



ASSOCIAÇÃO DE POLITÉCNICOS DO NORTE

**IMPACTOS DA LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL E DO
EMPOWERMENT NA ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA: ANÁLISE DAS
UNIDADES HOTELEIRAS DO NORTE DE PORTUGAL**

Mestranda: Sónia Andreia Pereira Rodrigues

*Dissertação apresentada ao Instituto Politécnico do Porto para obtenção do Grau de Mestre em
Gestão das Organizações, Ramo de Gestão de Empresas*

Orientador: Prof. Doutor Orlando Manuel Martins Marques de Lima Rua

Porto, junho de 2016



IMPACTOS DA LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL E DO EMPOWERMENT NA ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA: ANÁLISE DAS UNIDADES HOTELEIRAS DO NORTE DE PORTUGAL

Mestranda: Sónia Andreia Pereira Rodrigues

Orientador: Prof. Doutor Orlando Manuel Martins Marques de Lima Rua

Porto, junho de 2016

RESUMO

O presente estudo tem como objetivo fundamental analisar, por um lado, o impacto da liderança transformacional no empowerment e, por outro, o impacto da liderança transformacional e do empowerment na orientação empreendedora das unidades hoteleiras da Região do Norte de Portugal.

Para tal, utilizamos uma abordagem quantitativa recorrendo à aplicação de um inquérito por questionário ao qual responderam 44 gestores de topo das unidades hoteleiras da Região do Norte de Portugal.

O estudo empírico mostrou, contrariamente à sugestão do marco teórico, não existirem impactos positivos da liderança transformacional no empowerment, nem da liderança transformacional e do empowerment na orientação empreendedora das unidades hoteleiras da Região do Norte de Portugal, antes pelo contrário.

Palavras-chave: Liderança transformacional, empowerment, orientação empreendedora, unidades hoteleiras

RESUMEN

Este estudio como objetivo fundamental analizar, por un lado, el impacto del liderazgo transformacional en el empowerment, y por el otro, el impacto del liderazgo transformacional y el empowerment en la orientación empresarial de los hoteles de la Región Norte de Portugal.

Para esto, se utiliza un enfoque cuantitativo mediante la aplicación de una encuesta a la que respondió 44 altos directivos de los hoteles de la Región Norte de Portugal.

El estudio empírico mostró, en contra de la sugerencia del marco teórico, no hay efectos positivos de liderazgo transformacional en el empowerment, no de liderazgo transformacional y el empowerment en la orientación empresarial de los hoteles de la Región Norte de Portugal, por el contrario.

Palabras clave: Liderazgo transformacional, empowerment, orientación empresarial, unidades hoteleras.

ABSTRACT

The present study has as its fundamental objective to analyze the impact of transformational leadership on empowerment and the impact of transformational leadership and empowerment in the entrepreneurial orientation of the hotels in the North Region of Portugal.

For this purpose, we use a quantitative approach by applying of a questionnaire survey to which replied 44 top managers of hotels in the North Region of Portugal.

The empirical study showed, contrary to the suggestion of the theoretical framework, there are not positive effects of transformational leadership on the empowerment, and there are not positive effects of transformational leadership and empowerment in the entrepreneurial orientation of the hotels in the North Region of Portugal.

Keywords: Transformational leadership, empowerment, entrepreneurial orientation, hotel units.

AGRADECIMENTO

Aos meus pais e avós, um agradecimento incansável, pela sua persistência, paciência e incentivo.

Aos meus tios, pelo apoio que me deram.

Ao Pedro Sousa, pelo seu apoio e incentivo para a concretização deste trabalho.

Às minhas amigas Claudia Costa e Filipa Tomé que sempre acreditaram nas minhas capacidades.

Ao Dr. Joaquim Ribeiro, pela disponibilidade e apoio.

Finalmente, ao Prof. Doutor Orlando Lima Rua, pela sua capacidade intelectual e de trabalho que muito contribuiu para a concretização deste estudo.

ACRÓNIMOS

AHRESP	Associação da Hotelaria, Restauração e Similares de Portugal
GEE	Gabinete de Estratégia e Estudos
GPEARI	Gabinete de Planeamento, Estratégia, Avaliação e Relações Internacionais
INE	Instituto Nacional de Estatística
WTO	World Tourism Organization

ÍNDICE

RESUMO	i
RESUMEN	ii
ABSTRACT	iii
AGRADECIMENTO	iv
ACRÓNIMOS	v
ÍNDICE	vi
ÍNDICE DE FIGURAS	viii
ÍNDICE DE TABELAS	viii
INTRODUÇÃO	1
PARTE I - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	3
CAPÍTULO 1 - TURISMO E A INDÚSTRIA HOTELEIRA	3
1.1. Contextualização	3
1.2. Os recursos humanos na indústria hoteleira	4
1.3. Evolução do turismo em Portugal	5
1.4. Caracterização e evolução do mercado hoteleiro português	6
CAPÍTULO 2 – LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL	11
2.1. Conceito	11
2.2. Liderança Transformacional vs. Liderança Transaccional	15
2.3. Liderança Transformacional vs. Liderança Carismática	17
2.4. Construto e dimensões da liderança transformacional	19
CAPÍTULO 3 – EMPOWERMENT	21
3.1. Conceito	21
3.2. Implementação do empowerment	23
3.3. Constructo e dimensões do empowerment	24
CAPÍTULO 4 - ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA	26
4.1. Conceito	26
4.2. Inovação	27
4.3. Proatividade	27
4.4. Assunção de riscos	28
4.5. Constructo e dimensões da orientação empreendedora	28
4.6. Relacionando liderança transformacional, empowerment e orientação empreendedora	28
PARTE II – INVESTIGAÇÃO EMPÍRICA	31
CAPÍTULO 5 – MODELO, OBJETIVOS E HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO	31
5.1. Modelo conceitual de investigação	31
5.2. Objetivos de investigação	31
5.3. Hipóteses de investigação	32
CAPÍTULO 6 – METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO	33

6.1.	Contextualização	33
6.2.	Metodologia	33
6.3.	Instrumentos de medida e processo de recolha de dados.....	33
6.4.	Estrutura do inquerito por questionário e operacionalização e medição das variáveis ...	34
6.4.	População, processo de recolha de dados e amostra	36
CAPÍTULO 7 – ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS		38
7.1.	Contextualização	38
7.2.	Análise de fiabilidade	38
7.3.	Análise fatorial exploratória.....	39
7.3.1.	Liderança transformacional	41
7.3.2.	Empowerment.....	43
7.3.3.	Orientação empreendedora.....	44
7.4.	Regressão linear múltipla.....	45
CONCLUSÕES		55
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS		58
APÊNDICES.....		66
Apêndice I – E-mail enviado às unidades hoteleiras.....		67
Apêndice II – Questionário		68

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Evolução de balança turística em Portugal (2006-2014).....	6
Figura 2: Evolução do número de hóspedes recebidos em Portugal (2006-2014).	7
Figura 3: Acréscimo da liderança transacional através de liderança transformacional.....	17
Figura 4: Ciclo do empowerment.	24
Figura 5: Modelo concetual de investigação.....	31

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1: Peso da população empregada por setor de atividade (2010).....	4
Tabela 2: Evolução da oferta hoteleira em Portugal.....	8
Tabela 3: Indicadores hoteleiros (estadia média e taxa de ocupação).....	9
Tabela 4: Distinção entre liderança pseudo-transformacional e autenticamente transformacional	14
Tabela 5: Escala para análise da consistência interna.....	39
Tabela 6: Teste de consistência interna (Alfa de cronbach).....	39
Tabela 7: Teste de consistência interna por dimensão (Alfa de cronbach).....	39
Tabela 8: Escala para análise KMO.....	40
Tabela 9: Estrutura fatorial final da liderança transformacional.....	42
Tabela 10: Estrutura fatorial final do empowerment.....	43
Tabela 11: Estrutura fatorial final da orientação empreendedora.....	44
Tabela 12: Sumário da regressão entre as variáveis da liderança transformacional e significado e impacto.....	45
Tabela 13: ANOVA da regressão entre as variáveis da liderança transformacional e significado e impacto.....	46
Tabela 14: Coeficientes β do modelo de regressão entre as variáveis da liderança transformacional e significado e impacto.....	47
Tabela 15: Sumário da regressão entre as variáveis da liderança transformacional e competência.....	47
Tabela 16: ANOVA da regressão entre as variáveis da liderança transformacional e competência.....	48
Tabela 17: Coeficientes β do modelo de regressão entre as variáveis da liderança transformacional e competência.....	48
Tabela 18: Sumário da regressão entre as variáveis da liderança transformacional e autodeterminação.....	48
Tabela 19: ANOVA da regressão entre as variáveis da liderança transformacional e autodeterminação.....	49
Tabela 20: Coeficientes β do modelo de regressão entre as variáveis da liderança transformacional e autodeterminação.....	49
Tabela 21: Sumário da regressão entre as variáveis da liderança transformacional e inovação e proatividade.....	50

Tabela 22: ANOVA da regressão entre as variáveis da liderança transformacional e inovação e proatividade	50
Tabela 23: Coeficientes β do modelo de regressão entre as variáveis da liderança transformacional e inovação e proatividade.....	51
Tabela 24: Sumário da regressão entre as variáveis da liderança transformacional e assunção de riscos	51
Tabela 25: ANOVA da regressão entre as variáveis da liderança transformacional e assunção de riscos	52
Tabela 26: Coeficientes β do modelo de regressão entre as variáveis da liderança transformacional e assunção de riscos.....	52
Tabela 27: Sumário da regressão entre as variáveis do empowerment e inovação e proatividade.....	52
Tabela 28: ANOVA da regressão entre as variáveis do empowerment e inovação e proatividade	53
Tabela 29: Coeficientes β do modelo de regressão entre as variáveis do empowerment e inovação e proatividade	53
Tabela 30: Sumário da regressão entre as variáveis do empowerment e assunção de riscos ..	54
Tabela 31: ANOVA da regressão entre as variáveis do empowerment e assunção de riscos ..	54
Tabela 32: Coeficientes β do modelo de regressão entre as variáveis do empowerment e assunção de riscos.....	54

INTRODUÇÃO

As empresas inserem-se num ambiente em constante evolução onde o contexto de trabalho está exposto a intensas transformações oriundas das exigências do ambiente externo. A competitividade, produtividade e sustentabilidade surgem assim como um dos principais desafios organizacionais, onde é necessário responder rápida e eficazmente, recorrendo a novos métodos de gestão sustentados em líderes ativos que operem mudanças profundas, estruturais e contínuas.

Quando o acesso a recursos tecnológicos e a diferentes tipos de informação estão ao alcance de todos, cada empresa procurará diferenciar-se das restantes com algo único – o capital humano. Nesse sentido, os conhecimentos e habilidades das pessoas são o principal meio de diferenciação das organizações. Uma liderança adequada e uma definição clara de “para onde vamos” parece ser a chave deste processo.

O exercício de liderança assume-se claramente como uma realidade extremamente complexa que pode exceder as expectativas de desenvolvimento pessoal e organizacional, aproveitando o melhor de cada um para a obtenção de um melhor desempenho organizacional. Para tal, é necessário apoiar e acompanhar os colaboradores, incentivando-os a agir com autoconfiança em prol do melhor para a organização e inculcando-lhes o desejo de inovar e fazer “a organização estar à frente”.

A partir desta premissa encontramos as nossas variáveis em estudo: liderança transformacional, empowerment e orientação empreendedora. Subjacente a estas variáveis, encontramos inevitavelmente um elemento que lhes é comum: o capital humano. De acordo com Cardon e Stevens (2004), são os recursos humanos que ditam o sucesso ou fracasso de todas as organizações, por sua vez, Baron e Hannan (2002), afirmam que o conhecimento dos colaboradores representa uma mais valia para a empresa na medida em que cada um deles possui uma experiência própria e um saber empírico que resulta num melhor desempenho organizacional.

Assim, os colaboradores deixam de ser encarados como um mero recurso produtivo e passam a assumir um papel fundamental no sucesso organizacional, sendo esse papel realçado no caso das organizações cuja atividade principal prende-se com as prestações de serviços. Desta forma, pensamos ser relevante o estudo destas variáveis no setor do turismo, especificamente na indústria hoteleira, onde a interação entre empresa-cliente é francamente notória e onde o sucesso empresarial parece depender ferozmente da atitude dos recursos humanos. De acordo com Arnett, Lavarie e McLane (2002), a forma como os colaboradores se sentem face ao seu trabalho pode fazer a diferença entre fazerem simplesmente o seu trabalho ou oferecerem um serviço excecional aos hóspedes, pois, nesta indústria a satisfação do cliente encoraja a repetição e potencia a publicidade boca-a-boca (Spinelli & Canavos, 2000).

Apesar da existência de estudos que relacionem estas variáveis e onde o foco principal são os recursos humanos (Jung & Sosik, 2002; ; Eyal & Kark, 2004; Gumusluoglua & Ilsevb, 2009; Arham & Muenjohn, 2012; Rua & Araújo, 2013) a sua aplicação à indústria hoteleira do Norte de Portugal parece ser pioneira.

Para melhor compreender estas relações, este estudo encontra-se dividido em duas partes: a fundamentação teórica, onde procedemos à revisão da literatura analisando aspetos teóricos relacionados com os temas do mesmo, que permitiu uma primeira abordagem sobre o turismo e a indústria hoteleira e as interações entre liderança transformacional, empowerment e orientação empreendedora; e a investigação empírica onde analisamos o modelo de investigação que nos propusemos estudar, sustentado pelo desenvolvimento teórico, e a respetiva contrastação empírica das hipóteses de trabalho. Para a concretização do mesmo utilizamos uma abordagem quantitativa, descritiva e exploratória para explicar, num determinado momento, a influência da liderança transformacional no empowerment e na orientação empreendedora do capital humano das unidades hoteleiras do norte de Portugal.

Esperamos que este trabalho contribua para um melhor entendimento da relação entre os constructos da liderança transformacional, empowerment e orientação empreendedora, bem como para a consolidação dos conhecimentos relativos aos mesmos.

PARTE I - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

CAPÍTULO 1 - TURISMO E A INDÚSTRIA HOTELEIRA

1.1. Contextualização

Nas últimas décadas, o setor do turismo tem apresentado um crescimento contínuo, onde o volume de negócios iguala o volume de exportações de petróleo, produtos alimentares ou até mesmo de automóveis. Este crescimento exponencial faz com que este setor se torne, cada vez mais, um fator-chave no desenvolvimento socioeconómico de cada país (WTO, 2015).

Apesar de não haver uma definição generalizada para o termo, o turismo representa as viagens e estadias realizadas por um período de tempo consecutivo inferior a doze meses, com finalidades como o lazer, negócios ou outros motivos não relacionados com o exercício de uma atividade remunerado no local visitado.

Na economia de um país, o turismo insere-se no setor terciário (comércio e serviços) onde as atividades económicas estão intimamente relacionadas com a interação direta entre fornecedor e consumidor (visitante). Aqui incluem-se a restauração e bebidas, serviços de transporte de passageiros e alojamentos turísticos privados e coletivos. O alojamento turístico privado diz respeito ao arrendamento de quartos em casas particulares, habitações arrendadas a particulares, casa de férias e alojamento fornecido gratuitamente por familiares ou amigos, por sua vez, o alojamento turístico coletivo divide-se em estabelecimentos hoteleiros e similares, outros estabelecimentos de alojamento coletivo (residências turísticas, parques de campismo) e alojamento especializado (estabelecimentos de saúde, campos de férias, centros de conferências) (Turismo de Portugal, 2008). O nosso estudo recai, fundamentalmente sobre a atividade económica cuja produção principal é produto específico dos estabelecimentos hoteleiros e similares – a indústria hoteleira.

A indústria hoteleira é diversificada, no entanto a sua atividade principal passa pela prestação de serviços de alojamento, com ou sem fornecimento de refeições, mediante pagamento. A indústria hoteleira integra os hotéis, pensões, pousadas, estalagens, motéis e hotéis-apartamentos. Para fins estatísticos incluem-se ainda os aldeamentos turísticos e apartamentos turísticos. (Turismo de Portugal, 2008).

A indústria hoteleira é um negócio cíclico que exige elevados investimentos em capital fixo, é altamente competitiva e está sujeita a constantes alterações oriundas do aumento da oferta, da mudança de mercados e da introdução de novas tecnologias. É um segmento limitado por um número reduzido de grandes cadeiras hoteleiras internacionais, onde os principais objetivos são de natureza comercial, isto é, garantir a sustentabilidade da empresa e a obtenção de lucro (Powers, 1995).

Neste contexto empresarial feroz, o papel e o valor das pessoas nas organizações é cada vez mais notório, sendo considerado um recurso dominante para alcançar o sucesso empresarial (Baron & Hannan, 2002; Cardon & Stevens, 2004).

1.2. Os recursos humanos na indústria hoteleira

A grande particularidade da indústria hoteleira são as pessoas. Nesse sentido torna-se evidente a preocupação dos gestores na formação e instrução dos seus recursos humanos - motivar, treinar e desenvolver competências que levem a organização a bom porto (Enz, 2001).

Um estabelecimento hoteleiro está organizado em departamentos de acordo com as suas atividades, nomeadamente, comidas e bebidas, *housekeeping*, vendas e *marketing*, gestão e controlo, entre outras que poderão ser mais ou menos limitadas tendo em conta os ciclos económicos e o volume de negócios inerente à organização. Estes departamentos combinam, por um lado, o comércio e, por outro, os serviços, no entanto, em todos eles, o papel desempenhado pelas pessoas é o mais determinante. A tabela seguinte evidência essa mesma importância através da exposição do número de pessoas envolvidas no setor dos serviços em Portugal, mostrando que o setor dos serviços é aquele que emprega mais pessoas.

Tabela 1: Peso da população empregada por setor de atividade (2010).

Setor de atividade	Empregados ao serviço (milhares)
Agricultura, sicultura e pesca	542.2
Energia e água	68.5
Indústrias transformadoras	826.6
Construção	482.5
Serviços	3058.5
- Comércio, restauração e hotéis	1028.2

Fonte: GEE, GPEARI (2011).

Apesar do setor dos serviços trazer vantagens no que diz respeito à empregabilidade, a rotatividade do pessoal, a sazonalidade, os salários baixos e contratação de pessoas com baixos níveis de qualificação continua a ser alguns dos problemas que afeta a indústria hoteleira. Para contornar alguns destes problemas, Lashley e Lee-Ross (2003) afirmam que é necessário um entendimento claro das atitudes e comportamentos dos empregados de modo a que sejam implementadas estratégias que aumentem o bem-estar dos empregados, a produtividade, o comprometimento e o sucesso organizacional.

Nas organizações hoteleiras a estrutura formal envolve o líder que planeia e controla o trabalho do grupo, com regras bem definidas, tais como autoridade e responsabilidade. Noutros casos, os líderes procuram criar uma dinâmica de grupo que seja satisfatória e enriquecedora para ambas as partes de modo a que se construa uma visão clara do futuro e uma disposição para desempenhar tarefas muito além dos níveis mínimos exigidos. Mais recentemente, as organizações tendem a desenvolver um trabalho mais flexível e com novas estruturas organizacionais como é o caso do empowerment (Lashley & Lee-Ross, 2003).

Apesar do notório crescimento do emprego no setor do turismo, exposto no tópico seguinte, e das tentativas de inculir os novos métodos de gestão, o coordenador do sindicato dos trabalhadores da indústria de hotelaria, turismo, restaurantes e similares do norte afirma que este setor continua a crescer de mãos dadas com a clandestinidade e com a precaridade, acrescentando que é necessário apostar na valorização e qualidade do trabalho bem como na formação profissional (Figueiredo, 2015).

1.3. Evolução do turismo em Portugal

O turismo começou a ganhar significado em Portugal na década de 60, onde foram registadas mais de um milhão de visitas. Cerca de vinte anos depois o número de visitantes continuou a crescer, representando um quarto das exportações da altura (Pina, 1988).

Na década de 90, devido à força e ao dinamismo que o turismo exercia sobre a economia nacional, esta atividade deixou de ser uma esperança de sucesso e passou a ser a certeza de que Portugal poderia ter muito a ganhar se apostasse mais neste setor. No entanto, com a globalização dos mercados, elevaram-se os padrões de qualidade, levando ao encerramento dos hotéis de menor qualidade e proporcionando a abertura de novos estabelecimentos hoteleiros cujo fator de sustentabilidade passaria a ser a qualidade e diferenciação dos serviços, em detrimento da quantidade de quartos oferecida (Oliveira, 2014).

Na última década, o turismo revelou-se uma das atividades económicas mais importantes em Portugal. De acordo com o índice de competitividade de 2011, Portugal situava-se no Top 20 do *ranking* de competitividade do setor turístico, numa lista de 139 países, cuja liderança era ocupada pela Suíça, seguida da Alemanha e da França (Turismo de Portugal, 2011).

Apesar do setor ter registado algumas fases mais positivas que outras, em 2014 as receitas do turismo atingiram os 10 393 milhões de euros face a uma despesa de 3 318 milhões de euros. A figura 1 apresenta essa mesma evolução da balança turística de 2006 a 2014 na economia nacional.

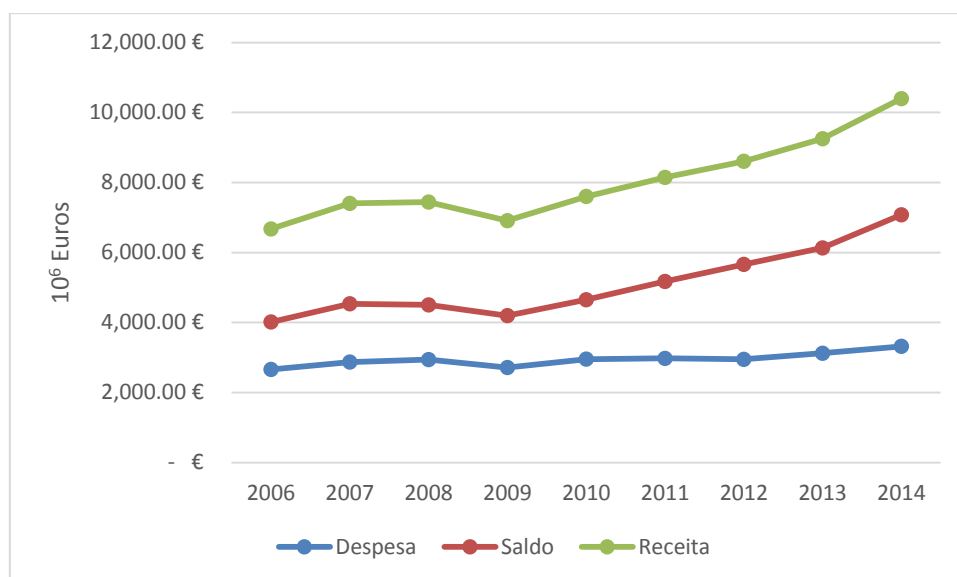


Figura 1: Evolução de balança turística em Portugal (2006-2014)

Fonte: Adaptado de Turismo de Portugal (2015a,b).

Em Portugal, o conjunto dos quatro principais mercados emissores de receitas continua a ser liderado pela França, Reino Unido, Espanha e Alemanha, respetivamente, agregando 58% das receitas em 2014 (Turismo de Portugal, 2015a). Ainda que 2014 apresente um acréscimo de 1% face a 2013, a notoriedade destes mercados tem vindo a decrescer, visto que em 2011 e 2010 estes mercados agregaram 59.5% e 60.6% das receitas, respetivamente (Turismo de Portugal, 2012). Pelo exposto, verificamos que o país é bastante dependente de um número reduzido de mercados.

1.4. Caracterização e evolução do mercado hoteleiro português

Portugal fechou o ano de 2014 com 16.1 milhões de hóspedes, na sua maioria estrangeiros (58%), refletindo estes valores um crescimento de 12% face ao ano de 2013, que registou 14.4 milhões de hóspedes (Turismo de Portugal, 2015a).

Constata-se que, de maneira geral, o número de hóspedes sofreu pequenas oscilações entre os 12 e 14 milhões. No que respeita ao Norte, verificamos que tem acompanhado a evolução global do país, representando cerca de 18% do número de hóspedes global. Contrariamente ao analisado, a região Norte apresenta na sua maioria hóspedes portugueses com tendência a inverter esta situação, visto que em 2013 e 2014, o número de hóspedes estrangeiros foi sensivelmente superior ao número de hóspedes nacionais (Turismo de Portugal, 2015a). A região norte registou o pico de hóspedes recebidos em 2014 com 3 milhões (figura 2).

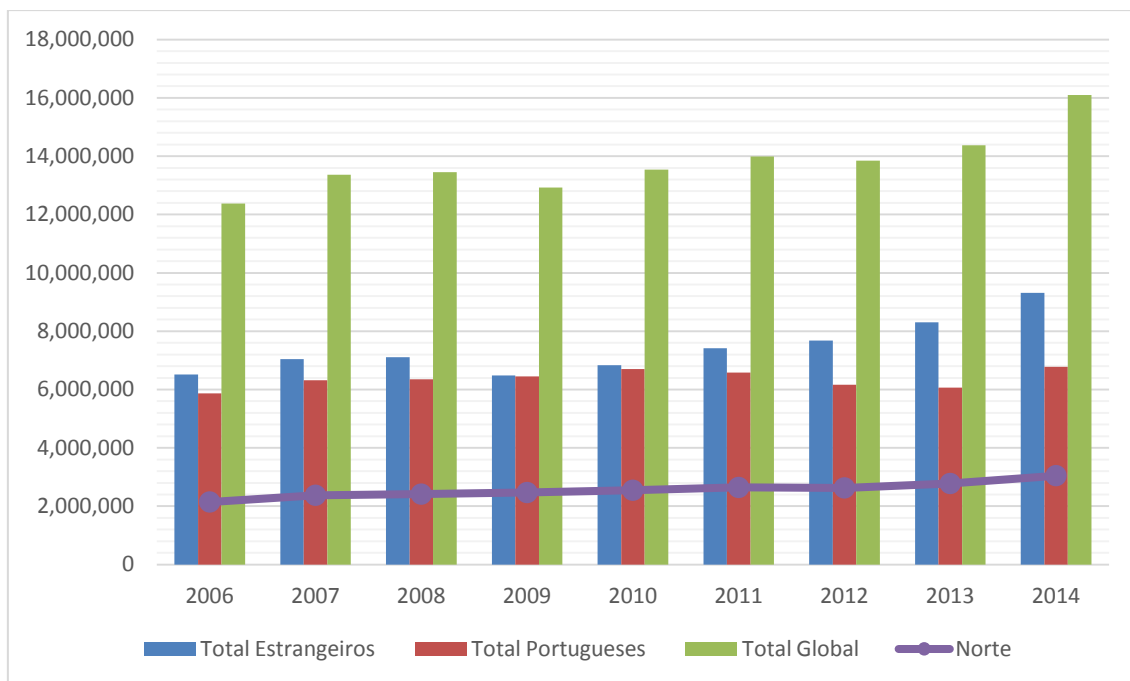


Figura 2: Evolução do número de hóspedes recebidos em Portugal (2006-2014).

Fonte: Adaptado de Turismo de Portugal (2015a,b).

A tabela seguinte apresenta a evolução da oferta hoteleira de 2005 a 2014. Pelo exposto verificamos um aumento constante da oferta hoteleira, à exceção do ano 2009. Esta redução foi consequência das alterações legislativas que regulamentavam o licenciamento dos empreendimentos turísticos e que motivaram algumas reconversões de tipologias que, na atual lei em vigor não são considerados estabelecimentos hoteleiros. No que respeita aos hotéis, verifica-se um aumento gradual do número de estabelecimentos no período analisado, valor este que é acompanhado por um aumento da capacidade de alojamento. Por outro lado, o número de outros estabelecimentos (estalagens, pensões, entre outros) tem vindo a decrescer, ainda que a sua capacidade de alojamento aumente em alguns anos, esta tende a acompanhar a descida.

Tabela 2: Evolução da oferta hoteleira em Portugal

	Estabelecimentos			Capacidade de alojamento		
	Total	Hotéis	Outros	Total	Hotéis	Outros
	N.º					
2005	2 012	607	1 405	263 814	126 445	137 369
2006	2 028	622	1 406	264 037	127 423	136 614
2007	2 032	634	1 397	264 711	129 552	135 159
2008	2 041	659	1 382	273 975	137 328	136 647
2009	1 988	681	1 307	273 804	141 575	132 229
2010	2 011	771	1 240	279 506	149 347	130 159
2011	2 019	873	1 146	289 107	160 981	128 126
2012	2 028	988	1 040	296 321	166 106	130 215
2013	2 008	1 039	969	297 962	173 802	124 160
2014						
Portugal	2 048	1 121	927	309 195	184 825	124 370
Norte	459	274	185	42 908	34 136	8 772
Centro	422	274	148	41 275	31 351	9 924
Lisboa	339	224	115	60 007	48 983	11 024
Alentejo	150	85	65	13 047	6 803	6 244
Algarve	436	126	310	113 592	37 671	75 921
R. A. Açores	82	66	16	8 816	7 905	911
R. A. Madeira	160	72	88	29 550	17 976	11 574

Fonte: Adaptado de Turismo de Portugal (2015a,b).

A crescente aposta no turismo permitiu que em 2014 o número de unidades hoteleiras ascendesse as 2000, com uma capacidade de alojamento superior 300 000 camas disponibilizadas. A região norte representa 22% do total global de unidades hoteleiras, seguido do Algarve, com 21%, e do centro, com 20%. No que respeita à capacidade de alojamento, o cenário é relativamente diferente. É a região do Algarve que apresenta uma capacidade de alojamento mais elevada (36.7%), seguido da grande Lisboa e do Norte com 19% e 13.8% respetivamente. Os açores é a região onde o número de unidades hoteleiras e a capacidade de alojamento é mais reduzido, representando 4% e 2.8% do total global, respetivamente.

Para melhor fundamentar os dados até aqui expostos, passamos a analisar indicadores estatísticos publicados anualmente pelo INE - estada média no estabelecimento e a taxa líquida de ocupação-cama. O primeiro é a relação entre o número de dormidas e o número de hóspedes que deram origem a essas mesmas dormidas num determinado período de referência, na perspetiva da oferta. A segunda permite avaliar a capacidade média de alojamento durante um período de tempo, tendo em conta o número de dormidas e o número de camas disponíveis (INE, 2015).

Tabela 3: Indicadores hoteleiros (estadia média e taxa de ocupação)

	Estada média no estabelecimento				Taxa de ocupação-cama (líquida)			
	Total	Hotéis	Pensões	Outros estabelecimentos	Total	Hotéis	Pensões	Outros estabelecimentos
Ano	N.º de noites				%			
1990	3,2	2,8	2,2	5,5	39,3	45,1	25,6	38,6
1991	3,4	2,8	2,2	5,7	41,7	45,6	26,2	42,5
1992	3,4	2,7	2,2	5,7	32,4	40,8	13,4	45,7
1993	3,4	2,7	2,2	5,7	33,5	36,0	21,5	42,2
1994	3,5	2,7	2,2	5,8	36,0	39,4	21,4	42,8
1995	3,5	2,8	2,2	5,9	38,0	40,9	21,0	44,7
1996	3,4	2,8	2,2	5,6	38,2	42,1	22,4	40,9
1997	3,4	2,7	2,2	5,5	39,5	43,3	22,2	42,4
1998	3,3	2,7	2,2	5,6	42,5	48,5	23,2	45,1
1999	3,3	2,7	2,2	5,4	42,6	47,6	23,3	45,3
2000	3,6	2,9	2,2	5,3	42,2	47,3	22,9	44,8
2001	3,6	2,9	2,3	5,3	41,7	45,8	24,6	44,5
2002	3,2	2,6	2,2	5,3	41,1	44,4	24,5	40,9
2003	3,3	2,6	2,2	5,3	39,6	42,1	23,2	40,6
2004	3,1	2,6	2,2	5,0	38,6	41,5	24,1	38,2
2005	3,1	2,6	2,2	4,9	39,1	41,8	23,7	42,1
2006	3,0	2,6	2,2	4,7	40,8	45,1	24,9	41,8
2007	3,0	2,6	2,1	4,6	43,0	47,6	26,7	40,5
2008	2,9	2,5	2,2	4,4	41,3	44,6	27,1	39,3
2009	2,8	2,4	2,2	4,2	38,3	40,5	26,5	39,7
2010	2,8	2,4	2,2	4,2	38,7	41,4	26,7	38,8
2011	2,8	2,4	2,3	4,2	40,0	42,5	26,0	40,0
2012								
Portugal	2,9	2,5	2,3	4,3	39,5	41,8	24,5	39,3
Continente	2,7	2,3	2,1	4,1	38,0	40,6	23,6	37,5
Norte	1,7	1,7	1,9	1,6	31,0	33,8	16,2	34,6
Centro	1,8	1,8	1,7	2,0	26,0	28,0	18,3	22,9
Lisboa	2,3	2,2	2,5	2,9	46,6	48,8	39,7	37,8
Alentejo	1,8	1,6	1,8	2,2	25,3	31,9	16,2	21,0
Algarve	4,7	4,2	3,2	5,1	42,8	49,7	28,6	40,1
R. A. Açores	2,9	2,8	2,6	4,1	31,2	32,2	24,1	28,5
R. A. Madeira	5,5	5,3	4,2	6,1	54,4	56,4	35,2	55,0

Fonte: INE (2013).

Analisando a tabela supra, podemos concluir que em 1990 a estada média no estabelecimento era de 3.2 noites, valor que aumentou consecutivamente até ao ano 1995 atingindo 3.5 noites. Por outro lado, de 1996 a 1999 este valor voltou a descer significativamente tendo atingido as 3.3 noites em 1999. Se o ano de 2000 e 2001 apresentaram valores de estada média no estabelecimento de 3.6 noites, este valor tem vindo a diminuir significativamente à exceção do ano 2003 que apresentou uma ligeira subida. No entanto, em 2004 voltou-se a verificar uma descida, mantendo esta tendência até ao último de análise (2012) que apresentava uma estada média no estabelecimento de 2.9 noites.

Aprofundando o estudo por regiões, verificamos que a região norte apresentava em 2012 o valor mais baixo de estada média quando comparada com as restantes. Por outro lado, a região do algarve e da madeira são as regiões que apresentam uma estada média no estabelecimento mais elevada.

Note-se que, relativamente às pensões, o valor de estada média no estabelecimento é constante em todos os anos de análise. O mesmo não se verifica com os hotéis e outros estabelecimentos, que apresentam valores relativamente diferentes de ano para ano.

No que respeita à taxa de ocupação-cama, verificamos uma descida acentuada no ano de 1992, tendo recuperado nos anos seguintes. Apesar da progressiva diminuição da taxa de ocupação-cama desde 2000 a 2005, nos anos seguintes este valor têm-se encontrado em evoluções e regressões significativas, tendo atingido 39.5% em 2012. É de salientar que, no que respeita à taxa de ocupação-cama dos hotéis, este valor é sempre superior à média nacional, apresentando taxas sempre superiores a 40%, à exceção dos anos de 1993 e 1994.

Pelo exposto, verificamos que a indústria hoteleira é bastante sensível aos acontecimentos externos, onde a oferta apresenta valores muito mais estáveis que a procura. Se por um lado a estada-média no estabelecimento revela-se significativamente constante, chegando até a apresentar dois anos seguidos com valores iguais, por outro, a taxa de ocupação-cama revela valores bastante diferentes de ano para ano, sendo bastante improvável existirem dois anos seguidos com valores idênticos.

CAPÍTULO 2 – LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL

2.1. Conceito

Embora exista uma vasta literatura sobre a liderança, não existe uma definição consensual para o termo. Bass (1990) refere que existem tantas definições de liderança como pessoas a tentar defini-la.

A liderança é vista como um processo de influência que pressupõe um destinatário coletivo onde se relacionam os interesses dos liderados e as exigências dos líderes (Ferreira, Neves, & Caetano, 2011).

A liderança resolve o problema da organização do esforço coletivo, sendo conseqüentemente o passaporte para a eficácia organizacional. Por um lado, com uma boa liderança, as organizações prosperam, têm sucesso e possibilitam um bem-estar financeiro e psicológico aos seus colaboradores, por outro, uma má liderança gera uma miséria terrível que comprometerá tudo e todos os que estão sobre o seu domínio (Hogan & Kaiser, 2005). A liderança transformacional emerge assim como um fator suscetível de atenuar este conflito (Rego & Cunha, 2007).

No seio das organizações, é importante que os colaboradores estejam empenhados e comprometidos. Essa postura tende a emergir quando os seus membros se sentem satisfeitos e justificados, confiam na organização e nos seus líderes e sentem que a organização se preocupa com o seu bem-estar (Cunha, Rego, Cunha, & Cardoso, 2006).

De acordo com os mesmos autores, o alcance deste nível superior de motivação levou a que a função do líder nas organizações e a sua relação com os colaboradores fosse alvo de estudo ao longo do tempo, tendo a teoria da liderança transformacional merecido especial atenção. Neste domínio, esta consubstancia o processo através do qual os líderes fomentam o empenho nos seus subordinados e os induzem a ultrapassar os seus próprios interesses em prol dos objetivos organizacionais.

A liderança transformacional tem sido o foco de interesse de várias pesquisas com diferentes finalidades, sendo aquele que, no meio de todos os estilos de liderança, evidência os melhores resultados (Farahani, Taghadosi, & Behboudi, 2011).

Está associada a uma variedade de resultados positivos quer ao nível individual quer ao nível organizacional (Givens, 2008). Se, por um lado, o líder transformacional procura motivar os subordinados no desenvolvimento de soluções criativas, ao mesmo tempo que lhes desenvolvem competências para lidar com um leque alargado de responsabilidades (Bennis, 2007), por outro, procura ser a base das mudanças organizacionais de longo prazo, incutindo as ferramentas necessárias para chegarem aos objetivos mais elevados do sistema organizacional (Farahani *et al.*, 2011). Esta preocupação com o desenvolvimento dos seguidores e a procura de resultados sustentáveis denota uma atitude de liderança orientada

para o futuro, onde o líder promove a consolidação e o crescimento empresarial, evitando as consequências negativas de longo prazo (Krent, Crotts, & Azziz, 2001)

O especialista em liderança James MacGregor Burns foi um dos mentores deste conceito, referindo que a liderança transformacional pode ser vista quando os líderes e seguidores alcançam níveis superiores de motivação e moral. Estes líderes apelam à consciência dos seus seguidores promovendo a justiça, liberdade e paz, em detrimento de emoções como o medo, invejo, cobiça e ódio (Cunha *et al.*, 2006).

De acordo com vários estudos, um estilo de liderança transformacional tem influência positiva sobre o comprometimento organizacional (Farahani *et al.*, 2011), a confiança (Rua & Araújo, 2013), a satisfação dos colaboradores com o seu posto de trabalho (Bushra, Usman, & Naveed, 2010), a redução do *stress* no trabalho (Gill, Flaschner, & Bhutani, 2010), a motivação e o desempenho organizacional (Givens, 2008), o empowerment (Kark, Shamir, & Chen, 2003; Givens, 2008) e a criatividade e inovação organizacional (Gumusluoglua & Ilsevb, 2009). Ao promover tais efeitos nos subordinados, os líderes transformacionais conquistam a sua admiração, lealdade e respeito (Bass, 1985).

Para melhor compreender esta revitalização organizacional, Tinchy e Devanna (1986) investigaram os processos através dos quais os líderes alteram e requalificam as organizações bem como os comportamentos que facilitam esse mesmo processo, considerando quatro fases cruciais:

1. O líder mantém-se atento ao contexto organizacional e identifica a necessidade de mudança alertando os colaboradores para essa mesma necessidade;
2. O líder coordena todo o processo de transição, ajudando os colaboradores a lidar com a incerteza e com o risco inerentes à mudança de forma positiva, transmitindo confiança e otimismo;
3. O líder concebe uma nova visão para o futuro, inspiradora e atrativa, para que os colaboradores aceitem os custos da mudança;
4. O líder institucionaliza a mudança como parte da organização através do apoio dos colaboradores.

Bass e Avolio (2004), acrescentam que o processo de liderança transformacional deve integrar o sentido de auto realização individual, bem como o sentido de eficácia coletiva, motivando os subordinados a alcançarem o envolvimento e o compromisso com a tarefa e com os objetivos organizacionais.

Northouse (2013), considera que um líder transformacional eficaz deve dar poder aos seguidores para que estes façam o melhor para a organização, possuir elevados valores éticos e morais de modo a ser um forte exemplo a seguir, ouvir todos os pontos de vista de modo a fomentar um espírito de cooperação, criar uma visão integrando todas as pessoas que compõem a organização, agir como um elemento de mudança, instigando a sua

implementação e ajudar a organização, ajudando os outros a contribuir para o seu melhoramento.

Desta forma, um líder transformacional adota uma postura focada nas relações, no cultivo da cooperação, na visão orgânica de mudança e na consciência das necessidades emocionais dos intervenientes alinhadas com a missão, visão e objetivos da organização (Howell & Avolio, 1993).

A teoria da liderança transformacional tem sublinhado repetidamente o desenvolvimento dos seguidores na direção da sua independência e autogestão. Na sua essência, a liderança transformacional cria e sustenta um contexto adequado para a capacitação humana através da identificação e desenvolvimento de valores, proporcionando líderes e seguidores mais eficazes (Givens, 2008). Esta capacitação humana é parte integrante da consideração individualizada (Bass & Riggio, 2005), posteriormente desenvolvida.

Bass e Avolio (1990), referem que os líderes transformacionais tendem a aumentar o poder dos seus subordinados a pensar por conta própria, a desenvolver novas ideias, a questionar processos e a desenvolver ferramentas de auto gestão e auto desenvolvimento. Desta forma, constrói-se um clima participativo, assente na capacitação humana que permite aos seguidores responderem rapidamente às mudanças ambientais e organizacionais (Lawler, 1994).

Devido à eficácia confirmada deste estilo de liderança, a existência de líderes transformacionais deve ser vista como um benefício económico para as empresas. Assim, investigadores e gestores organizacionais estão cada vez mais empenhados no estudo da liderança transformacional e no seu desenvolvimento (Abrell, Rowold, Weibler, & Moeninghoff, 2011). Comportamentos associados a um estilo de liderança transformacional apelam à melhoria da inovação e ao reforço do pensamento exploratório, agilizando o processo de gerar ideias (Bass & Avolio, 2004). Dvir, Eden, Avolio & Shamir (2002), defendem que subordinados sujeitos a um estilo de liderança transformacional sentem-se mais capacitados para procurar abordagens criativas e inovadoras nos seus postos de trabalho. Gumusluoglu e Ilsevb (2009), reforçam esta ideia afirmando que um estilo de liderança transformacional influencia positivamente a criatividade dos colaboradores e associa-se a elevados níveis de inovação organizacional. Também Shin e Zhou (2003), confirmam estes resultados, no entanto, assumem que a presença de seguidores avessos ao risco pode moderar essa relação.

De acordo com Bass (1985), um estilo de liderança transformacional reporta aos sentimentos, às inovações e à criatividade dos colaboradores em alcançar os seus objetivos organizacionais. Outro aspeto não menos importante refutado na literatura diz respeito aos estudos comparativos entre liderança pseudo-transformacional e autenticamente transformacional. O líder pseudo-transformacional comporta-se como transformacional, mas na realidade não o é efetivamente. Os dois líderes podem adotar comportamentos transformacionais idênticos e suscitar até consequências idênticas, no entanto, é o carácter moral do líder e a legitimidade ética dos valores inerentes que permitem descortinar que um é

autêntico e o outro é pseudo (Rego & Cunha, 2007). A tabela seguinte reúne as principais características que diferenciam os dois estilos de liderança referidos.

Tabela 4: Distinção entre liderança pseudo-transformacional e autenticamente transformacional

Categorias	Pseudo-transformacional	Autenticamente transformacional
Influência idealizada	<p>Procura poder e posição a todo o custo. Promove a obediência cega.</p> <p>Argumenta o bem da organização, mas almeja o seu próprio engrandecimento.</p> <p>Exorta as pessoas a confiarem nele.</p> <p>Sente que tem sempre as respostas mais corretas para os problemas.</p> <p>Lamenta os despedimentos e os seus efeitos.</p>	<p>Apela à fraternidade.</p> <p>Orienta a sua necessidade de poder em prol da organização.</p> <p>Está disposto a fazer sacrifícios.</p> <p>O seu objetivo não é ser idolatrado mas sim obter a adesão dos seus seguidores.</p> <p>Promove políticas, procedimentos e cultura éticos.</p>
Motivação inspirada	<p>Focaliza-se nas conspirações. Inventa obstáculos e inimigos imaginários.</p> <p>Fala no empowerment das pessoas mas na realidade procura manter controlo sobre elas.</p> <p>É um líder espiritual mas falso profeta.</p>	<p>Fomenta valores de lealdade, justiça, honestidade, direitos humanos, verdade e franqueza.</p> <p>Focaliza-se no desenvolvimento dos colaboradores.</p> <p>Está interiormente preocupado com o bem do grupo e da organização.</p>
Estimulação intelectual	<p>Apodera-se das boas ideias dos outros. Usa os outros como bodes expiatórios dos seus fracassos.</p> <p>Aproveita-se da ignorância dos seus seguidores para que estes não descubram as suas ambiguidades e inconsistências.</p> <p>Comporta-se como um gigante perante as pessoas de reduzido intelecto.</p>	<p>Ajuda os seguidores a questionarem as assunções e a gerar soluções mais criativas.</p> <p>Persuade os outros na base dos méritos do assunto.</p> <p>Tolera e fomenta a expressão de pontos de vista diferentes dos seus.</p>
Consideração individualizada	<p>Fomenta o favoritismo.</p> <p>Promove a competição dos seguidores.</p> <p>Procura manter uma relação de dependência com os seguidores.</p> <p>Promove uma imagem de salvador, mas na realidade é egoísta e demagogo.</p> <p>Serve-se das pessoas para alcançar os seus próprios objetivos.</p>	<p>Trata cada seguidor de forma individual.</p> <p>Proporciona apoio e oportunidades de crescimento aos colaboradores.</p> <p>Procura desenvolver competências de liderança nos seguidores.</p> <p>Ajuda-os a ser mais competentes de bem-sucedidos.</p> <p>As pessoas são um fim em si mesmo.</p>

Fonte: Cunha *et al.* (2006).

A semente lançada por Burns teve uma das suas repercussões mais notórias na teoria da liderança transformacional de Bass, porventura aquela que originou um maior manancial de estudos (Rego & Cunha, 2007), onde, para além de operacionalizar o conceito de liderança transformacional, aprofundou os estudos comparativos entre liderança transacional e transformacional.

2.2. Liderança Transformacional vs. Liderança Transacional

A liderança transacional incide em processos de influência que têm por base a atribuição de recompensas em troca da obediência dos subordinados. Conhecendo as necessidades dos colaboradores, o líder indica como satisfazê-las em troca da execução de tarefas e do desempenho (Rego & Cunha, 2007). Por sua vez, os líderes transformacionais apelam à concretização dos objetivos organizacionais por meio de estímulos intelectuais que vão muito além da modalidade transacional.

Bass (1990) sustenta que a liderança transacional baseia-se no uso de motivações extrínsecas, como recompensas monetárias ou prestígio pelo trabalho realizado, para o alcance dos objetivos organizacionais. Em contraste, a liderança transformacional tem como enfoque a mudança de valores e atitudes dos liderados.

Este processo de influência transacional pode ser definido por meio de três dimensões: a recompensa contingente, a gestão ativa pela exceção e a gestão passiva pela exceção (Bass & Avolio, 2004). Por meio da recompensa contingente, os líderes transacionais clarificam expectativas e oferecem reconhecimento e recompensas monetárias quando os objetivos são alcançados. Com a gestão ativa pela exceção, os líderes especificam normas para o cumprimento das tarefas e punições para o não cumprimento. O líder acompanha de perto os seus seguidores, estando atento a quaisquer erros ou desvios, de modo a que a ação corretiva seja tomada o mais rápido possível (Groves & LaRocca, 2011). Por outro lado, quando os líderes esperam passivamente pelos erros dos seus seguidores para, posteriormente, os corrigir, exercem uma gestão passiva pela exceção. Apesar da controvérsia, podemos considerar um quarto fator: liderança *laissez-faire* que se traduz na ausência de liderança, isto é, o líder praticamente abstém-se de tentar influenciar os subordinados (Cunha *et al.*, 2006).

Comparando estas dimensões com as da liderança transformacional, Bass & Riggio (2005), afirmam que as primeiras tendem a ser menos eficazes. Segundo estes autores, os líderes transacionais conseguem obter o desempenho dos seus seguidores por meio de recompensas. Contudo, os resultados obtidos tendem a ser menos satisfatórios quando comparados com os da liderança transformacional.

Segundo Bass & Avolio (2004) esta ineficácia dos métodos transacionais é atribuída à qualidade dos métodos de avaliação, ao desconforto em lidar com determinadas situações e à falta de confiança e de aptidões. Pode ainda ser atribuída à envolvente situacional: períodos de fundação organizacional e mudança sugerem um estilo de liderança transformacional, por outro

lado, períodos de evolução lenta e ambientes estáveis sugerem um líder transacional (Rego & Cunha, 2007).

Os processos de liderança transformacional e transacional são baseados em valores éticos diferentes. Por um lado, a ética deontológica deve ser associada à liderança transformacional, enquanto a ética teleológica deve ser associada à liderança transacional. Os líderes deontológicos com valores éticos como o altruísmo estão intimamente relacionados com um estilo de liderança transformacional e os líderes teleológicos com valores como o utilitarismo estão relacionados com um estilo de liderança transacional (Groves & LaRocca, 2011).

A liderança transformacional parece desempenhar um papel mais importante no desenvolvimento da orientação empreendedora do que a liderança transacional. Líderes transformacionais tendem a ter uma atitude pró-ativa nas suas práticas empresariais, assumem riscos previamente calculados e procuram ser inovadores nas suas abordagens estratégicas, por sua vez, os líderes transacionais são menos inclinados a serem pró-ativos e a promover a inovação dentro da organização (Arham & Muenjohn, 2012).

Miller e Friesen (1982), argumentam que empresas empreendedoras destacam-se pelo forte nível de inovação que apresentam. Este fator tende a ser um dos mais importantes para a sobrevivência das organizações (Pieterse, Knippenberg, Shippers, & Stam, 2010). A liderança transformacional evidencia uma relação positiva com o comportamento inovador (Reuvers, Engen, Vinkenburg, & Wilson-Evered, 2008), por sua vez, a liderança transacional apresenta uma relação negativa, uma vez que este estilo de liderança procura estar mais concentrado na correta realização de tarefas laborais do que na estimulação de novas atividades (Pieterse *et al.*, 2010).

Outra diferença entre estas teorias da liderança reside no facto dos líderes transformacionais estarem descritos como “auto-definidores” na medida em que contribuem para a construção de um objetivo coletivo, enquanto os líderes transacionais preocupam-se mais com as regras e com a sua aplicação, limitando-se à resolução de problemas para alcançar os objetivos traçados, conduzidos pelas contingências externas (Avolio & Bass, 1995).

Para Bass (1990), os processos de liderança transacional e transformacional são distintos, no entanto não se excluem mutuamente, reconhece até que o mesmo líder pode usar os dois tipos de liderança mediante a envolvente situacional em que se insere.

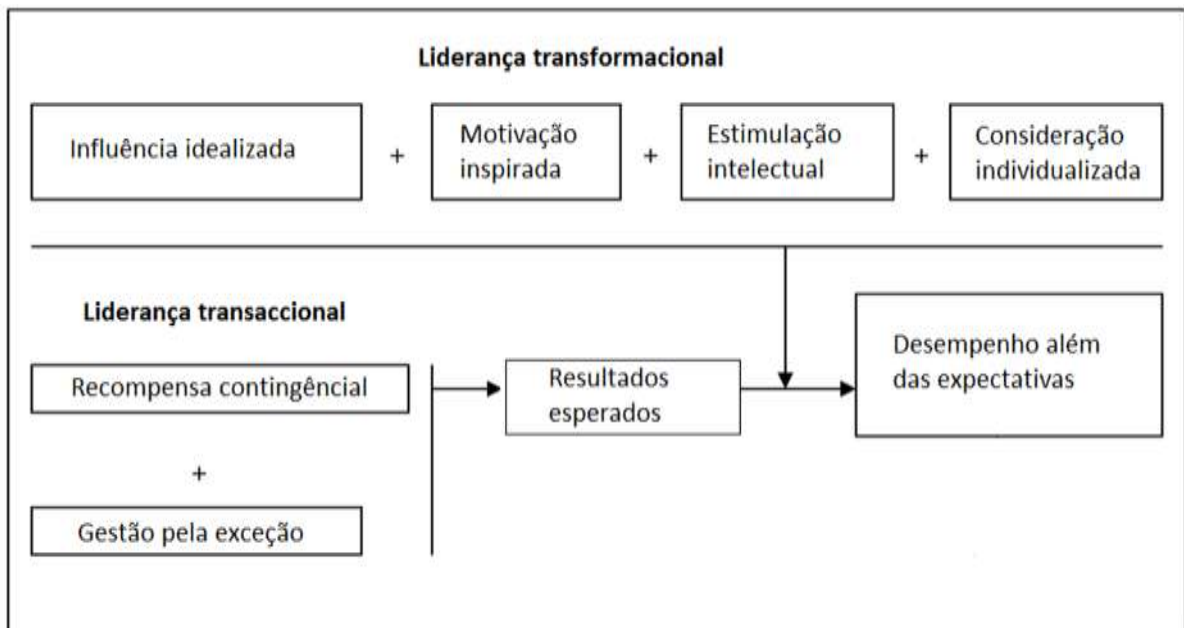


Figura 3: Acréscimo da liderança transaccional através de liderança transformacional

Fonte: Northouse (2013)

A liderança transaccional é um pré-requisito de uma liderança eficaz (Bass & Avolio, 2004). A liderança transformacional proporciona uma melhoria da eficácia transaccional mas não a substitui (Cunha *et al.*, 2006).

Em oposição à liderança transaccional, Bass considera o carisma como um elemento fundamental da liderança transformacional (Cunha *et al.*, 2006). Não obstante às trocas transaccionais, o líder deve criar valor, motivar e promover o compromisso entusiástico do liderado (Bass & Riggio, 2005).

2.3. Liderança Transformacional vs. Liderança Carismática

A liderança carismática advém de dois fatores fundamentais associadas à liderança transformacional, a influência idealizada e a motivação inspirada, desta forma, torna-se inevitável a referência ao binómio transformacional – carismático. Traduz-se na capacidade que o líder detém em influenciar os seus seguidores usando um dom especial e extraordinariamente incomum (Gibson, Ivancevich, Donnelly, & Konopaske, 2011). É, muitas vezes, descrita como similar, se não sinónimo de liderança transformacional (Northouse, 2013). No entanto, um líder carismático não é necessariamente um líder transformacional (Cunha *et al.*, 2006).

Os termos da liderança carismática e da liderança transformacional têm por base o processo de influência através do qual o líder gera grandes mudanças nas atitudes e crenças dos seguidores, levando-os a comprometerem-se entusiasticamente com a missão e os objetivos da organização.

Um líder carismático é aquele que surge em tempos de crise, com poderes especiais capazes de levar a cabo grandes feitos, no qual os seus seguidores confiam profundamente (Weber & Parsons, 1964). Sintetizando, Beyer e Trice (1987), referem que a emergência de um líder carismático advém de cinco elementos base: uma pessoa com dotes extraordinários, uma crise social ou uma situação de desespero, um conjunto de ideias que proporcionam uma solução inovadora ou radical, um conjunto de seguidores que são influenciados por um líder e acreditam nos seus poderes transcendentais e na confirmação dos poderes transcendentais do líder por um conjunto repetido de sucessos.

O pressuposto da liderança carismática assenta no carisma, sendo este definido como uma forma de influência baseada na perceção dos colaboradores em relação às qualidades excepcionais que o líder detém (Cunha *et al.*, 2006). A liderança transformacional vai mais além do que o conceito apresentado, apesar do carisma ser um ingrediente necessário à liderança transformacional, não é *per si* suficiente para o seu êxito. Além do carisma, um líder transformacional necessita de habilidades de avaliação, capacidade de comunicar e sensibilidade à envolvente, devendo ser capaz de articular a visão da organização e deve ser sensível às dificuldades dos seus subordinados. Por sua vez, a capacidade de adaptação, o afeto por parte dos seguidores, a capacidade para servir de inspiração, a autoconfiança, as fortes convicções e a capacidade para comunicar e influenciar são alguns dos atributos universalmente aceites para descrever um líder carismático (Gibson *et al.*, 2011).

Apesar de existirem comportamentos comuns aos dois tipos de liderança, a forma como são conduzidos pelo líder é distinta. Para um líder carismático os objetivos estabelecidos só são alcançados quando os seus seguidores depositam total confiança em si e na sua sabedoria, enquanto que, em sentido oposto, um líder transformacional tende a agir no sentido da capacitação dos seguidores tornando-os parceiros na concretização dos objetivos (Yukl, 1999).

São vários os processos de influência que podem estar subjacentes a um estilo de liderança transformacional. Kark *et al.* (2003), referem que os líderes influenciam os seus seguidores por meio da identificação pessoal com o líder e da identificação social com a unidade de trabalho. Por sua vez, os mecanismos de influência podem resultar na dependência ou empowerment dos liderados. Num estudo realizado por estes autores, a relação destes conceitos é profundamente esmiuçada:

1. Um líder transformacional que tende a despertar um elevado nível de identificação pessoal nos seguidores tem mais probabilidade de lhes criar dependência uma vez que os sentimentos de autoestima e motivação advêm apenas da avaliação e do reconhecimento do líder. Esta orientação pode enfraquecer os seguidores na medida em que os torna dependentes de orientações superiores;
2. Um líder transformacional que desperta um elevado nível de identificação social nos seguidores terá mais probabilidade de lhes criar empowerment. O liderado tende a identificar-se com o grupo, sente-se parte integrante dele, valorizado e influente. Esta

orientação tende a criar sentimentos de auto-eficácia, eficácia coletiva e autoestima oriundos da capacitação humana.

Pelo exposto verificamos que sentimentos de dependência estão associados a um estilo de liderança carismática e às dimensões que lhes estão subjacentes (influência idealizada e motivação inspirada). Ainda que a liderança transformacional suporte uma componente carismática, a dependência do seguidor não é necessariamente oposta ao empowerment. Kark *et al.* (2003), argumentam que em fases iniciais a dependência é a condição necessária para promover o empowerment em fases posteriores e que o sentimento de independência do liderado crescerá consoante a sua necessidade de afirmação e reconhecimento. Nestes processos de influência, o líder molda os seus seguidores no sentido da efetivação das estratégias empresariais definidas (Eyal & Kark, 2004).

2.4. Construto e dimensões da liderança transformacional

Numa perspetiva diferente da de Burns, que via o processo de influência como bidirecional, líderes influenciam e são influenciados por liderados, Bass assumiu apenas um sentido, no qual só o líder transforma os seguidores (Bolden, Gosling, Marturano, & Dennison, 2003). Bass (1985), desenvolveu o conceito de liderança transformacional, tornando-o mais operacional de modo a ter impacto social, uma vez que a teoria de Burns assentava apenas numa base moral.

Posteriormente, Bass e Avolio (2004) desenvolveram um instrumento para medir a liderança transformacional, o *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ), identificando 4 dimensões associadas à relação transformacional líder-liderado:

1. Na influência idealizada o líder adota comportamentos que servem de modelo para os colaboradores. Tendo em consideração esses comportamentos, os líderes obtêm confiança, respeito e credibilidade dos seus seguidores, fazendo com que partilhem os mesmos ideais e se sintam com ele identificados. Um líder com elevado nível de influência idealizada é definido como persistente, determinado e capaz de enfrentar riscos de forma extraordinária. São reconhecidos pelos seus subordinados como pessoas que apresentam uma elevada conduta ética e moral.
2. No que respeita à motivação inspiracional, o líder atua como um modelo de comportamentos, promove o espírito de equipa, o entusiasmo e o otimismo. O líder partilha uma visão apelativa com os seus seguidores e simplifica ideias e problemas complexos, auxiliando na sua resolução e instigando uma visão otimista do futuro.
3. Por outro lado, a consideração individualizada leva o líder a atender às necessidades de cada subordinado, tentando desenvolver o seu potencial. Apoia-os, encoraja-os, treina-os, fornece-lhes feedback e delega-lhes responsabilidades para que estes alcancem níveis cada vez mais elevados de desenvolvimento pessoal. Vislumbramos o conceito de empowerment claramente evidenciado nesta dimensão, onde o seu efeito potencia a auto-eficácia e o auto-valor (Rego & Cunha, 2007);

4. Por fim, na estimulação intelectual o líder encoraja os seguidores a questionarem a sua velha maneira de resolverem problemas de modo a que estes procurem diferentes perspetivas de resolução sem medo de serem punidos ou ridicularizados. Inerente a esta dimensão, vislumbramos o conceito de orientação empreendedora na medida em que o líder fomenta o pensamento inovador e criativo e incita os seguidores a questionarem as suas assunções.

Também os investigadores Podsakoff, Mackenzie, Moorman & Fetter (1990), baseando-se em diversos estudos, identificaram seis características associadas a um estilo de liderança transformacional, as quais serviram de base para a construção de um novo instrumento de medida:

- a) Identificar e articular uma visão: o líder identifica novas oportunidades para o desenvolvimento do seu serviço/organização, articula e inspira os outros com a sua nova visão do futuro;
- b) Fornecer um modelo apropriado: o líder adota comportamentos exemplares e é consistente com os valores da organização. Esta característica representa a influência idealizada de Bass e Avolio (2004);
- c) Promover a aceitação dos objetivos do grupo: o líder promove a cooperação e o trabalho em equipa para conseguir um objetivo comum. Ao exhibir tais comportamentos o líder enfatiza a identidade coletiva e encoraja a prossecução dos objetivos comuns.
- d) Criar expectativas de desempenho elevado: o líder expõe ao grupo as suas expectativas de excelência, de qualidade e de alto desempenho. Esta característica está relacionada com a inspiração motivacional proposta por Bass e Avolio (2004);
- e) Promover apoio individualizado: o líder adota comportamentos que mostram respeito pelos seus colaboradores e respetivos sentimentos e necessidades pessoais. Este atributo é parte integrante da consideração individualizada; e
- f) Estimulação intelectual: o líder desafia os seus colaboradores a repensarem o modo como executam as suas atividades e a procurarem novas formas de aperfeiçoarem o seu desempenho. Esta característica representa a estimulação intelectual proposta por Bass e Avolio (2004).

CAPÍTULO 3 – EMPOWERMENT

3.1. Conceito

Diversas organizações têm demonstrado especial interesse em abandonar as práticas de gestão conservadoras onde a centralização do poder e a falta de autonomia dos colaboradores impede o desenvolvimento e a valorização das organizações. Nesse sentido, começam a acreditar que a adoção de métodos onde integrem a participação dos colaboradores com ideias e sugestões pode ser o caminho para o sucesso organizacional. Para tal é necessário um aumento da autonomia dos colaboradores no desempenho das suas funções, bem como um maior envolvimento na tomada de decisões na organização. O empowerment surge-nos assim como a ferramenta de gestão indicada para desenvolver este processo (Wall, Wood, & Leach, 2004).

O termo empowerment teve origem nos movimentos sociais dos Estados Unidos na década de 60, quando as teorias de Taylor e Fayol esgotaram todo o seu fundamento. Estes mentores da abordagem clássica da administração fizeram acreditar que a execução submissa das tarefas realizadas pelos trabalhadores era a melhor forma de aumentar a eficiência e obter o melhor rendimento possível. Se, por um lado, esta abordagem apresentava sucesso em termos produtivos, por outro, instigava o absentismo e o conflito (Wilkinson, 1998). Esta abordagem começou a cair em declínio quando Elton Mayo e seus seguidores afirmaram que o envolvimento dos trabalhadores gerava um benefício moral. Começou então a emergir um grande interesse na participação dos trabalhadores nas tomadas de decisão das organizações, onde na década de 80 já o envolvimento dos trabalhadores nas organizações em que estavam inseridos era notório, tendo então surgido uma nova ferramenta de gestão, a qual se intitulou de empowerment (Huq, 2010).

O empowerment, quando associado à gestão de recursos humanos e à gestão pela qualidade total, é considerado como uma possível solução para o velho problema dos ambientes tayloristas e burocráticos onde a criatividade é sufocada e os trabalhadores se sentem alienados e descontentes (Wilkinson, 1998). O aprofundamento desta temática deu origem a diferentes definições de empowerment, no entanto, todas elas apresentam a capacitação dos funcionários como pressuposto base.

Pfeiffer e Dumlop (1990), afirmam que o empowerment consiste na capacitação e na valorização do funcionário para que este contribua para a inovação e resolução de problemas no local de trabalho. O empowerment diz respeito à liberdade de escolha e ao poder dado aos funcionários por parte dos gestores de topo de modo a promover a autonomia e responsabilidade no local de trabalho (Brymer, 1991). Cunningham e Hyman (1999), acrescentam que o empowerment é o caminho para conseguir o comprometimento dos colaboradores de modo a que estes contribuam para as decisões estratégicas com o objetivo de melhorar o desempenho da organização.

Empowerment consiste assim no processo de dar poder, liberdade e informação suficiente aos colaboradores para que estes possam ajudar na tomada de decisões e participar ativamente na organização. Segundo Chiavenato (2005), esta ferramenta de gestão baseia-se fundamentalmente em quatro aspetos principais: poder, motivação, desenvolvimento e liderança.

A abordagem de empowerment até aqui exposta surge associada a várias práticas de gestão que assentam na partilha do poder e na delegação de responsabilidades. No entanto, a sua conceitualização apresenta outra corrente de pesquisa, assente numa vertente psicológica (Zhang & Bartol, 2010). Conger e Kanugo (1988), sustentam que as práticas de gestão que apelem ao empowerment, *per si*, não são suficientes para influenciar o comportamento dos indivíduos, é também necessário que estes se sintam capacitados. Nessa linha de investigação, o empowerment é entendido como um estado psicológico motivacional proveniente de uma necessidade intrínseca de auto-determinação e de uma crença na auto-eficácia pessoal.

Thomas e Velthouse (1990), alargaram a definição inicial de Conger e Kanugo, associando-lhe quatro dimensões cognitivas: significado, competência, auto-determinação e impacto que, quando relacionados entre si, reforçam mutuamente a conceção de empowerment (Ro & Chen, 2011). A avaliação positiva ou negativa destas quatro dimensões ditará o nível de motivação intrínseca, positivismo e autoconfiança com que o subordinado realizará a sua tarefa (Fernandez & Moldogaziev, 2013).

Pelo exposto verificamos que o empowerment pode ser usado para descrever tanto um aspeto individual das pessoas como um aspeto organizacional das empresas. Por um lado, o empowerment psicológico traduz-se na reação dos colaboradores face às práticas de trabalho, por outro, o empowerment organizacional representa essas mesmas práticas de trabalho (Wilkinson, 1998). Torna-se, portanto, inevitável a abordagem das duas correntes de pesquisa como um só constructo, uma vez que o empowerment organizacional é consequência do empowerment psicológico.

Do ponto de vista organizacional, o empowerment assenta na partilha do poder, informações, recursos e recompensas por todos os níveis hierárquicos (Fernandez & Moldogaziev, 2013), parecendo esta descentralização estar intimamente relacionada com a liderança visto que é nos líderes e gestores de topo que se inicia este processo.

O empowerment é recorrentemente apresentado como uma das principais características que diferencia a liderança transformacional da liderança transacional, uma vez que, a última não procura capacitar os subordinados, mas apenas influenciar o seu comportamento (Kark *et al.*, 2003). A liderança transformacional assume um elevado nível de empowerment dos subordinados, o que a torna menos eficaz quando os seguidores não acreditam que têm capacidade para agir de forma autónoma (Pieterse *et al.*, 2010).

No fundo, o conceito de empowerment tem subjacente a máxima de que os colaboradores são um recurso com conhecimento e experiência, capazes de diagnosticar, analisar e propor soluções para os problemas quotidianos (Wilkinson, 1998). Ainda segundo este autor, este envolvimento proporciona ganhos quer para as organizações, através do aumento da sua performance, quer para os colaboradores, potenciando a sua satisfação com o trabalho. Estes efeitos são evidenciados num conjunto crescente de pesquisas (Fernandez & Moldogaziev, 2013).

Jung e Sosik (2002), levaram a cabo um estudo com a finalidade de verificar a relação positiva entre liderança transformacional e empowerment e de que forma esta relação afetaria a coesão e eficácia do grupo. Através da análise de 47 grupos de 4 empresas coreanas, os resultados indicam que a liderança transformacional relaciona-se positivamente com o empowerment, na medida em que estimula a coesão e eficácia do grupo. Por outro lado, Avolio *et al.* (2004) afirmam que a liderança transformacional relaciona-se positivamente com o comprometimento organizacional, no entanto diferentes níveis de comprometimento advêm do sentimento de empowerment dos subordinados em relação ao seu trabalho. Gill *et al.* (2010), confirmam ainda que o exercício da liderança transformacional associado à presença de empowerment reduz significativamente o *stress* no trabalho.

Pelo exposto, a relação positiva da liderança transformacional com o empowerment é sustentada por um número significativo de estudos (e.g. Jung & Sosik, 2002; Avolio, Zhu, Koh, & Bhatia, 2004; Gill *et al.*, 2010).

3.2. Implementação do empowerment

Apesar da flexibilização que esta ferramenta apresenta, o empowerment não resolve todos os problemas organizacionais. Wilkinson (1998), sugere que é necessário um suporte organizacional sustentável para que a sua implementação seja benéfica quer para a organização, quer para os colaboradores. Yukl e Becker (2006), acrescentam que a aplicação do empowerment torna-se limitada quando a organização trabalha com operações rotineiras e serviços repetitivos.

Robbins, Crino e Frensdall (2002), afirmam que o passo mais crítico no processo de empowerment é a criação de um ambiente de trabalho que promova a oportunidade de exercer uma gama completa de autoridade e poder, bem como a motivação aos colaboradores para adotar esse tipo de comportamentos.

Desta forma, Quinn e Spreitzer (1999) propõem que a implementação do empowerment se dê tendo em consideração as várias etapas (figura 4).

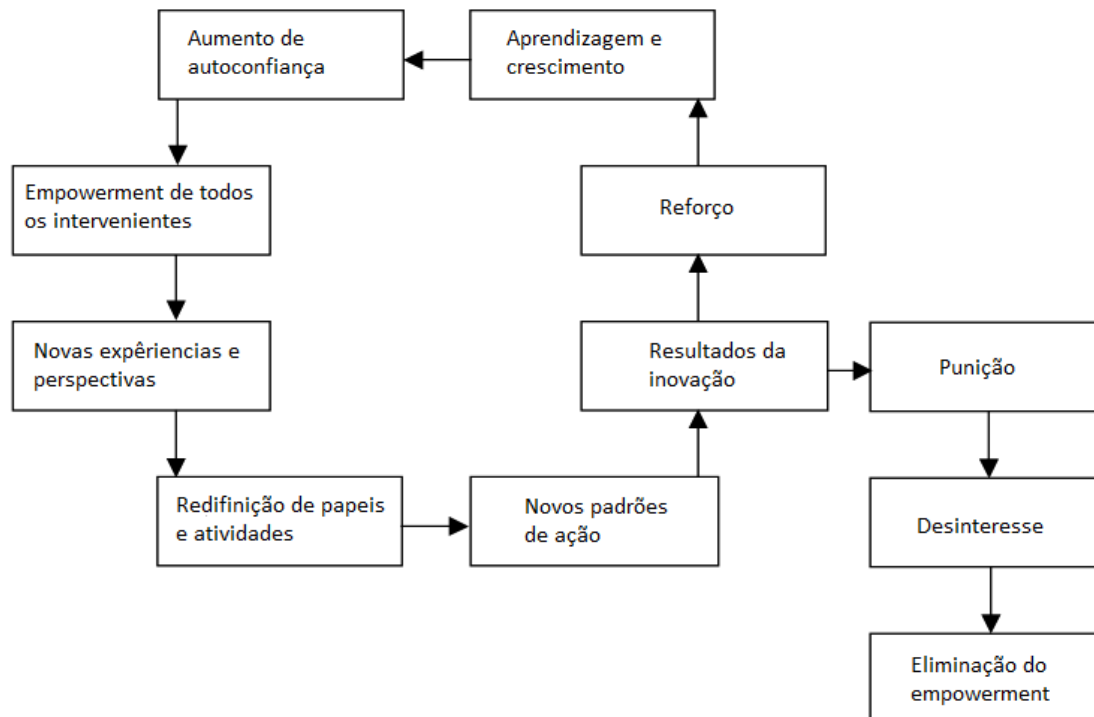


Figura 4: Ciclo do empowerment.
 Fonte: Quinn e Spreitzer (1999).

A delegação de poderes está em voga no mercado de trabalho atual, pelo que o fornecimento de uma resposta rápida às alterações do mercado ditará o sucesso da organização, para tal é necessário empowerment dos colaboradores e não a sua dependência. Cada organização é única e diferenciada de todas as demais, desta forma a implementação do empowerment não obedecerá a um referencial teórico universal, ter-se-á de se ajustar consoante as necessidades, contexto e cultura organizacionais, obedecendo o empowerment a um constructo multidimensional onde são consideradas as atitudes dos líderes, as reações dos liderados e a forma como os trabalhos são estruturados (Honold, 1997).

3.3. Constructo e dimensões do empowerment

Apesar da abundante investigação em torno da conceituação de empowerment, não vislumbramos nenhum suporte que identificasse com clareza e precisão os seus constructos (Yukl & Becker, 2006).

Enquanto vertente psicológica, o empowerment é tipicamente associado a uma compilação de fatores desenvolvidos por Thomas e Velthouse (1990), a saber:

1. O *significado* refere-se à concretização de um objetivo segundo uma avaliação intrínseca feita pelo indivíduo. Esta dimensão é descrita como o motor do empowerment no sentido de dar energia ao capital humano de uma organização para trabalharem com objetivos comuns (Spreitzer, Kizilos, & Nason, 1997);

2. A *competência* diz respeito à crença que o indivíduo tem em relação à sua capacidade para realizar as suas tarefas com habilidade e sucesso;
3. A *auto-determinação* refere-se à autonomia que um indivíduo tem para decidir a forma como vai realizar as suas tarefas (Zhang & Bartol, 2010). É uma característica de pessoas determinadas, capazes de grandes feitos de mudança. Para alguns autores a autodeterminação é um ponto crucial do empowerment (Yukl & Becker, 2006); e
4. Por fim, o *impacto* expõe a intensidade com que um indivíduo pode influenciar os resultados estratégicos, administrativos ou operacionais no seu trabalho (Ro & Chen, 2011).

Não está claro se as dimensões supra referenciadas são as mesmas para o empowerment organizacional, pelo que é necessário uma maior precisão na sua definição e medição (Yukl & Becker, 2006). No entanto, sendo o empowerment organizacional uma consequência do psicológico, torna-se lógico recorrer a estas dimensões para a sua medição (Wilkinson, 1998).

CAPÍTULO 4 - ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA

4.1. Conceito

As empresas estão inseridas num ambiente empresarial altamente competitivo e dinâmico onde é imperativo adotar estratégias empreendedoras capazes de levar as organizações a bom porto (Davis, Bell, Payne, & Kreiser, 2010). Neste seguimento, a orientação empreendedora emerge como um conceito merecedor de especial atenção, capaz de investigar o espírito empreendedor das organizações, bem como a sua influência sobre decisões estratégicas e performance organizacional (Rauch, Wiklund, Kumpking, & Frese, 2009). A adoção de diferentes estilos de liderança afetará de diferentes formas o nível de orientação empreendedora de cada empresa (Yang, 2008). Neste estudo o foco é a liderança transformacional.

O fenómeno da orientação empreendedora como força motriz dos processos estratégicos das atividades empresariais tem merecido especial atenção na literatura sobre o empreendedorismo, sendo objeto de estudo de largos anos de pesquisas (Covin & Walles, 2012).

Inicialmente, o conceito de orientação empreendedora era associado a uma qualidade atribuída ao gerente ou proprietário quando este era capaz de desafiar a incerteza do ambiente através da implementação de ações corporativas. Miller (1983) desenvolveu a interpretação deste conceito, tornando-o mais completo, sugerindo que este fosse interpretado com uma característica das empresas além do desempenho de um único indivíduo, principalmente tratando-se de uma grande empresa, com processos complexos. De acordo com este autor, uma empresa desenvolve orientação empreendedora quando apresenta constantemente inovações de produtos e de mercados, assume riscos e se comporta de forma proativa (Davis *et al.*, 2010). Esta definição surgiu a partir da definição de empreendedorismo, que desde a década de 90 começou a ser tratada como uma área de pesquisa distinta do empreendedorismo.

Desde então, o empreendedorismo passou a estar relacionado com novos negócios, na qual se insere a figura do empreendedor. Por outro lado, a orientação empreendedora associou-se ao processo de empreender, ou seja, aos métodos, práticas e estilos de tomada de decisão utilizados para agir de forma empreendedora (Lumpkin & Dess, 1996). O empreendedorismo é definido por Hisrich e Peters (1992) como o processo de criar algo diferente, de valor, dedicando o tempo e o esforço necessários, assumindo os riscos financeiros, psicológicos e sociais, e recebendo as recompensas resultantes de satisfação monetária e pessoal. Os empreendedores são vistos por Schumpeter como indivíduos inovadores, capazes de introduzir novos produtos ou serviços, criar novos métodos de produção, encontrar novas fontes de matéria-prima e operar dentro de novos mercados (Robison, Stimpson, Huefner, & Hunt, 1991).

Naturalmente, a orientação empreendedora nas organizações exige mais do que a simples prevalência de valores empreendedores, oriundos da tendência individual dos gestores de topo de uma empresa (Kreiser, Marino, & Weaver, 2002). É necessário que os comportamentos empreendedores sejam transmitidos a todos os níveis da organização, desde a gestão de topo até à gestão operacional (Covin & Slevin, 1998). Assim o comportamento empreendedor a nível individual pode afetar toda a ação organizacional e, em muitos casos, os comportamentos empreendedores, individual e organizacional, podem ser muito semelhantes (Wiklund, 2006).

A orientação empreendedora emerge assim como uma perspectiva de escolha estratégica, onde as oportunidades de negócio podem ser empreendidas com sucesso de forma intencional. Este carácter comportamental faz com que a intensidade da orientação empreendedora varie de organização para organização (Lumpkin & Dess, 1996).

4.2. Inovação

A dimensão da *inovação* reflete a tendência que uma organização tem para participar e apoiar novas ideias, novidades, processos experimentais e criativos que possam resultar em novos produtos, serviços ou processos (Lumpkin & Dess, 1996). Os recursos financeiros investidos na inovação e o nível de comprometimento dos recursos humanos com as atividades inovadoras ditará o grau de inovação de uma organização (Covin & Slevin, 1989). Sendo certo que todos os tipos de inovações envolvem uma série de esforços, sejam eles tecnológicos, administrativos, de produtos ou mercados. Independentemente do tipo de inovação adotado, são as empresas mais inovadoras que tendem a superar situações mais instáveis, desta forma, existe o consenso de que esta dimensão é a mais importante no âmbito da orientação empreendedora uma vez que determina um meio pelo qual as organizações podem alcançar vantagem competitiva e promover o crescimento da organização (Dess & Lumpkin, 2005).

4.3. Proatividade

A *proatividade* inclui a busca ativa de novas oportunidades de negócio e a antecipação de mercados emergentes (Lumpkin & Dess, 1996). Miller (1983) e Covin e Slevin (1989) referem que a proatividade pode ser avaliada por meio da tendência que a organização tem para estar à frente no desenvolvimento de novos produtos e tecnologias e na introdução de novos produtos ou serviços, ao contrário de simplesmente acompanhar a evolução do mercado. A proatividade é considerada mais importante para as empresas em estágios iniciais de desenvolvimento do que nas indústrias mais maduras, desta forma, esta dimensão pode ser vista como um contínuo (Lumpkin & Dess, 1996), capaz de moldar o ambiente empresarial no sentido de alcançar vantagem competitiva (Miller 1983).

4.4. Assunção de riscos

A *assunção de riscos* refere-se à disposição dos gestores para comprometer recursos significativos com oportunidades incertas (Miller, 1983). Na literatura menos recente, a assunção de riscos era vista como uma característica individual do empreendedor, quando aplicada à organização, reflete o comportamento de assumir riscos, como assumir grandes compromissos financeiros visando obter altos retornos por agarrar oportunidades no mercado (Lumpkin & Dess, 1996). A assunção de riscos centra-se na tendência da organização em comprometer-se com projetos de risco e na preferência dos empreendedores em atuar de forma ousada ao mesmo tempo que cautelosa para alcançar os objetivos organizacionais (Miller 1983).

4.5. Constructo e dimensões da orientação empreendedora

Embora tenha havido diferentes propostas para reconhecer as dimensões inerentes à orientação empreendedora, o trabalho de Miller (1983) é um dos primeiros a tratar esta temática, tendo identificado três dimensões que permitem caracterizar e verificar a presença da orientação empreendedora nas organizações, sendo elas: a proatividade, a inovação e a assunção de riscos.

Apesar de na literatura serem consideradas mais dimensões, nomeadamente a agressividade e a autonomia, grande parte dos autores têm adotado a abordagem proposta por Miller nos seus trabalhos (Lumpkin & Dess, 1996). Esta abordagem trata a orientação empreendedora com um constructo unidimensional, onde as três dimensões (proatividade, inovação e assunção de riscos) devem estar presentes em certo grau numa organização para que esta seja considerada empreendedora, por outro lado, uma organização não empreendedora é aquela que inova pouco, é avessa ao risco e mantém uma atitude passiva perante os seus concorrentes (Miller, 1983).

4.6. Relacionando liderança transformacional, empowerment e orientação empreendedora

A orientação empreendedora é uma estratégia que requer um grande investimento por parte das empresas. É necessário construir, inculcar, promover e manter os comportamentos empreendedores para alcançar o sucesso empresarial (Arham & Muenjohn, 2012). Em muitos casos, a influência de comportamentos empreendedores advém fundamentalmente do estilo de liderança adotado e da orientação estratégica dos principais gestores de uma empresa (Sadler-Smith, Hampson, Chaston, & Badger, 2003; Arham & Muenjohn, 2012).

Morris e Jones (1993), sustentam que os modelos de liderança menos autoritários e mais apelativos à participação e à autonomia promovem a orientação empreendedora. Por sua vez, Gumusluoglu e Ilsev (2009), argumentam que através do empowerment, o liderado tem

liberdade não só para tomar iniciativas, mas também para colocar em prática as suas ideias e competências inovadoras e criativas.

Uma organização com uma postura empreendedora envolve dois tipos de fenômenos: o desenvolvimento de novos negócios e a transformação das organizações através da mudança de ideias sobre as quais a empresa foi construída (Guth & Ginsber, 1990). De acordo com Eyal e Kark (2004), são os líderes transformacionais que melhor podem desenvolver esta postura, uma vez que atuam como agentes de mudança. Esta ideia é também partilhada por Thornberry (2006), que afirma que um estilo de liderança transformacional é aquele que mais se identifica com uma liderança empreendedora.

Bass (1985), refere que os líderes transformacionais apelam à participação dos seguidores, destacam a cooperação na realização de tarefas coletivas, proporcionam a oportunidade de aprender com a experiência compartilhada e delegam aos seguidores a autoridade para executar qualquer ação necessária para um desempenho eficaz. Através de tais mecanismos, os líderes transformacionais criam um ambiente de trabalho onde os seus seguidores sentem-se motivados intrinsecamente e empenhados na procura de abordagens empreendedoras (Jung & Sosik, 2002).

Miller (1983), assume que diferentes organizações requerem diferentes formas de estimular a capacidade empreendedora do capital humano, sugerindo que em pequenas empresas o foco tenha de ser a liderança, nomeadamente, a personalidade do líder, a sua força e o seu conhecimento. Apesar das escassas referências que relacionem estas duas variáveis, a liderança transformacional associa-se positivamente com as dimensões da orientação empreendedora, sendo reconhecida como uma condição básica para a procura de novas abordagens empresariais (Eyal & Kark, 2004; Yang, 2008).

O empowerment é visto como um mecanismo crucial inerente à liderança transformacional. Verificamos a existência de estudos onde a sua aplicação potencia os efeitos da liderança transformacional (Jung & Sosik, 2002; Dvir *et al.*, 2002). Esta ideia é reforçada por Pieterse *et al.* (2010), onde afirmam que a liderança transformacional está positivamente relacionado com o comportamento inovador somente quando os subordinados estão sujeitos a elevados níveis de empowerment.

Os líderes transformacionais procuram promover o empowerment através da construção dum espírito de equipa assente no entusiasmo, integridade, otimismo e elevados padrões morais que, por sua vez, irão desafiar os seguidores a aumentarem o seu nível de auto-eficácia, confiança, significado e auto-determinação na execução das suas atividades (Avolio *et al.*, 2004).

O empowerment é considerado o motor de uma cultura de inovação, de criatividade e iniciativa (Brockbank, 1999), potenciador de um espírito empreendedor na organização. Num estudo realizado a 99 PME's americanas com a finalidade de verificar de que forma uma organização poderia promover o desempenho empreendedor, Hayton (2003), concluiu que o empowerment

é uma das ferramentas de gestão que pode ser utilizada na melhoria da orientação empreendedora. Segundo este autor, a descentralização do poder estimula o compromisso do trabalhador, a cooperação, a partilha de conhecimento e as atividades voluntárias, sustentando assim que a melhoria do espírito empreendedor de uma organização passa pela descentralização do poder para que todos os colaboradores se envolvam entusiasticamente com os desafios do seu trabalho.

PARTE II – INVESTIGAÇÃO EMPÍRICA

CAPÍTULO 5 – MODELO, OBJETIVOS E HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO

5.1. Modelo concetual de investigação

O modelo de investigação unifica a relação entre a fundamentação teórica e o estudo empírico, permitindo, desta forma, a construção de um modelo concetual de investigação e a formulação de hipóteses de trabalho que definirão as linhas de orientação deste estudo (figura 5).

Devido à magnitude e complexidade do tema, o modelo de investigação simplifica as relações evidenciadas na revisão da literatura e expõe sucintamente os fenómenos que se pretendem estudar.

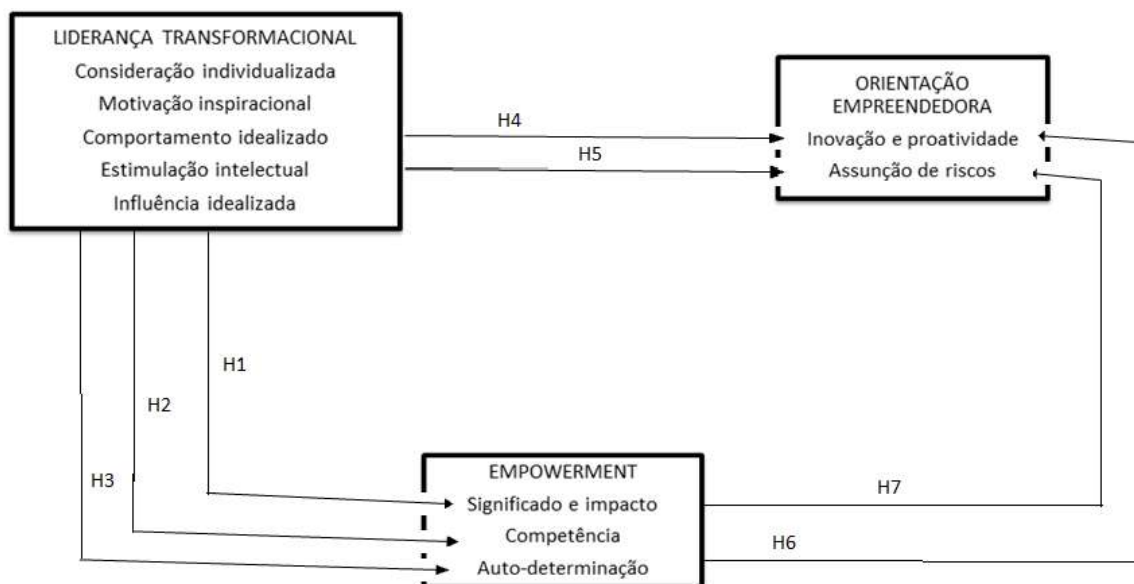


Figura 5: Modelo concetual de investigação

Fonte: Elaboração própria

De acordo com o modelo apresentado, pretende-se analisar as relações existentes entre as três variáveis em causa: liderança transformacional, empowerment e orientação empreendedora.

5.2. Objetivos de investigação

No contexto atual, o dinamismo e a volatilidade do ambiente empresarial leva-nos a crer que um estilo de liderança transformacional pode ser o motor de desenvolvimento para a criação de equipas com elevado índice de empowerment e orientadas para a procura constante de inovação.

Desta forma, o objetivo fundamental deste estudo consiste em analisar, por um lado, o impacto da liderança transformacional no empowerment e, por outro, o impacto da liderança transformacional e do empowerment na orientação empreendedora das unidades hoteleiras da Região do Norte de Portugal.

5.3. Hipóteses de investigação

Com vista a validar o modelo de investigação proposto, formulamos um conjunto de hipóteses baseadas em evidências encontradas na literatura.

H1: A liderança transformacional influencia positivamente o significado e impacto.

H2: A liderança transformacional influencia positivamente a competência.

H3: A liderança transformacional influencia positivamente a autodeterminação.

Esta hipótese sugere que a liderança transformacional estimula positivamente o empowerment nos colaboradores de uma organização. Assim, espera-se que os colaboradores liderados por um líder transformacional apresentem sentimentos de auto-eficácia, autoconfiança e autonomia na realização das suas atividades profissionais. A formulação desta surge com a análise dos estudos desenvolvidos por Jung & Sosik (2002) e Kark *et al.* (2003).

H4: A liderança transformacional influencia positivamente a inovação e proatividade.

H5: A liderança transformacional influencia positivamente a assunção de riscos.

Os colaboradores sujeitos a um estilo de liderança transformacional apresentam um espírito empreendedor notório, ou seja, espera-se que os colaboradores inseridos num ambiente transformacional sejam aqueles que apresentam, entre outras determinantes, comportamentos inovadores e proativos face às oportunidades de negócio. O desenvolvimento desta hipótese de trabalho vem na linha dos estudos conduzidos por Eyal & Kark (2004) e Yang (2008).

H6: O empowerment influencia positivamente a inovação e proatividade.

H7: O empowerment influencia positivamente a assunção de riscos.

Esta hipótese analisa o efeito positivo do empowerment na orientação empreendedora dos seguidores, conforme estudado por Hayton (2003).

CAPÍTULO 6 – METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

6.1. Contextualização

Este capítulo destina-se à exposição de aspetos de ordem metodológica. Após a revisão da literatura, que permite o enquadramento teórico dos temas desenvolvidos, prossegue-se para a investigação empírica, que unifica a relação entre o estudo teórico e a parte experimental (Hill & Hill, 2008), permitindo, desta forma, que se estabeleça o elo de ligação entre a teórica e a prática.

Considerando o alcance dos objetivos propostos, será adotada a metodologia quantitativa para a prossecução do presente trabalho. Concretizando, designadamente, a realização de um estudo empírico quantitativo, descritivo e exploratório para explicar, num determinado momento, a influência da liderança transformacional no empowerment e na orientação empreendedora do capital humano das unidades hoteleiras do norte de Portugal.

6.2. Metodologia

Neste estudo empírico optamos por uma metodologia de carácter quantitativo, tendo-se realizado para o efeito um estudo exploratório, descritivo e transversal, cuja escolha deve-se ao facto de esta melhor se ajustar aos objetivos inicialmente propostos, ou melhor, encontrar relações entre variáveis e testar o modelo concetual de investigação anteriormente definido.

Esta escolha justifica-se uma vez que as deliberações desta investigação incidem sobre o desenvolvimento de um conjunto de hipóteses claramente definidas que têm como objetivo explicar um conjunto de fenómenos mediante resultados quantificáveis.

6.3. Instrumentos de medida e processo de recolha de dados

O instrumento aplicado neste estudo foi o questionário, uma vez que nenhuma variável foi manipulada e toda a informação foi recolhida num único momento (Bryman & Cramer, 2012), sendo este um procedimento frequente em ciências sociais.

O questionário é um instrumento de investigação científica, constituído por um conjunto predeterminado de perguntas elaboradas com a finalidade de recolha de dados dos respondentes (Hair, Babin, Money, & Samouel, 2005).

A utilização do questionário permite a recolha de dados de um grande número de inquiridos, facilita a comparação entre resultados uma vez que estes são uniformizados e concede a possibilidade de generalizar os resultados da amostra à população. Contudo, este método apresenta os inconvenientes da superficialidade das respostas devido à uniformização das

perguntas, da perda das relações sociais entre os inquiridos e da dificuldade de controlar o tempo de resposta, que, não raras vezes, é propenso a atrasos nos processos de investigação (Campenhoudt & Quivy, 2008).

Não obstante às desvantagens associadas à recolha de dados através de inquérito por questionário, decidimos por esta forma de pesquisa. Assim, a recolha de dados foi operacionalizada através de correio eletrónico, associando uma hiperligação ao inquérito disponibilizado online. Para a elaboração do questionário utilizou-se o programa *limesurvey*, versão 19.1 e para tratamento estatístico dos dados o SPSS versão 20.

6.4. Estrutura do inquerito por questionário e operacionalização e medição das variáveis

Construímos um questionário composto por catorze questões fechadas, todas de carácter obrigatório (apêndice II). As primeiras sete questões têm em vista recolher informação sobre a empresa/estabelecimento, nomeadamente, a sua localização, categoria do estabelecimento, forma jurídica, dimensão, antiguidade, volume de negócios e diversidade de mercados. A questão seguinte destina-se à avaliação da liderança transformacional. Posteriormente segue-se a questão relacionada com o significado, competência, auto-determinação e impacto, com o intuito de avaliar o nível de empowerment existente. A fim de aferir a orientação empreendedora dos intervenientes, segue-se a questão respeitante à inovação, proatividade e assução de risco. O questionário termina com quatro questões acerca dos dados do inquirido, nomeadamente, o seu cargo na empresa, sexo, idade e habilitações literárias.

Apresentamos aqui a operacionalização do modelo concetual definido, onde serão expostos os itens usados para medir cada constructo das nossas variáveis.

Com a finalidade de avaliar o constructo da liderança transformacional recorreu-se ao instrumento escrito no estudo Podsakoff *et al.* (1990), adaptado para a população portuguesa por Rezende, (2010). De acordo com os autores, existem diferentes comportamentos associados à liderança transformacional, representados por um conjunto de questões:

1. Identificar e articular uma visão: (4) Ilustra, para o grupo, um quadro muito interessante do futuro; (12) Tem um entendimento claro a respeito de “para onde nós vamos”; (18) Influencia os outros com os seus planos para o futuro; (20) É capaz de envolver os outros nos seus ideais e (24) Está sempre à procura de novas oportunidades para a organização;
2. Fornecer um modelo apropriado: (5) Mais que dizer, lidera pelo fazer; (8) Procura ser um modelo a ser seguido e (26) Lidera pelo exemplo;
3. Promover a aceitação de objetivos do grupo: (16) Encoraja a colaboração entre grupos de trabalho; (22) Incentiva os colaboradores a serem “parte de uma equipa”; (25) Envolve o grupo a trabalhar por um objetivo comum e (28) Desenvolve espírito e atitude de equipa entre os colaboradores;

4. Expectativas de desempenho elevado: (1) Mostra a todos que espera muito de nós; (10) Insiste somente no melhor desempenho e (14) Nunca se contenta em ser o segundo melhor;
5. Promover apoio individualizado: (3) Age, independentemente dos interesses dos outros; (7) Demonstra respeito pelos sentimentos dos outros; (9) Comporta-se de maneira atenciosa com respeito às necessidades pessoais dos colaboradores e (11) Trata os outros sem considerar os seus sentimentos;
6. Estimulação intelectual: (19) Desafia a pensar sobre novos caminhos para velhos problemas; (21) Questiona de forma a fazer os outros pensarem; (23) Estimula a repensar a maneira como fazem as coisas e (27) Tem ideias que levam a reexaminar alguns dos pressupostos sobre o trabalho;
7. Recompensa contingencial: (2) Dá sempre um retorno positivo quando alguém consegue bom desempenho; (6) Demonstra reconhecimento especial quando alguém faz um bom trabalho; (13) Elogia quando alguém faz um trabalho acima da média; (15) Cumprimenta pessoalmente quando alguém faz um excelente trabalho e (17) Não valoriza frequentemente o bom desempenho;

De salientar que as questões (3), (11) e (17) são de cotação invertida.

As questões utilizadas para avaliação do empowerment foram extraídas do estudo de Spreitzer (1995), que têm por base as dimensões propostas por Thomas e Velthouse (1990). Apesar dos diversos instrumentos desenvolvidos nesta temática, é a escala unidimensional de Spreitzer (1990) que apresenta um maior suporte empírico. Apesar desta pertinência, ainda não existe nenhuma adaptação do instrumento para português, pelo que tentamos assegurar a equivalência conceitual dos itens recorrendo a uma tradução direta dos itens originais, por conseguinte, o instrumento final é constituído por 12 itens, que medem as quatro dimensões propostas:

1. Significado: (SIG1) O trabalho que eu faço é muito importante para mim; (SIG2) As minhas tarefas de trabalho têm um significado pessoal para mim; (SIG3) O trabalho que eu faço tem significado para mim;
2. Competência: (COMP1) Tenho confiança nas minhas habilidades para executar o meu trabalho; (COMP2) Tenho auto-confiança sob as minhas capacidades para realizar as minhas atividades de trabalho; (COMP3) Domino as habilidades necessárias para executar o meu trabalho;
3. Auto-determinação: (ADET1) Tenho autonomia significativa para determinar como fazer o meu trabalho; (ADET2) Eu posso decidir por mim como proceder para fazer o meu trabalho; (ADET3) Tenho oportunidade considerável de realizar o meu trabalho de forma livre e independente;
4. Impacto: (IMP1) Aquilo que eu faço tem um grande impacto sobre o meu departamento; (IMP2) Eu tenho um grande controlo sobre o que acontece no meu departamento; (IMP3) Eu tenho influência significativa sobre o que acontece no meu departamento.

Por fim, com o intuito de avaliar a orientação empreendedora recorreu-se à adaptação do estudo de Rodrigues (2004), baseado originalmente na escala proposta por Covin e Slevin (1989), constituída por nove itens: três para a inovação, três para proatividade e três para a assunção do risco. Esta divisão vai ao encontro das dimensões da orientação empreendedora propostas por Miller (1983), anteriormente referidas:

1. Inovação: (INOV1) Em que medida a empresa, nos últimos cinco anos tem valorizado um forte ênfase na inovação, I&D e liderança tecnológica em detrimento da comercialização de produtos ou serviços já existentes na empresa cujo valor já é conhecido; (INOV2) Em que medida a empresa, nos últimos cinco anos lançou novas linhas de produtos; (INOV3) Em que medida a empresa, nos últimos cinco anos efetuou mudanças significativas nas linhas de produtos;
2. Proatividade: (PROA1) Relativamente à concorrência, em que medida a sua empresa inicia ações a que os concorrentes respondem em vez de responder às ações iniciadas por eles; (PROA2) Relativamente à concorrência, em que medida a sua empresa é a primeira a introduzir novos produtos, serviços, técnicas de gestão, tecnologias operativas, etc; (PROA3) Relativamente à concorrência, em que medida a sua empresa procura ativamente que concorrentes saiam do mercado;
3. Assunção de risco: (ARIS1) Em que medida na sua empresa os gestores do topo preferem projetos de alto risco (com elevado grau de incerteza da rentabilidade); (ARIS2) Em que medida na sua empresa se acredita que, dada a natureza do mercado, são necessárias ações arrojadas e de grande impacto para alcançar os objetivos da empresa; (ARIS3) Em que medida na sua empresa se adota uma postura arrojada e agressiva, no sentido de explorar ao máximo a probabilidade de fortes oportunidades.

A totalidade dos itens apresentados foi avaliada tendo por base uma escala de Likert de 7 pontos, onde o 1 significa “discordo totalmente” e o 7 “concordo totalmente”.

6.4. População, processo de recolha de dados e amostra

Para a seleção da população tivemos como diretriz os objetivos da tese. Para testar as hipóteses propostas no modelo concetual de investigação utilizamos uma amostra de empresas nacionais, delimitando o nosso estudo empírico àquelas cujos estabelecimentos hoteleiros se localizam na região norte de Portugal.

Com o intuito de contabilizar o número total de unidades hoteleiras no norte do país recorreremos ao Instituto Nacional de Estatística (INE), através do qual obtivemos 459 estabelecimentos no norte do país para o ano de 2014. Para acedermos ao contacto destas mesmas empresas contamos com a base de dados cedida pela Associação de Hotelaria e Similares de Portugal (AHRESP, 2014). A base de dados fornecida continha 501 contactos, 20 dos quais repetidos.

Com o envio dos e-mails, 42 vieram devolvidos, perfazendo assim, um total de 439 unidades hoteleiras contactadas.

O correio eletrónico, com a hiperligação de acesso ao questionário, foi endereçado aos gestores de topo e diretores gerais dos estabelecimentos hoteleiros (apêndice I). As respostas ao questionário eram totalmente anónimas e confidenciais.

O período de aplicação dos questionários teve início a 27 de março de 2015, altura em que as unidades hoteleiras foram contactadas pela primeira vez, via correio eletrónico. Em maio insistimos ainda via correio eletrónico no sentido de sensibilizar as empresas para responder ao questionário. Finalmente, procedemos ao contacto telefónico para assegurar uma satisfatória taxa de respostas válidas. O período de recolha de dados terminou em 27 de junho de 2015, com um total de 44 questionários válidos, correspondendo a uma taxa de resposta de 10%.

Nesta investigação optamos por uma amostra não probabilística e de conveniência, uma vez que os inquiridos foram escolhidos por serem associados da AHRESP.

CAPÍTULO 7 – ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

7.1. Contextualização

Este capítulo destina-se à apresentação do conteúdo do estudo empírico e à análise e discussão dos resultados dele provenientes. Diante dos dados recolhidos, passamos à sua análise estatística, por meio de uma análise exploratória orientada fundamentalmente para os dados, com o objetivo de obter resultados que nos permitam proceder à constatação empírica das hipóteses de investigação.

A estatística é um instrumento matemático necessário para recolher, organizar, apresentar, analisar e interpretar dados (Pestana & Gageiro, 2008). Na análise e discussão de resultados existem duas grandes áreas complementares: a estatística descritiva e a estatística inferencial ou indutiva. A primeira procura sintetizar e representar de forma compreensível a informação contida num conjunto de dados, a segunda tem como objetivo a extrapolação dos dados obtidos para a população, recorrendo a métodos e técnicas mais sofisticadas (Cabral & Guimarães, 2010).

Com base na amostra obtida, efetuamos inicialmente a inserção de dados no sistema, verificando a existência de erros, seguindo-se para uma análise exploratória dos dados, examinando as variáveis e os seus componentes, com o intuito de caracterizar a população a partir dos dados obtidos. Para o efeito recorreremos ao SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*), versão 20 para Windows. Esta ferramenta estatística permite a utilização de dados em diversos formatos para gerar relatórios, calcular estatísticas descritivas, conduzir análises estatísticas complexas e elaborar gráficos (Hall, Neves, & Pereira, 2011).

7.2. Análise de fiabilidade

A fiabilidade de uma medida refere a capacidade desta ser consistente (Maroco & Garcia-Marques, 2006). Nesse sentido, pretende-se apurar a fiabilidade da globalidade das variáveis, calculando a estabilidade da consistência interna através do *alfa de Cronbach*.

A consistência interna dos fatores define-se como a proporção da variabilidade nas respostas, isto é, ela mede se os diversos itens inerentes ao mesmo constructo produzem resultados distintos, os quais diferem devido à heterogeneidade das opiniões. De um modo geral, um instrumento ou teste é classificado como tendo fiabilidade apropriada quando o α é maior ou igual a 0,70 (Nunnally, 1978). Contudo um α de 0.60 pode ainda ser considerado em alguns cenários, no entanto, os resultados obtidos com esse instrumento têm de ser interpretados com precaução (Devellis, 2012). De acordo com Peterson (1994), este valor deve servir como um ponto de partida e não como um critério definitivo de classificação.

Apesar da existência de pequenas divergências entre diferentes autores relativamente à fiabilidade da consistência interna, recorreremos à escala proposta por Pestana e Gageiro (2005) expressa na tabela seguinte.

Tabela 5: Escala para análise da consistência interna

α de Cronbach	Análise
0.9 – 1.0	Excelente
0.8 – 0.9	Muito bom
0.7 – 0.8	Bom
0.6 – 0.7	De alguma forma baixo
0.5 – 0.6	Necessita de revisão
< 0.5	Questionável

Fonte: Pestana & Gageiro (2008).

De acordo com a análise efetuada e expressa na tabela seguinte, verificamos que o α de cronbach obtido para a totalidade das variáveis do questionário é de 0.974, sendo considerado excelente, desta forma, confirma-se a consistência interna da amostra.

Tabela 6: Teste de consistência interna (Alfa de cronbach)

α de Cronbach	nº de itens	n	Análise
.974	49	44	Excelente

Apresentamos ainda, o teste de consistência interna para o conjunto de variáveis que integram cada um dos seus constructos, permitindo avaliar a fiabilidade dos mesmos, separadamente dos restantes.

Tabela 7: Teste de consistência interna por dimensão (Alfa de cronbach).

Constructo	α de Cronbach	N.º de itens	n	Análise
Liderança transformacional	.974	28	44	Excelente
Empowerment	.890	12	44	Muito bom
Orientação empreendedora	.912	9	44	Excelente

De acordo com a tabela supra, verificamos que os constructos liderança transformacional e orientação empreendedora apresentam consistências excelentes, com valores α de Cronbach de 0.974 e 0.912, respetivamente. O constructo empowerment apresenta uma consistência muito boa, sendo o α de Cronbach de 0.890.

7.3. Análise fatorial exploratória

A análise fatorial de componentes principais (ACP) permite identificar a estrutura de um conjunto de variáveis, bem como fornecer um processo de redução de dados, com o mínimo de perda de informação e nível de significância, fornece ainda uma avaliação empírica das inter-relações entre as variáveis, essencial para formação do seu fundamento (Hair, Black, Babin, Anderson, & Tatham, 2006). Com o recurso a este processo, pretende-se reduzir o número de variáveis, procurando que o mesmo não induza a uma perda substancial da informação

inerente a cada uma das variáveis, com o intuito de resumir parte da informação presente nas variáveis originais por meio das variáveis não correlacionadas (Pestana & Gageiro, 2008). Trata-se, no fundo, de resumir toda a informação num novo e menor conjunto de variáveis agrupadas em fatores.

A solução encontrada para a análise fatorial nem sempre é interpretável, isto é, os pesos fatoriais das variáveis nos fatores comuns podem ser de tal ordem que torna-se impossível atribuir um significado empírico aos fatores extraídos (Marôco, 2011). Para contornar esta situação, após a extração dos fatores, submetemos cada uma das extrações obtidas à rotação de varimax que, de acordo com o mesmo autor, permite obter fatores mais fáceis de interpretar e teoricamente com mais significado.

A par disso, é importante referir que a aplicação da análise fatorial é adequada a um conjunto de dados quando a extração de fatores e a eliminação de itens obedece aos seguintes critérios (Marôco, 2011):

- a) Extração de fatores:
 - a. Método de extração: ACP – Componentes Principais;
 - b. Critério de Kaiser: valores próprios >1;
 - c. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO): varia entre 0 e 1, representando a adequabilidade da amostra;
 - d. Teste de esfericidade de Bartlett: verifica se a correlação entre as variáveis é significativamente diferente de zero;
 - e. Rotação Varimax
- b) Eliminação de itens:
 - a. Saturação inferior a 0.50;
 - b. Correlação simultânea superior 0.50 em dois fatores com diferença de pesos fatoriais pouco significativa;
 - c. Comunalidades <0,50;
 - d. A não contribuição do item para o aumento da consistência interna (*Alpha de Cronbach*).

O teste KMO terá em consideração a escala proposta na tabela 8.

Tabela 8: Escala para análise KMO

Valores de KMO	Recomendação
0,9 - 1,0	Excelente
0,8 - 0,9	Boa
0,7 - 0,8	Média
0,6 - 0,7	Medíocre
0,5 - 0,6	Mau mas aceitável
< 0,50	Inaceitável

Fonte: Marôco (2011).

Seguidamente procedemos à análise fatorial de componentes principais relativamente a cada uma das dimensões em estudo, visto que a extração de fatores e a eliminação de itens obedece aos critérios acima mencionados.

7.3.1. Liderança transformacional

Realizamos a análise fatorial, aplicando a técnica de rotação Varimax dos itens que compõem a escala com o objetivo de obter uma solução mais facilmente interpretável. Assim, foram extraídos cinco fatores, sendo necessário eliminar os itens “12. Tem um entendimento claro a respeito de para onde vamos.”, “24. Está sempre à procura de novas oportunidades para a organização.” e “28. Desenvolve espírito e atitude de equipa entre os colaboradores.” devido à sua correlação simultânea superior 0.50 em dois fatores com diferença de pesos fatoriais pouco significativa. Desta forma obtivemos uma escala composta por 25 itens que explicam 93.56% da variância total, onde 63.25% é explicada pelo 1.º fator, 11.37% pelo 2.º fator, 8.22% pelo 3.º fator, 6.48% pelo 4.º fator e 4.25% pelo 5.º fator.

De acordo com a tabela 9, na estrutura fatorial da dimensão referente à liderança transformacional obtivemos 5 fatores designados da seguinte forma:

- a) Consideração individualizada – agrupa 8 itens cujas saturações variam entre 0.870 e 0.605;
- b) Motivação inspiracional – agrupa 6 itens cujas saturações variam entre 0.879 e 0.663;
- c) Comportamento idealizado – agrupa 5 itens cujas saturações estão compreendidas entre 0.853 e 0.677;
- d) Estimulação intelectual – agrupa 5 itens cujas saturações estão compreendidas entre 0.886 e 0.585;
- e) Influência idealizada – constituída apenas por um fator cuja saturação é de 0.916.

Analisamos a consistência interna dos fatores e verificamos que os *Alphas de Cronbach* são de 0.923, 0.927, 0.824 e 0.905 para o 1.º, 2.º, 3.º e 4.º fatores, respetivamente, valores que indicam uma excelente consistência interna, à exceção do 3.º fator que apresenta uma consistência interna muito boa. No 5.º fator não nos foi possível realizar esta análise devido à existência de um só item associado ao fator.

Tabela 9: Estrutura fatorial final da liderança transformacional

	Factor 1 - CONSIDERAÇÃO INDIVIDUALIZADA	Factor 2 - MOTIVAÇÃO INSPIRACIONAL	Factor 3 - COMPORTEAMENTO IDEALIZADO	Factor 4 - ESTIMULAÇÃO INTELECTUAL	Factor 5 - INFLUÊNCIA IDEALIZADA	Comunalidades
	Pesos (Loadings) das Variáveis *	Pesos (Loadings) das Variáveis *	Pesos (Loadings) das Variáveis *	Pesos (Loadings) das Variáveis *	Pesos (Loadings) das Variáveis *	
10. Insiste somente no melhor desempenho.	0,870					0,853
11. Trata os outros sem considerar os seus sentimentos.	0,839					0,751
13. Elogia quando alguém faz um trabalho acima da média.	0,725					0,976
15. Cumprimenta pessoalmente quando alguém faz um excelente trabalho.	0,725					0,976
14. Não se contenta em ser o segundo melhor.	0,694					0,942
6. Demonstra um reconhecimento especial quando alguém faz um bom trabalho.	0,673					0,977
2. Dá sempre um retorno positivo quando alguém consegue bom desempenho.	0,669					0,874
9. Comporta-se de maneira atenciosa com respeito às necessidades pessoais dos colaboradores.	0,605					0,817
22. Icentiva os colaboradores a serem "parte de uma equipa."		0,879				0,960
4. Ilustra para o grupo um quadro muito interessante do futuro.		0,852				0,984
23. Estimula a repensar a maneira como fazem as coisas.		0,705				0,935
5. Mais do que dizer, lidera pelo fazer.		0,663				0,986
25. Envolve o grupo a trabalhar por um objetivo comum.		0,663				0,986
26. Lidera pelo exemplo.		0,663				0,986
3. Age, independentemente dos interesses dos outros.			0,853			0,972
20. É capaz de envolver os outros nos seus ideais.			0,795			0,978
27. tem ideias que levam a reexaminar alguns dos pressupostos sobre o trabalho.			0,774			0,946
7. Demonstra respeito pelos sentimentos dos outros.			0,677			0,903
16. Encoraja a colaboração entre os grupos de trabalho.			0,677			0,964
19. Desafia a pensar sobre novos caminhos para velhos problemas.				0,886		0,960
21. Questiona de forma a fazer os outros pensarem.				0,874		0,973
1. Mostra a todos que espera muito de nós.				0,721		0,941
18. Influência os outros com os seus planos para o futuro.				0,698		0,975
8. Procura ser um bom modelo a ser seguido.				0,585		0,792
17. Não valoriza frequentemente o bom desempenho.					0,916	0,985
Valor Próprio *	15,813	2,842	2,054	1,620	1,062	
% de Variância Explicada *	63,25%	11,37%	8,22%	6,50%	4,25%	% de Variância Total Explicada 93,56%
Alpha de Cronbach	0,923	0,927	0,824	0,905		

Nesta análise não se conseguiu extrair o KMO nem o teste de esfericidade de Bartlett devido à evidência empírica recolhida para este constructo, impossibilitando-nos de verificar a adequabilidade da amostra, bem como a correlação entre as variáveis.

7.3.2. Empowerment

Relativamente à análise fatorial do empowerment foram extraídos três fatores, não tendo sido necessário eliminar itens. Obtivemos uma escala composta por 12 itens, distribuída por 3 fatores que explicam 85.27% da variância total, sendo que 52.45% da variância é explicada pelo 1.º fator, 19.55% pelo 2.º fator e 13.26% pelo 3.º fator.

Tabela 10: Estrutura fatorial final do empowerment

Variáveis	Factor 1 - SIGNIFICADO E IMPACTO	Factor 1 - COMPETÊNCIA	Factor 2 - AUTO- DETERMINAÇÃO	Comunalidades
	Pesos (Loadings) das Variáveis *	Pesos (Loadings) das Variáveis *	Pesos (Loadings) das Variáveis *	
SIG2_As minhas tarefas de trabalho têm um significado pessoal para mim.	0,935			0,910
SIG3_O trabalho que eu faço tem significado para mim.	0,917			0,918
SIG1_O trabalho que eu faço é muito importante para mim.	0,885			0,785
IMP3_Eu tenho influência significativa sobre o que acontece no meu departamento.	0,803			0,787
IMP2_Eu tenho um grande controlo sobre o que acontece no meu departamento.	0,773			0,850
IMP1_Aquilo que eu faço tem um grande impacto sobre o meu departamento.	0,679			0,680
COMP1_Tenho confiança nas minhas habilidades para executar o meu trabalho.		0,952		0,936
COMP3_Domino as habilidades necessárias para executar o meu trabalho.		0,928		0,901
COMP2_Tenho auto confiança sob as minhas capacidades para realizar as minhas atividades de trabalho.		0,793		0,885
ADET1_Tenho autonomia significativa para determinar como fazer o meu trabalho.			0,929	0,908
ADET3_Tenho oportunidade considerável de realizar o meu trabalho de forma livre e independente.			0,896	0,890
ADET2_Eu posso decidir por mim como proceder para fazer o meu trabalho.			0,878	0,784
Valor Próprio *	6,294	2,346	1,592	
% de Variância Explicada *	52,45%	19,55%	13,26%	% de Variância Total Explicada 85,27%
Alpha de Cronbach	0,801	0,931	0,799	
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy				0,542
Bartlett's Test of Sphericity			Approx. Chi-Square	197,845
			df	66
			Sig.	0,000

Extraction Method: Principal Component Analysis.

* Valores após Rotação - Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

Analisando a tabela supra, obtivemos 3 fatores designados da seguinte forma:

- Significado e impacto – agrupa 6 itens cujas saturações variam entre 0.935 e 0.679;
- Competência – agrupa 3 itens cujas saturações variam entre 0.952 e 0.793;
- Auto-determinação – agrupa 3 itens cujas saturações variam entre 0.929 e 0.878.

Relativamente à consistência interna dos fatores, verificamos que os *alpha de Cronbach* são de 0.801 para o 1.º fator, 0.931 para o 2.º fator e 0.799 para o 3.º fator. Estes valores indicam que o 1º fator apresenta uma consistência interna muito boa, o 2º uma excelente consistência interna e o 3.º fator uma consistência boa, no entanto no limiar do muito boa.

O teste KMO indica-nos a existência de uma má correlação, no entanto aceitável.

Para o teste de esfericidade de Bartlett verificamos que apresenta um *p-value* inferior a 0.001, pelo que rejeitamos a hipótese nula, ou seja, as variáveis estão correlacionadas.

7.3.3. Orientação empreendedora

Por fim, na análise fatorial do constructo orientação empreendedora, foram extraídos dois fatores, tendo sido necessário eliminar os itens “PROA1_Relativamente à concorrência, em que medida a sua empresa inicia ações a que os concorrentes respondem em vez de responder às ações iniciadas por eles” e “PROA3_Relativamente à concorrência, em que medida a sua empresa procura ativamente que os concorrentes saiam do mercado” devido às suas comunalidades serem inferior a 0.500. Desta forma obtivemos uma escala composta por 7 itens distribuídos por 2 fatores que explicam 72.13% da variância total, sendo que 59.76% da variância é explicada pelo 1.º fator e 12.36% pelo 2.º fator, conforme apresentado na tabela seguinte.

Tabela 11: Estrutura fatorial final da orientação empreendedora

Variáveis	Factor 1 - INOVAÇÃO E PROATIVIDADE	Factor 2 - ASSUNÇÃO DE RISCOS	Comunalidades
	Pesos (Loadings) das Variáveis *	Pesos (Loadings) das Variáveis *	
INOV2_ Em que medida a empresa, nos últimos cinco anos lançou novas linhas de produtos.	0,949		0,915
INOV3_ Em que medida a empresa, nos últimos cinco anos efetuou mudanças significativas nas linhas de produtos.	0,928		0,879
INOV1_ Em que medida a empresa, nos últimos cinco anos tem valorizado um forte ênfase na inovação, I&D e liderança tecnológica em detrimento da comercialização de produtos ou serviços já existentes na empresa cujo valor já é conhecido.	0,922		0,880
PROA2_Relativamente à concorrência, em que medida a sua empresa é a primeira a introduzir novos produtos, serviços, técnicas de gestão tecnologias operativas, etc.	0,766		0,845
ARIS2_ Em que medida na sua empresa se acredita que, dada a natureza do mercado, são necessárias ações arrojadas e de grande impacto para alcançar os objetivos da empresa.		0,939	0,903
ARIS3_ Em que medida na sua empresa se adota uma postura arrojada e agressiva, no sentido de explorar ao máximo a probabilidade de fortes oportunidades.		0,909	0,875
ARIS1_ Em que medida na sua empresa os gestores do topo preferem projetos de alto risco (com elevado grau de incerteza da rentabilidade).		0,886	0,811
Valor Próprio *	5,379	1,113	
% de Variância Explicada *	59,76%	12,36%	% de Variância Total Explicada 72,13%
Alpha de Cronbach	0,926	0,907	
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy			0,699
Bartlett's Test of Sphericity		Approx. Chi-Square	119,863
		df	36
		Sig.	0,000

Extraction Method: Principal Component Analysis.

* Valores após Rotação - Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

Como se pode constatar através da tabela anterior, obtivemos 2 fatores designados da seguinte forma:

- a) Inovação e proatividade – agrupa 4 itens cujas saturações variam entre 0.949 e 0.766;
- b) Assunção de riscos – agrupa 3 itens cujas saturações variam entre 0.939 e 0.886.

Analisando a consistência interna dos fatores, verificamos que os α de Cronbach são de 0.926 para o 1º fator, 0.907 para o 2º fator. Estes valores indicam que as subdimensões apresentam excelente consistência interna.

O teste KMO indica-nos a existência de uma correlação medíocre, no entanto, muito próxima do médio.

Para o teste de esfericidade de Bartlett verificamos que apresenta um p -value inferior a 0.001, pelo que rejeitamos a hipótese nula, ou seja, as variáveis estão correlacionadas.

7.4. Regressão linear múltipla

O modelo de regressão linear múltipla é uma técnica estatística, descritiva e inferencial, que permite analisar as relações entre uma variável dependente e um conjunto de variáveis independentes (Pestana & Gageiro, 2008).

O termo variável dependente implica usualmente uma relação do tipo causa-efeito. Porém, a regressão linear pode ser usada para modelar a relação funcional entre duas variáveis, independentemente de existir ou não a relação referida, que nem sempre é fácil de demonstrar (Marôco, 2011). A relação funcional entre a variável dependente (Y) e uma ou mais variáveis independentes (X) é-nos dada através de uma equação de uma reta do tipo $y = b_0 + b_1x$ (Marôco, 2011)

O mesmo autor prossegue, referindo que para atestar o efeito da(s) variável(eis) independente(s) sobre a variável dependente, é usado o coeficiente de determinação (geralmente representado por R^2). Este coeficiente mede a proporção da variabilidade total que é explicada pela regressão ($0 \leq R^2 \leq 1$). Quando $R^2=0$ o modelo não se ajusta aos dados, por outro lado, quando $R^2=1$ o ajustamento é perfeito. No caso das ciências sociais valores de $R^2 > 0,500$ consideram aceitável o ajustamento do modelo aos dados.

Procedemos então, à análise de regressão linear múltipla, de acordo com o modelo concetual de investigação, relacionando as variáveis *liderança transformacional* com *significado e impacto*.

Tabela 12: Sumário da regressão entre as variáveis da liderança transformacional e significado e impacto

Modelo	R	R^2	R^2 ajustado	Erro padrão da estimativa
1	.945 ^a	.893	.358	.65365698

- a. Preditores: (Constante) consideração individualizada, motivação inspiracional, comportamento idealizado, estimulação intelectual, influência idealizada.
- b. Variável dependente: significado e impacto.

O coeficiente de determinação R^2 corresponde a 0,893 , pelo que podemos afirmar que 89.3% da variabilidade do significado e impacto é explicada pelas variáveis referidas. Podemos assim perceber que o modelo de regressão é ajustado.

Através da ANOVA da regressão, que compara a variância dentro das amostras ou grupos (também designada por variância residual dos erros ou dentro dos grupos) com a variância entre as amostras ou grupos (também designada por variância do fator ou entre os grupos), podemos testar as hipóteses: $H_0: \rho^2 = 0$ vs. $H_1: \rho^2 \neq 0$.

De forma simplista, testamos o significado da regressão num todo, ou seja, testamos se tem significado considerar uma relação linear entre uma determinada variável e um conjunto de regressores.

Tabela 13: ANOVA da regressão entre as variáveis da liderança transformacional e significado e impacto

	Modelo	Soma dos quadrados	df	Quadrado médio	Z	Sig.
1	Regressão	3.569	5	.714	1.670	.526 ^b
	Resíduo	.427	1	.427		
	Total	3.996	6			

- a. Preditores: (Constante) consideração individualizada, motivação inspiracional, comportamento idealizado, estimulação intelectual, influência idealizada.
- b. Variável dependente: significado e impacto.

Como podemos constatar pela tabela anterior, obtivemos um valor de $Z=1.670$, com um $pvalue = 0.526$ (Sig.), pelo que não podemos rejeitar a hipótese nula em favor de H_1 . Ainda assim, a simples comparação dos coeficientes de regressão para avaliar a importância de cada variável independente no modelo não é válida. A questão passa por perceber se todas as variáveis independentes contribuem de igual forma para o modelo, uma vez que estas apresentam magnitudes diferentes. Assim, para que a importância das variáveis do modelo possam ser comparadas, é necessário usar variáveis *standards* no ajustamento do modelo ou então estandardizar os coeficientes de regressão. Estes coeficientes são designados por coeficientes Beta (β).

Através da análise do quadro seguinte em que são evidenciados os valores estandardizados de β , verificamos quais as variáveis que apresentam maior contribuição para o comportamento da variável dependente.

Tabela 14: Coeficientes β do modelo de regressão entre as variáveis da liderança transformacional e significado e impacto

	Modelo	Beta
	(Constante)	
	Consideração individualizada	-.233
1	Motivação inspiracional	.824
	Comportamento idealizado	.057
	Estimulação intelectual	.286
	Influência idealizada	-.112

Variável dependente: significado e impacto.

De acordo com a tabela 14, a motivação inspiracional é a variável que mais potencia o significado e impacto ($\beta=0,824$). Por outro lado, as restantes variáveis revelam uma fraca contribuição no comportamento da variável dependente.

Analisemos agora a relação entre as variáveis da liderança transformacional com a competência.

Tabela 15: Sumário da regressão entre as variáveis da liderança transformacional e competência

Modelo	R	R²	R² ajustado	Erro padrão da estimativa
1	.917 ^a	.842	.049	1.10744258

- a. Preditores: (Constante), consideração individualizada, motivação inspiracional, comportamento idealizado, estimulação intelectual, influência idealizada.
- b. Variável dependente: competência.

O coeficiente de determinação R^2 corresponde a 0.842, pelo que podemos afirmar que 84.2% da variabilidade da competência é explicada pelas variáveis da liderança transformacional. Podemos assim perceber que o modelo de regressão é ajustado.

Através da ANOVA da regressão, testamos as seguintes hipóteses: $H_0: \rho^2 = 0$ vs. $H_2: \rho^2 \neq 0$. De forma simplista, testamos, novamente, o significado da regressão num todo, ou seja, testamos se tem significado considerar uma relação linear entre a variável dependente e um conjunto de regressores.

Tabela 16: ANOVA da regressão entre as variáveis da liderança transformacional e competência

	Modelo	Soma dos quadrados	df	Quadrado médio	Z	Sig.
1	Regressão	6.515	5	1.303	1.062	.623 ^b
	Resíduo	1.226	1	1.226		
	Total	7.742	6			

a. Preditores: (Constante), consideração individualizada, motivação inspiracional, comportamento idealizado, estimulação intelectual, influência idealizada.

b. Variável dependente: competência.

Como podemos constatar pela tabela anterior, obtivemos um valor de $Z=1.062$, com um $pvalue = 0.623$ (Sig.), pelo que não podemos rejeitar a hipótese nula em favor de H_2 .

De seguida tentamos perceber quais as variáveis independentes que apresentam um maior impacto para o modelo através dos coeficientes beta (β).

Tabela 17: Coeficientes β do modelo de regressão entre as variáveis da liderança transformacional e competência

	Modelo	Beta
1	(Constante)	
	Consideração individualizada	-.156
	Motivação inspiracional	.527
	Comportamento idealizado	-.371
	Estimulação intelectual	.355
	Influência idealizada	.379

a. Variável dependente: competência.

Segundo a tabela 17, a motivação inspiracional é a variável que mais potencia a competência ($\beta=0,527$). Por outro lado, as restantes variáveis revelam uma fraca contribuição no comportamento da variável dependente competência.

Analisemos agora a relação entre as variáveis da liderança transformacional com a auto-determinação.

Tabela 18: Sumário da regressão entre as variáveis da liderança transformacional e autodeterminação

Modelo	R	R²	R² ajustado	Erro padrão da estimativa
1	.946 ^a	.896	.375	.89199377

a. Preditores: (Constante), consideração individualizada, motivação inspiracional, comportamento idealizado, estimulação intelectual, influência idealizada.

b. Variável dependente: autodeterminação.

O coeficiente de determinação R^2 corresponde a 0.896 , pelo que podemos afirmar que 89.6% da variabilidade da autodeterminação é explicada pelas variáveis da liderança transformacional. Podemos assim perceber que o modelo de regressão é ajustado.

Através da ANOVA da regressão, testamos as seguintes hipóteses: $H_0: \rho^2 = 0$ vs. $H_3: \rho^2 \neq 0$. De forma simplista, testamos, novamente, o significado da regressão num todo, ou seja, testamos se tem significado considerar uma relação linear entre a variável dependente e um conjunto de regressores.

Tabela 19: ANOVA da regressão entre as variáveis da liderança transformacional e autodeterminação

	Modelo	Soma dos quadrados	df	Quadrado médio	Z	Sig.
	Regressão	6,840	5	1.368		
1	Residual	.796	1	.796	1.719	.520 ^b
	Total	7.635	6			

a. Preditores: (Constante), consideração individualizada, motivação inspiracional, comportamento idealizado, estimulação intelectual, influência idealizada.

b. Variável dependente: autodeterminação.

Como podemos constatar pela tabela anterior, obtivemos um valor de $Z=1.719$, com um *pvalue* = 0.520 (Sig.), pelo que não podemos rejeitar a hipótese nula em favor de H_3 .

De seguida, tentamos perceber quais as variáveis independentes que apresentam um maior impacto para o modelo através dos coeficientes beta (β).

Tabela 20: Coeficientes β do modelo de regressão entre as variáveis da liderança transformacional e autodeterminação

	Modelo	Beta
	(Constante)	
	Consideração individualizada	.715
1	Motivação inspiracional	.726
	Comportamento idealizado	.422
	Estimulação intelectual	.384
	Influência idealizada	.184

a. Variável dependente: autodeterminação.

De acordo com a tabela 20, a motivação inspiracional e a consideração individualizada são as variáveis que mais potenciam o significado e impacto, com $\beta=0.726$ e $\beta=0.715$, respetivamente. Por outro lado, as restantes variáveis revelam uma fraca contribuição no comportamento da variável dependente autodeterminação.

Analisando agora a segunda parte do nosso modelo de investigação, procedemos à análise da regressão linear entre as variáveis da liderança transformacional e inovação e proatividade.

Tabela 21: Sumário da regressão entre as variáveis da liderança transformacional e inovação e proatividade.

Modelo	R	R ²	R ² ajustado	Erro padrão da estimativa
1	.935 ^a	.874	.558	.55210103

a. Preditores: (Constante), consideração individualizada, motivação inspiracional, comportamento idealizado, estimulação intelectual, influência idealizada.

b. Variável dependente: inovação e proatividade.

O coeficiente de determinação R² corresponde a 0.874, pelo que podemos afirmar que 87.4% da variabilidade da inovação e proatividade é explicada pelas variáveis da liderança transformacional. Podemos assim perceber que o modelo de regressão aplicado é ajustado.

Através da ANOVA da regressão, testamos as seguintes hipóteses: H0: $\rho^2 = 0$ vs. H4: $\rho^2 \neq 0$. De forma simplista, testamos o significado da regressão num todo, ou seja, testamos se tem significado considerar uma relação linear entre a variável dependente e um conjunto de regressores.

Tabela 22: ANOVA da regressão entre as variáveis da liderança transformacional e inovação e proatividade

Modelo	Soma dos quadrados	df	Quadrado médio	Z	Sig.
1	Regressão	4.214	5	.843	
	Residuo	.610	2	.305	2.765
	Total	4.824	7		.287 ^b

a. Preditores: (Constante), consideração individualizada, motivação inspiracional, comportamento idealizado, estimulação intelectual, influência idealizada.

b. Variável dependente: inovação e proatividade.

De acordo com a tabela anterior, obtivemos um valor de $Z=2.765$, com um $pvalue = 0.287$ (Sig.), pelo que não podemos rejeitar a hipótese nula em favor de H4.

De seguida, tentamos perceber quais as variáveis independentes que apresentam um maior impacto para o modelo através dos coeficientes beta (β).

Tabela 23: Coeficientes β do modelo de regressão entre as variáveis da liderança transformacional e inovação e proatividade

	Modelo	Beta
	(Constante)	
1	Consideração individualizada	.433
	Motivação inspiracional	.483
	Comportamento idealizado	.852
	Estimulação intelectual	.485
	Influência idealizada	-.249

a. Variável dependente: inovação e proatividade.

De acordo com a tabela anterior, verificamos que apenas o comportamento idealizado ($\beta=0.852$) contribui de forma significativa para a inovação e proatividade.

De seguida, analisamos a relação entre as variáveis de liderança transformacional e a assunção de riscos.

Tabela 24: Sumário da regressão entre as variáveis da liderança transformacional e assunção de riscos

Modelo	R	R²	R² ajustado	Erro padrão da estimativa
1	.837 ^a	.701	-.046	1.03096155

a. Preditores: (Constante), consideração individualizada, motivação inspiracional, comportamento idealizado, estimulação intelectual, influência idealizada.

b. Variável dependente: assunção de riscos.

A tabela 24 mostra que o coeficiente de determinação R^2 corresponde a 0.701, pelo que podemos afirmar que 70.1% da variabilidade da assunção de riscos é explicada pelas variáveis da liderança transformacional, percebendo, desta forma, que o modelo de regressão aplicado é ajustado.

Através da ANOVA da regressão, testamos as seguintes hipóteses: $H_0: \rho_2 = 0$ vs. $H_5: \rho_2 \neq 0$. Mais uma vez, testamos se tem significado considerar uma relação linear entre a variável dependente e um conjunto de regressores.

Tabela 25: ANOVA da regressão entre as variáveis da liderança transformacional e assunção de riscos

	Modelo	Soma dos quadrados	df	Quadrado médio	Z	Sig.
1	Regressão	4.986	5	.997	.938	.588 ^b
	Residuo	2.126	2	1.063		
	Total	7.112	7			

a. Preditores: (Constante), consideração individualizada, motivação inspiracional, comportamento idealizado, estimulação intelectual, influência idealizada.

b. Variável dependente: assunção de riscos.

Segundo a tabela anterior, obtivemos um valor de $Z=0.938$, com um $pvalue = 0.588$ (Sig.), pelo que não podemos rejeitar a hipótese nula em favor de H5.

De seguida tentamos perceber quais as variáveis independentes que apresentam um maior impacto para o modelo através dos coeficientes beta (β).

Tabela 26: Coeficientes β do modelo de regressão entre as variáveis da liderança transformacional e assunção de riscos

	Modelo	Beta
1	(Constante)	
	Consideração individualizada	.808
	Motivação inspiracional	.103
	Comportamento idealizado	.265
	Estimulação intelectual	.455
	Influência idealizada	.347

a. Variável dependente: assunção de riscos.

De acordo com a tabela 26, verificamos que apenas a consideração individualizada ($\beta=0.808$) contribui significativamente para a assunção de riscos. Por outro lado, as restantes variáveis revelam uma fraca contribuição no comportamento da variável dependente.

Por fim, reportando agora à terceira parte do estudo, procedemos à análise da regressão linear entre as variáveis do empowerment e a inovação e proatividade.

Tabela 27: Sumário da regressão entre as variáveis do empowerment e inovação e proatividade

	Modelo	R	R²	R² ajustado	Erro padrão da estimativa
1		.444 ^a	.197	-.070	1.10004662

a. Preditores: (Constante), significado e impacto, competência e autodeterminação

b. Variável dependente: inovação e proatividade.

O coeficiente de determinação R^2 corresponde a 0.197, levando a afirmar que 19.7% da variabilidade da inovação e proatividade é explicada pelas variáveis do empowerment. Podemos assim perceber que o modelo de regressão aplicado é desajustado.

Através da ANOVA da regressão, testamos as seguintes hipóteses: $H_0: \rho_2 = 0$ vs. $H_6: \rho_2 \neq 0$.

Tabela 28: ANOVA da regressão entre as variáveis do empowerment e inovação e proatividade

	Modelo	Soma dos quadrados	df	Quadrado médio	Z	Sig.
1	Regressão	2.676	3	.892	.737	.556 ^b
	Residuo	10.891	9	1.210		
	Total	13.567	12			

a. Preditores: (Constante), significado e impacto, competência e autodeterminação

b. Variável dependente: inovação e proatividade.

Constatamos através do quadro anterior que obtivemos um valor de $Z=0.737$ com um $p\text{-value}=0,556$ (Sig.), pelo que não podemos rejeitar H_0 em favor de H_6 . Através da análise do quadro seguinte em que são evidenciados os valores estandardizados de β , confirmamos a fraca contribuição das variáveis independentes para o comportamento da inovação e proatividade.

Tabela 29: Coeficientes β do modelo de regressão entre as variáveis do empowerment e inovação e proatividade

	Modelo	Beta
1	(Constante)	
	Significado e impacto	-.080
	Competência	-.086
	Autodeterminação	.443

a. Variável dependente: inovação e proatividade.

A autodeterminação ($\beta=0.443$) é a variável que mais potencia a inovação e proatividade, ainda que a sua influência seja pouco significativa. Pelo exposto, podemos concluir que existe um desajuste para este modelo de regressão. Resultados já previstos tendo em conta a variabilidade explicada.

Analisemos agora a relação entre as variáveis do empowerment com a assunção de riscos.

Tabela 30: Sumário da regressão entre as variáveis do empowerment e assunção de riscos

Modelo	R	R ²	R ² ajustado	Erro padrão da estimativa
1	.511 ^a	.261	.015	.75977712

a. Preditores: (Constante), significado e impacto, competência e autodeterminação

b. Variável dependente: assunção de riscos.

O coeficiente de determinação R² corresponde a 0.261, levando a afirmar que 26.1% da variabilidade da assunção de riscos é explicada pelas variáveis do empowerment. Podemos assim perceber que o modelo de regressão aplicado é desajustado.

Através da ANOVA da regressão, testamos, novamente, as seguintes hipóteses: H0: $\rho_2 = 0$ vs. H7: $\rho_2 \neq 0$.

Tabela 31: ANOVA da regressão entre as variáveis do empowerment e assunção de riscos

Modelo	Soma dos quadrados	df	Quadrado médio	Z	Sig.	
1	Regressão	1.838	3	.613	1.061	.413 ^b
	Residuo	5.195	9	.577		
	Total	7.033	12			

a. Preditores: (Constante), significado e impacto, competência e autodeterminação

b. Variável dependente: assunção de riscos.

A tabela anterior mostra um valor de Z=1.061 com um $p\text{-value}=0,413$ (Sig.), pelo que não podemos rejeitar H0 em favor de H7. Através da análise do quadro seguinte em que são evidenciados os valores estandardizados de β , confirmamos a fraca contribuição das variáveis independentes para o comportamento variável dependente.

Tabela 32: Coeficientes β do modelo de regressão entre as variáveis do empowerment e assunção de riscos

Modelo	Beta	
1	(Constante)	
	Significado e impacto	-.249
	Competência	-.052
	Autodeterminação	.496

a. Variável dependente: Assunção de riscos.

A autodeterminação ($\beta=0.496$) é a variável que mais potencia a assunção de riscos, ainda que a sua influência seja pouco significativa. Pelo exposto, podemos concluir que existe um desajuste para este modelo de regressão. Resultados já previstos tendo em conta a variabilidade explicada.

CONCLUSÕES

Contextualização

O objetivo fundamental deste estudo consiste em analisar, por um lado, o impacto da liderança transformacional no empowerment e, por outro, o impacto da liderança transformacional e do empowerment na orientação empreendedora das unidades hoteleiras da Região do Norte de Portugal.

O desempenho de um estabelecimento hoteleiro está intimamente relacionado com a qualidade de serviço, pois existe uma interação direta entre cliente e empregado. Os comportamentos e atitudes do empregado vão fazer a diferença entre um serviço comum de um serviço de elevada qualidade (Arnett *et al.*, 2002). Desta forma, salienta-se a importância da relação entre as variáveis acima mencionadas no sentido de esperar comportamentos e apresentar melhores desempenhos.

Apesar desta importância, o modelo concetual de investigação que nos propusemos estudar não é suportado pelos resultados empíricos obtidos. Ou seja, um estilo de liderança transformacional não potencia positivamente o empowerment, que por sua vez não potencia a orientação empreendedora na indústria hoteleira.

Este estudo revela que a estrutura formal das unidades hoteleiras assenta fundamentalmente num gestor que planeia e controla o trabalho dos seus subordinados com regras bem definidas, destacando a sua autoridade e responsabilidade em detrimento do empowerment do grupo. Os trabalhadores executam o seu trabalho sem questionar os objetivos organizacionais nem intercedem de forma empreendedora em prol do sucesso organizacional.

Ainda que este setor apresente crescimentos notórios quer do ponto de vista da empregabilidade quer do ponto de vista económico, os líderes hoteleiros ainda têm um longo caminho a percorrer para fomentarem o espírito empreendedor e o empowerment dos seus seguidores. É necessário apostar na capacitação dos funcionários e em estruturas hierárquicas capazes de responder eficazmente às necessidades pessoais e organizacionais, de acordo com Figueiredo (2015), só assim haverá qualidade no serviço prestado e na capacidade de resposta ao aumento excepcional de turistas que se espera para 2016.

Tais resultados não eram de todo previsíveis, pelo que recomendamos a realização de novos estudos para confirmação dos mesmos. Ainda que grande parte dos estudos realizados neste âmbito levem-nos a afirmar a influência positiva entre os construtos analisados, o setor hoteleiro ficou muito aquém das expectativas.

Considerações finais

Das hipóteses de trabalho formuladas, verificamos que no setor hoteleiro não foram suportadas, isto é, não nos foi possível confirmar que a liderança transformacional potencia positivamente o empowerment e a orientação empreendedora. A influência positiva do empowerment da orientação empreendedora também foi refutada, ou seja, não confirmada.

Com a realização desta investigação não nos foi possível apurar nenhuma das hipóteses formuladas, no entanto, apesar destes resultados menos positivos, a realização deste trabalho proporcionou um enriquecimento pessoal na área da hotelaria e, de alguma forma, potenciará investigações futuras.

Concluimos que o modelo concetual de investigação apresentado constitui um instrumento de elevado interesse. Se por um lado potencia as investigações futuras no sentido de obter melhores resultados ou até mesmo a confirmação destes, por outro promove a adoção de novos métodos de liderança e atitudes perante o trabalho.

Limitações da investigação

Na realização deste estudo deparamo-nos com algumas limitações apresentadas de seguida.

A primeira passa pelo questionário da liderança transformacional ser bastante extenso e sem divisão clara das dimensões inerentes, o que faz com que os inquiridos não consigam distinguir as questões associadas a cada uma das dimensões, facto este que não se verifica nas restantes variáveis.

A segunda prende-se com o facto de não haver nenhum questionário de empowerment traduzido para português, o que mereceu especial atenção na sua tradução para que fosse de fácil compreensão.

A principal limitação do estudo prende-se com a dimensão da amostra, pelo que recomenda-se prudência na generalização dos resultados. Desta forma, os resultados, devem ser cuidadosamente interpretados e limitados ao contexto do caso em estudo. O facto da amostra ser não probabilística e de conveniência torna-se também uma limitação uma vez que não é representativa da população.

Outra limitação prende-se com a dificuldade de encontrar organizações com disponibilidade para colaborar neste tipo de investigações, o que, conseqüentemente, compromete a dimensão da amostra bem com a generalização dos resultados.

Linhas futuras de investigação

Consideramos importante a realização de novos estudos, em contextos académicos ou organizacionais neste âmbito, no sentido de permitir análises comparativas e confirmação destes resultados.

A aplicação deste estudo a outros setores, similares ou não, poderá fornecer uma maior informação e conhecimento dos ambientes organizacionais existentes no Norte do país e em Portugal.

Por fim, consideramos oportuno ampliar o estudo a todo o país, aumentando assim a amplitude da população e da amostra, com o objetivo de conhecer as relações estudadas na totalidade das unidades hoteleiras portuguesas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abrell, C., Rowold, J., Weibler, J., & Moenninghoff, M. (2011). Evaluation of a long-term transformational leadership development program. *Zeitschrift fur Personalforschung*, 25 (3), 205-224.
- AHRESP. (2014). *Lista de Contactos de Estabelecimentos Hoteleiros Associados da AHRESP*. Porto: AHRESP.
- Arham, A., & Muenjohn, N. (2012). Leadership and organisational performance in Malaysian SMEs: The mediating role of entrepreneurial orientation. *Business and Information*, 31-41.
- Arnett, D., Lavarie, D., & McLane, C. (2002). Using Job Satisfaction and pride as internal-marketing tools. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 43 (2), 87-96.
- Avolio, B., & Bass, B. (1995). Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: A multi-level framework for examining the diffusion of transformational leadership. *The Leadership Quarterly*, 6 (2), 199-218.
- Avolio, B., Zhu, W., Koh, W., & Bhatia, P. (2004). Transformational leadership and organizational commitment: mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. *Journal of Organizational Behavior*, 25(8), 951-968.
- Baron, J., & Hannan, T. (2002). Organizational blueprints for success in hightech start-ups: lessons from the stanford project on emerging companies. *California Management Review*, 44 (3), 8-36.
- Bass, B. (1985). *Leadership and Performance beyond expectations*. New York: Fress Press.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18 (3), 19-31.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). The implications of transactional and transformational leadership for individual, team and organizational development. *Research in organizational change and development*, (4), 231-272.
- Bass, B., & Avolio, B. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire (3^o ed.)*. Redwood City: Mind garden.
- Bass, B., & Riggio, R. (2005). *Transformational Leadership (2^o ed.)*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

- Bennis, W. G. (2007). The challenges of leadership in the modern world: an introduction to the special issue. *American Psychologist*, 62 (1), 2-5.
- Beyer, J., & Trice, H. (1987). How an organization's rites reveal its culture. *Organizational Dynamics*, 15(4), 5-24.
- Bolden, R., Gosling, J., Marturano, A., & Dennison, P. (2003). A review of leadership theory and competency framework. *Centre for Leadership Studies*, 1-44.
- Brockbank. (1999). If HR were really strategically proactive: present and future in RH's contribution to competitive advantage. *Human Resource Management*, 38(4), 337-352.
- Bryman, A., & Cramer, D. (2012). *Quantitative Data Analysis with IBM SPSS 17, 18 & 19: A Guide for Social Scientists*. Routledge.
- Brymer, R. A. (1991). Employee empowerment: a guest-driven leadership strategy. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 58-68.
- Bushra, F., Usman, A., & Naveed, A. (2010). Effect of transformational leadership on employees job satisfacion and organizational commitment in banking sector of lahore (Pakistan). *Journal of Business and Social Science*, 2(18), 261-267.
- Cabral, J. S., & Guimarães, R. C. (2010). *Estatística* (2º ed.). Portugal: Verlag Dashöfe.
- Campenhoudt, L. V., & Quivy, R. (2008). *Manual de investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva Publicações.
- Cardon, M., & Stevens, C. (2004). Managing human resources in small organization: what do we know? *Human Resources Management Review*, 14 (3), 295-323.
- Chiavenato, I. (2005). *Comportamento Organizacional: A Dinâmica do Sucesso das Organizações* (2º ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Conger, J. A., & Kanugo, R. N. (1988). The empowerment process: integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 13(3), 471-482.
- Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1998). The influence of organization structure on the utility of an entrepreneurial top management style. *Journal oh Management Studies*, 25(3), 217-234.
- Covin, J., & Walles, J. (2012). The measurement of entrepreneurial orientation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(4), 677-702.
- Covin, J., G., & Slevin, D. P. (1989). Strategic management of small firms in hostile and beging environments. *Strategic Management Journal*, 10(1), 75-87.
- Cunha, L. (2001). *Introdução ao Turismo*. Lisboa: Verbo.

- Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., & Cardoso, C. (2006). *Manual do Comportamento Organizacional e Gestão* (6º ed.). Lisboa: RH Editora.
- Cunningham, I., & Hyman, J. (1999). The poverty of empowerment? A critical case study. *Personnel Review*, 28(3), 192-207.
- Davis, J., Bell, R., Payne, G., & Kreiser, P. (2010). Entrepreneurial orientation and firm performance: the moderating role of managerial power. *American Journal of Business*, 25(2), 41-54.
- Dess, G. G., & Lumpkin, G. T. (2005). The role of entrepreneurial orientation in stimulating effective corporate entrepreneurship. *Academy of Management Executive*, 19(1), 147-156.
- Devellis, R. F. (2012). *Scale Development - Theory and Applications* (3º ed.). SAGE Publications.
- Dvir, T., Eden, D., Avolio, B., & Shamir, B. (2002). Impact of transformational leadership on follower development and performance: a field experiment. *Academy of Management Journal*, 45(4), 735-44.
- Enz, C. (2001). What keeps you up at night? Key issues of concern for lodging managers. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 42 (2), 38-45.
- Eyal, O., & Kark, R. (2004). How do transformational leaders transform organizations? A study of the relationship between leadership and entrepreneurship. *Leadership and Policy in Schools*, 3(3), 211-235.
- Farahani, M., Taghadosi, M., & Behboudi, M. (2011). An exploration of the relationship between transformational leadership and organizational commitment: the moderating effect of emotional intelligence: case study in Iran. *International Business Research*, 4(4), 211-217.
- Fernandez, S., & Moldogaziev, T. (2013). Employee empowerment, employee attitudes and performance: testing a causal model. *Public Administration Review*, 73(3), 490-506.
- Ferreira, J., Neves, J., & Caetano, A. (2011). *Manual de Psicossociologia das Organizações*. Lisboa: McGraw-Will.
- Figueiredo, F. (21 de junho de 2015). Emprego no turismo do Porto cresce em parte à custa da precariedade e clandestinidade. (Lusa, Entrevistador) Recuperado em 15 de outubro de 2015 de http://www.rtp.pt/noticias/economia/emprego-no-turismo-do-porto-cresce-em-parte-a-custa-da-precariedade-e-clandestinidade_n838430.

- GEE, GPEARI. (2011). *Boletim da Economia Portuguesa*. Lisboa: Ministério da Economia, da Inovação e do Desenvolvimento e Ministério das Finanças e da Administração Pública.
- Gibson, J., Ivancevich, J., Donnelly, J., & Konopaske, R. (2011). *Organizations: Behavior, Structure, Processes* (14^o ed.). New York: McGraw-Hill.
- Gill, A., Flaschner, A., & Bhutani, S. (2010). The impact of transformational leadership and empowerment on employee job stress. *Business and Economics Journal*, 1-11.
- Givens, R. J. (2008). Transformational leadership: The impact and organizational and personal outcomes. *Emerging Leadership Journeys*, 4-24.
- Groves, K., & LaRocca, M. (2011). An empirical study of leader ethical values, transformational and transactional leadership, and follower toward corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 511-528.
- Gumusluoglu, L., & Ilsevb, A. (2009). Transformational leadership, creativity and organizational innovation. *Journal of Business Research*, 62, 461-473.
- Guth, W., & Ginsber, A. (1990). Guest editors' introduction: corporate entrepreneurship. *Strategic Management Journal*, 11(4), 5-15.
- Hair, J., Babin, B., Money, A., & Samouel, P. (2005). *Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração*. Porto Alegre: Bookman.
- Hair, J., Black, W., Babin, B., Anderson, R., & Tatham, R. (2006). *Multivariate Data Analysis*. New York: Prentice Hall.
- Hall, A., Neves, C., & Pereira, A. (2011). *Grande Maratona de Estatística no SPSS*. Lisboa: Escolar Editora.
- Hayton, J. C. (2003). Strategic human capital management in SME's: an empirical study of entrepreneurial performance. *Human Resource Management Journal*, 42(4), 375-391.
- Hill, M., & Hill, A. (2008). *Investigação por Questionário* (2^o ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Hisrich, R., & Peters, M. (1992). *Entrepreneurship-Starting, Developing, and Managing a New Enterprise*. Boston: Irwin.
- Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2005). What we now about leadership. *Review of General Psychology*, 9 (2), 169-180.
- Honold, L. (1997). A review of the literature on employee empowerment. *Empowerment in Organizations*, 5(4), 202-212.

- Howell, J., & Avolio, B. (1993). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control and support for innovation: key predictors of consolidated-business-unit performance. *Journal of Applied Psychology*, 78, 891-902.
- Huq, R. (2010). *Employee Empowerment: The Rethoric & The Reality* (5^o ed.). United Kingdom: Triarchy Press.
- INE. (2013). *Anuário Estatístico de Portugal 2012*. Lisboa: Instituto Nacional de Estatística, I.P.
- Jung, D. I., & Sosik, J. (2002). Transformational leadership in work groups: the role of empowerment, cohesiveness and collective efficacy on perceived group performance. *Small Group Research*, 313-36.
- Kark, R., Shamir, B., & Chen, G. (2003). The two faces of transformational leadership: empowerment and dependency. *Journal of Applied Psychology*, 88(3), 246-255.
- Kreiser, P., Marino, L., & Weaver, M. (2002). Assessing the psychometric properties of the entrepreneurial orientation scale: a multi-country analysis. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 26(4), 71-95.
- Krent, T., Crotts, J., & Azziz, A. (2001). Four factors of transformational leadership behavior. *Leadership & Organization Development Journal*, 22(5), 221-229.
- Lashley, C., & Lee-Ross, D. (2003). *Organizational Behavior for Leisure Service*. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Lawler, E. (1994). Total quality management and employee involvement: are they compatible? *Academy of Management Executive*, 68-76.
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *The Academic of Management Review*, 21(1), 135-172.
- Marôco, J. (2011). *Análise Estatística com utilização do SPSS* (5^o ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Maroco, J., & Garcia-Marques, T. (2006). Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas? *Laboratório de Psicologia*, 65-90.
- Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, 29(7), 770-791.
- Miller, D., & Friesen, P. (1982). Innovation in conservative and entrepreneurial firms. *Strategic Management Journal*, 3(1), 1-26.
- Morris, M., & Jones, F. (1993). Human resource management practices and corporate entrepreneurship: an empirical assessment from the USA. *International Journal of Human Resource Management*, 4(4), 873-896.

- Northouse, P. G. (2013). *Leadership: Theory and Practice* (6^o ed.). United States of America: Sage Publications.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory*. McGraw-Hill.
- Oliveira, M. (2014). *A influência dos eventos na taxa de ocupação hoteleira*. Dissertação de mestrado: Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril.
- Pestana, M., & Gageiro, J. (2008). *Análise de Dados para Ciências Sociais - A complementaridade do SPSS* (5^a ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Peterson, R. A. (1994). A Meta-Analysis of Cronbach's Coefficient Alpha. *Journal of Consumer Research*, 381-391.
- Pfeiffer, I., & Dumlop, J. (1990). Increasing productivity thought empowerment. *Supervisory Management*, 8-17.
- Pieterse, A., Knippenberg, D., Shippers, M., & Stam, D. (2010). Transformational and transactional leadership and innovative behavior: the moderating role of psychological empowerment. *Journal of Organizational Behavior*, 31(5), 609-623.
- Pina, P. (1988). *Portugal - O Turismo no Século XX*. Lisboa: Lucidus.
- Podsakoff, P., Mackenzie, S., Moorman, R., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behavior. *Leadership Behavior*, 1(2), 107-142.
- Powers, T. (1995). *Introduction to the Hospitality Industry*. (3^o ed.). New York: Wiley.
- Quinn, R. E., & Spreitzer, G. M. (1999). The road to empowerment: seven questions every leader should consider. *Engineering Management Review*, 27(2), 21-28.
- Rauch, A., Wiklund, J., Kumpking, G., & Frese, M. (2009). Entrepreneurial orientation and business performance: an assessment of past research and suggestions for the future. *Entrepreneurial Theory and Practice*, 34(5), 761-787.
- Rego, A., & Cunha, M. (2007). *A essência da Liderança - Mudanças, Resultados, Integridade*. (3^o ed.). Lisboa: RH editora.
- Reuvers, M., Engen, M., Vinkenburg, C., & Wilson-Evered, E. (2008). Transformational leadership and innovative work behavior: exploring the relevance of gender differences. *Creativity and Innovation Management*, 17, 227-244.
- Rezende, H. A. (2010). *A Liderança Transformacional e Transaccional e as suas Influências nos Comportamentos de Cidadania Organizacional*. Dissertação de Mestrado. ISCTE-IUL.

- Ro, H., & Chen, P. (2011). Empowerment in hospitality organizations: customer orientation and organizational support. *International Journal of Hospitality*, 30(2), 422-428.
- Robbins, T., Crino, M., & Friendendall, L. (2002). An integrative model of the empowerment. *Human Resource Management Review*, 12, 419-443.
- Robison, P., Stimpson, J., Huefner, J., & Hunt, H. (1991). An attitude approach to the prediction of entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 15(4), 13-31.
- Rodrigues, R. (2004). *Orientação para o Mercado, Orientação Empreendedora e Desempenho nas PME industriais: Exploração da Relação entre Marketing e Empreendedorismo*. Tese de Doutoramento. Universidade da Beira Interior.
- Rua, O., & Araújo, J. (2013). The influence of the transformational leadership in the organizational trust. *Harvard Deusto Business Research*, 2(1), 55-66.
- Sadler-Smith, E., Hampson, Y., Chaston, I., & Badger, B. (2003). Managerial behavior, entrepreneurial style and small firm performance. *Journal of Small Business Management*, 41(1), 47-68.
- Shin, S. J., & Zhou, J. (2003). Transformational leadership, consertavion and creativity: evidence fron Korea. *Academy of Management Journal*, 46(6), 703-14.
- Spinelli, M., & Canavos, G. (2000). Investigating the Relationship between employee e«satisfaction and guest satisfaction. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 41 (6), 29-33.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: dimensions, measurement and validation. *Academy of Management Journal*, 1442-1465.
- Spreitzer, G. M., Kizilos, M. A., & Nason, S. W. (1997). A dimensional analysis of the relationship between psychological empowerment and effectiveness satisfacion, and strain. *Journal of Management*, 23(5), 679-704.
- Thomas, K., & Velthouse, B. (1990). Cognitive elements of empowerment: an interpretive model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review*, 15(4), 666-681.
- Thornberry, N. (2006). *Lead Like an Entrepreneur*. Blacklick: McGraw-Hill.
- Tinchy, N., & Devanna, M. (1986). *Transformational Leadership*. New York: Wiley.
- Turismo de Portugal. (2008). *Conceitos estatísticos para turismo*. Lisboa: Recuperado em 12 e outubro de 2015 de <http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/ProTurismo/estat%C3%ADsticas/conceitosenomenclaturas/Pages/ConceitoseNomenclaturas.aspx>.

- Turismo de Portugal. (2011). *Índice de Competitividade Viagens e Turismo 2011*. Recuperado em 26 de junho, 2015 de http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/ProTurismo/destinos/destinotur%C3%ADsticos/Documents/COMPETITIVIDADE_relato%C3%B3rio%20de%20competitividade%202011.pdf.
- Turismo de Portugal. (2012). *Os Resultados do Turismo 2011*. Recuperado em 02 de julho, 2015 de <http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/ProTurismo/estat%C3%ADsticas/ano%C3%A1lisesestat%C3%ADsticas/osresultadosdoturismo/Anexos/2011%20-%20Os%20resultados%20do%20Turismo.pdf>.
- Turismo de Portugal. (2015a). *Os Resultados do Turismo 2014*. Recuperado em 02 de julho, 2015 de <http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/ProTurismo/estat%C3%ADsticas/ano%C3%A1lisesestat%C3%ADsticas/osresultadosdoturismo/Anexos/Os%20resultados%20do%20Turismo%20-%202014.pdf>.
- Turismo de Portugal. (2015b). *Anuário das estatísticas do Turismo 2013*. Lisboa: Recuperado em 14 de setembro de 2015 de <http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/ProTurismo/estat%C3%ADsticas/ano%C3%A1lisesestat%C3%ADsticas/oturismoem/Anexos/Anu%C3%A1rio%20das%20Estat%C3%ADsticas%20do%20Turismo%202013%20vf.pdf>.
- Wall, T., Wood, S., & Leach, D. (2004). Empowerment and performance. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 19, 1-44.
- Weber, M., & Parsons, T. (1964). *The Theory of Social and Economic Organization* (5ª ed.). New York: Free Press.
- Wiklund, J. (2006). The sustainability of the entrepreneurial orientation-performance relationship. *Entrepreneurship and the Growth of Firms*, 141-155.
- Wilkinson, A. (1998). Empowerment: theory and practice. *Personnel Review*, 27(1), 40-56.
- WTO. (20 de junho de 2015). *Why Tourism?* Recuperado em 02 julho, 2015 de <http://www2.unwto.org/content/why-tourism>.
- Yang, C. W. (2008). The relationships among leadership styles, entrepreneurial orientation, and business performance. *Managing Global Transitions*, 6(3), 257-275.
- Yukl, G. (1999). An evolution of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *Leadership Quarterly*, 10(2), 285-305.

Yukl, G. A., & Becker, W. S. (2006). Effective empowerment in organizations. *Organization Management Journal*, 3(3), 210-231.

Zhang, X., & Bartol, K. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: the influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Academy of Management Journal*, 53(1), 107-128.

APÊNDICES

Apêndice I – E-mail enviado às unidades hoteleiras

Ex.mo(a) Senhor(a)

Administrador(a)/Gerente/Diretor(a)

Sou aluna do mestrado em Gestão de Organizações (ramo gestão de empresas), no Instituto Politécnico do Porto (ISCAP), encontrando-me a desenvolver um estudo subordinado ao tema “Impactos da Liderança Transformacional e do Empowerment na Orientação Empreendedora: análise das unidades hoteleiras do Norte de Portugal”.

Muito grata ficaria se dispensasse algum do seu precioso tempo (cerca de 10 minutos) para responder ao questionário que se encontra no link infra

<http://paol.iscap.ipp.pt/iscapsurvey/index.php?sid=67573&lang=pt>

O anonimato e confidencialidade dos dados serão garantidos.

Grata pela atenção dispensada, subscrevo-me com os melhores cumprimentos.

Sónia Andreia Pereira Rodrigues

Apêndice II – Questionário

Impactos da Liderança Transformacional e do Empowerment na Orientação Empreendedora: análise das unidades hoteleiras do Norte de Portugal

Destinatários: **GESTORES DE TOPO E DIRETORES GERAIS DE UNIDADES HOTELEIRAS**

O questionário é anónimo e confidencial. Os respondentes devem expressar livremente a sua opinião para que este trabalho seja o mais verdadeiro possível.

Por favor responda às seguintes questões, colocando uma circunferência na alínea correspondente à sua situação.

1) Em que concelho se encontra a sede da sua empresa?

2) Qual a categoria da sua unidade hoteleira:

- a) 5 estrelas
- b) 4 estrelas
- c) 3 estrelas
- d) 2 estrelas
- e) 1 estrela
- f) outro

3) Qual é a forma jurídica da sua empresa?

- a) Empresário em nome individual
- b) Sociedade comercial
- c) Cooperativa
- d) Outra (qual?)

4) Qual é a dimensão da sua empresa?

- a) Micro empresa
- b) Pequena
- c) Pequena e média
- d) Grande Empresa

5) Há quantos anos a sua empresa iniciou atividade?

- a) Menos de 5 anos
- b) Entre 6-10 anos
- c) Entre 11-15 anos
- d) Mais de 15 anos

6) No ano 2014 a faturação da sua empresa ascendeu a...

- a) Menos de 200.000€
- b) Entre 200.001€ e 500.000€
- c) Entre 500.001€ e 1.000.000€
- d) Mais de 1.000.001€

7) Os seus clientes provêm de que mercados?

Portugal; Reino Unido; Espanha; Alemanha; Países Baixos; França; Brasil; Itália; Bélgica; Suíça; Rússia; Polónia; Canadá; EUA; Suécia; Escandinávia; Outros países de EU; Outros países extra EU.

8) Liderança transformacional.

Indique a sua opinião referente a cada item, assinalando a opção que mais se enquadra com o seu ponto de vista.

	1 - Discordo totalmente				Concordo totalmente - 7						
	1	2	3	4	5	6	7				
1. Mostra a todos que espera muito de nós.					1	2	3	4	5	6	7
2. Dá sempre um retorno positivo quando alguém consegue bom desempenho.					1	2	3	4	5	6	7
3. Age, independentemente dos interesses dos outros					1	2	3	4	5	6	7
4. Ilustra, para o grupo, um quadro muito interessante do futuro.					1	2	3	4	5	6	7
5. Mais que dizer, lidera pelo fazer.										6	7
6. Demonstra um reconhecimento especial quando alguém faz um bom trabalho.					1	2	3	4	5	6	7
7. Demonstra respeito pelos sentimentos dos outros.					1	2	3	4	5	6	7
8. Procura ser um bom modelo a ser seguido.					1	2	3	4	5	6	7
9. Comporta-se de maneira atenciosa com respeito às necessidades pessoais dos colaboradores.					1	2	3	4	5	6	7
10. Insiste somente no melhor desempenho					1	2	3	4	5	6	7
11. Trata os outros sem considerar os seus sentimentos					1	2	3	4	5	6	7
12. Tem um entendimento claro a respeito de „para onde nós vamos“.					1	2	3	4	5	6	7
13. Elogia quando alguém faz um trabalho acima da média.					1	2	3	4	5	6	7
14. Não se contenta em ser o segundo melhor.					1	2	3	4	5	6	7
15. Cumprimenta pessoalmente quando alguém faz um excelente trabalho.					1	2	3	4	5	6	7
16. Encoraja a colaboração entre os grupos de trabalho					1	2	3	4	5	6	7
17. Não valoriza frequentemente o bom desempenho.					1	2	3	4	5	6	7
18. Influencia os outros com os seus planos para o futuro.					1	2	3	4	5	6	7
19. Desafia a pensar sobre novos caminhos para velhos problemas.					1	2	3	4	5	6	7
20. É capaz de envolver os outros nos seus ideais					1	2	3	4	5	6	7
21. Questiona de forma a fazer os outros pensarem.					1	2	3	4	5	6	7
22. Incentiva os colaboradores a serem “parte de uma equipa”.					1	2	3	4	5	6	7
23. Estimula a repensar a maneira como fazem as coisas.					1	2	3	4	5	6	7
24. Está sempre à procura de novas oportunidades para a organização.					1	2	3	4	5	6	7
25. Envolve o grupo a trabalhar por um objetivo comum.					1	2	3	4	5	6	7
26. Lidera pelo exemplo.					1	2	3	4	5	6	7
27. Tem ideias que levam a reexaminar alguns dos pressupostos sobre o trabalho.					1	2	3	4	5	6	7
28. Desenvolve espírito e atitude de equipa entre os colaboradores.					1	2	3	4	5	6	7

9) Empowerment.

Indique a sua opinião referente a cada item, assinalando a opção que mais se enquadra com o seu ponto de vista.

1 - Discordo totalmente				Concordo totalmente - 7		
1	2	3	4	5	6	7

1. Significado

1.1.	O trabalho que eu faço é muito importante para mim.	1	2	3	4	5	6	7
1.2.	As minhas tarefas de trabalho têm um significado pessoal para mim	1	2	3	4	5	6	7
1.3.	O trabalho que eu faço tem significado para mim.	1	2	3	4	5	6	7

2. Competência

2.1.	Tenho confiança nas minhas habilidades para executar o meu trabalho	1	2	3	4	5	6	7
2.2.	Tenho auto confiança sob as minhas capacidades para realizar as minhas atividades de trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
2.3.	Domino as habilidades necessárias para executar o meu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7

3. Auto-determinação

3.1.	Tenho autonomia significativa para determinar como fazer o meu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
3.2.	Eu posso decidir por mim como proceder para fazer o meu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
3.3.	Tenho oportunidade considerável de realizar o meu trabalho de forma livre e independente.	1	2	3	4	5	6	7

4. Impacto

4.1.	Aquilo que eu faço tem um grande impacto sobre o meu departamento	1	2	3	4	5	6	7
4.2.	Eu tenho um grande controlo sobre o que acontece no meu departamento	1	2	3	4	5	6	7
4.3.	Eu tenho influência significativa sobre o que acontece no meu departamento	1	2	3	4	5	6	7

10) Orientação empreendedora.

Indique a sua opinião referente a cada item, assinalando a opção que mais se enquadra com o seu ponto de vista.

1 - Discordo totalmente				Concordo totalmente - 7		
1	2	3	4	5	6	7

Inovação

1.	Em que medida a empresa, nos últimos cinco anos, ...							
1.1.	... Tem valorizado um forte ênfase na inovação, I&D e liderança tecnológica em detrimento da comercialização de produtos ou serviços já existentes na empresa cujo valor já é conhecido)	1	2	3	4	5	6	7
1.2.	... Lançou novas linhas de produtos.	1	2	3	4	5	6	7
1.3.	... Efetuou mudanças significativas nas linhas de produtos.	1	2	3	4	5	6	7

Proatividade

2.	Relativamente à concorrência, em que medida a sua empresa...							
2.1.	... Inicia ações a que os concorrentes respondem em vez de responder às ações iniciadas por eles	1	2	3	4	5	6	7
2.2.	... É a primeira a introduzir novos produtos, serviços, técnicas de gestão, tecnologias operativas, etc.	1	2	3	4	5	6	7
2.3.	... Procura ativamente que concorrentes saiam do mercado.	1	2	3	4	5	6	7

Assunção de risco

3.	Em que medida na sua empresa...							
----	---------------------------------	--	--	--	--	--	--	--

3.1. ... Os gestores do topo preferem projetos de alto risco (com elevado grau de incerteza da rentabilidade).	1	2	3	4	5	6	7
3.2. ... Se acredita que, dada a natureza do mercado, são necessárias ações arrojadas e de grande impacto para alcançar os objetivos da empresa.	1	2	3	4	5	6	7
3.3 ... Se adota uma postura arrojada e agressiva, no sentido de explorar ao máximo a probabilidade de fortes oportunidades.	1	2	3	4	5	6	7

11) Qual é o seu cargo no empresa?

- a) Administrador
- b) Gerente
- c) Diretor da unidade hoteleira
- d) Outro

12) Sexo:

- a) Masculino
- b) Feminino

13) Idade:

- a) Entre 18 e 25
- b) Entre 26 e 40
- c) Entre 41 e 55
- d) Mais de 56

14) Quais são as suas habilitações literárias?

- a) Bacharelato
- b) Licenciatura
- c) Doutoramento
- d) Outro