

**Liderança Transformacional, Empoderamento Psicológico e Orientação Empreendedora:
Um Estudo no Setor Hoteleiro**

**Transformational Leadership, Psychological Empowerment and Entrepreneurial
Orientation: A Study in the Hotel Sector**

**Liderazgo Transformacional, Empoderamiento Psicológico y Orientación
Empreendedora: Un Estudio en el Sector Hotelero**

Jéssyca Rodrigues Henrique da Silva¹
Samara Maria Aires Câmara²
Sérgio Marques Junior³
Leilianne Michelle Trindade da Silva Barreto⁴

Resumo: O estudo tem como objetivo analisar as dimensões que compõem os índices da liderança transformacional, empoderamento psicológico e orientação empreendedora no setor hoteleiro. Para isto, se desenvolveu um estudo descritivo e quantitativo, a partir de uma amostra com 43 gestores em um resort de excelência no destino turístico Natal (Rio Grande do Norte, Brasil). O instrumento de coleta foi um questionário estruturado em escala likert de sete pontos. A análise dos dados foi efetuada através do teste Qui-Quadrado, Análise Fatorial Exploratória e Matriz de Correlações, auxiliado pelo software Statistical Package for the Social Sciences (SPSS). Os resultados evidenciam que existe uma discrepância entre os índices analisados, visto que algumas dimensões foram evidenciadas muito acima do esperado. Os perfis que mais se destacaram foram a Recompensa, o Impacto e a Inovação, que fazem parte das dimensões de Liderança, Empoderamento e Orientação Empreendedora, respectivamente. Além disso, foi possível constatar associações entre as diferentes variáveis das três dimensões, que alternam entre correlações de intensidades fracas, moderadas e fortes. Por fim, o estudo fornece informações que podem ser trabalhadas a nível gerencial, com o propósito de identificar pontos de sucesso e necessidades de melhorias com a finalidade de equilibrar e associar esses diferentes índices.

Palavras-Chave: Liderança Transformacional; Empoderamento Psicológico; Orientação Empreendedora; Hotelaria.

Abstract: The study aims to analyze of analyzing the dimensions that compose the indices of transformational leadership, psychological empowerment and entrepreneurial orientation not in the hotel setting. For this, a descriptive and quantitative study was developed, based on a sample with 43 managers in a resort of excellence not a tourist destination Natal (Rio Grande do Norte, Brazil). The ponytail instrument was a questionnaire structured on a likert scale of seven points. The analysis of two data was carried out through the Qui-Quadrado test, Exploratory Fatorial Analysis and Correlation Matrix, aided by the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) software. The results show that there is a discrepancy between the analyzed indices, given that some dimensions are shown to be much higher than expected. You see that the most outstanding is the Reward, or Impact and Innovations, which are part of the dimensions of Leadership, Empowerment and Entrepreneurial Orientation, respectively. Furthermore,

¹ Doutoranda em Turismo pelo Programa de Pós-Graduação em Turismo da UFRN. ORCID: 0003-3130-1714. E-mail: jessyca.r.henrique@gmail.com.

² Doutoranda em Turismo pelo Programa de Pós-Graduação em Turismo da UFRN. E-mail: samaramaria_c@hotmail.com.

³ Doutor em Agronomia e Professor Titular do Programa de Pós-Graduação em Turismo da UFRN. E-mail: sergio@ct.ufrn.br.

⁴ Doutora em Administração pela Universidade de São Paulo (USP). Professora do Programa de Pós-Graduação em Turismo da UFRN. ORCID: 0002-1341-8604. E-mail: leiliannebarreto@hotmail.com.

it was possible to verify associations between the different variables of three dimensions, which alternate between correlations of weak, moderate and strong intensities. For the purpose, or study, it provides information that can be worked on at the managerial level, as the purpose of identifying points of success and needs for improvements with the purpose of balancing and associating these different indices.

Key words: Transformational Leadership; Psychological Empowerment; Entrepreneurial Orientation; Hospitality.

Resumen: El estudio tiene como objetivo analizar las dimensiones que componen los índices de liderazgo transformacional, empoderamiento psicológico y orientación emprendedora en el sector hotelero. Para ello, se desarrolló un estudio descriptivo y cuantitativo, basado en una muestra de 43 gerentes en un excelente resort en el destino turístico Natal (Rio Grande do Norte, Brasil). El instrumento de recolección de datos fue un cuestionario estructurado en una escala Likert de siete puntos. El análisis de los datos se realizó mediante la prueba de Chi-Cuadrado, Análisis Factorial Exploratorio y Matriz de Correlación, con la ayuda del software Statistical Package for the Social Sciences (SPSS). Los resultados muestran que existe una discrepancia entre los índices analizados, ya que algunas dimensiones se evidenciaron mucho más altas de lo esperado. Los perfiles que más destacaron fueron Recompensa, Impacto e Innovación, que forman parte de las dimensiones Liderazgo, Empoderamiento y Orientación Emprendedora, respectivamente. Además, fue posible observar asociaciones entre las diferentes variables de las tres dimensiones, que alternan entre correlaciones de intensidades débiles, moderadas y fuertes. Finalmente, el estudio aporta información que se puede trabajar a nivel gerencial, con el propósito de identificar puntos de éxito y necesidades de mejora para equilibrar y asociar estos diferentes índices.

Palabras clave: Liderazgo transformacional; Fortalecimiento psicológico; Orientación emprendedora; Hospitalidad.

1 Introdução

Ao longo dos anos, o setor de serviços vem ganhando visibilidade para a economia mundial, contribuindo com o desenvolvimento econômico e social de diversos países. Nesse contexto, a hotelaria vem se reafirmando como um setor de suma importância, configurando-se como um dos principais elos da atividade turística (GIULIANI; OLIVA, 2014). Ela representa “uma das partes principais da Cadeia Turística, tendo como principais receitas as diárias de hospedagem, despesas com refeições e bares, locação de espaços para eventos e reuniões, lavanderia e atividades de lazer” (TOMÉ, 2019, p. 3).

De acordo com o Ministério do Turismo (2021), existem vários tipos de meios de hospedagem, dentre os quais, os hotéis são definidos como estabelecimentos que fornecem serviços de recepção e alojamentos temporários, em unidades individuais, com ou sem alimentação, mediante pagamento de diárias. Podem ser de pequeno, médio e grande porte, dispendo de infraestrutura, serviços diferenciados e associados a cada perfil.

Os impactos do setor hoteleiro interferem na economia dos lugares, movimentando e gerando receitas. Dados sobre a hotelaria no Brasil evidenciam que os hotéis contribuem com a geração de 350 mil empregos formais e 1,5 milhões de ocupações indiretas (GOVERNO DO BRASIL, 2017). Até o ano 2019, último ano antes da chegada da pandemia decorrente do vírus

COVID-19, o setor hoteleiro apresentava tendência de crescimento, mostrando um aumento de 2,2% na taxa de ocupação, se comparado com o ano anterior (JLL, 2020). Portanto, trata-se de uma atividade relevante que funciona interligada a diversos parceiros externos à atividade turística, e internamente, os gestores desempenham um papel fundamental na maneira de tratar pessoas que trabalham na organização.

Dentro desse contexto, o papel da liderança configura-se como fator de competitividade, já que gerir pessoas tornou-se um desafio para essas empresas que passaram a investir e se preocupar cada vez mais com seus colaboradores (GIULIANI; OLIVA, 2014). A influência que a liderança exerce nas organizações está diretamente relacionada aos níveis de produtividade. Quando gestores não desenvolvem perfis de liderança centrados no bem-estar dos funcionários, poderá ocasionar problemas sobre o nível de desempenho e qualidade dos serviços prestados neste segmento. Tudo isso ocorre devido ao fato de que o aspecto intangível presente no comportamento das pessoas, representa um recurso valioso, competitivo e de difícil imitação (BARRETO; LIMA, 2014). Diante desse contexto, a liderança dentro do turismo se constitui o caminho pelo qual a organização conduzirá o grupo ao alcance de objetivos, alinhados a visão, missão e valores. Além disso, alguns estilos de liderança podem ser decisivos para que melhores resultados sejam alcançados em determinados contextos.

Brownell (2010) afirma que, nas últimas décadas, o estilo de liderança transformacional tem sido reafirmado como o mais adequado para empresas no setor de hospitalidade, o qual inclui a hotelaria. Na mesma vertente, Munir et al. (2012) comprovaram que líderes transformacionais possuem colaboradores mais satisfeitos profissionalmente. Argumentam que as organizações estão cada vez mais focadas no desenvolvimento deste estilo, por este levar a um melhor desempenho, assegurando o compromisso de funcionários. Complementa Rodrigues (2016) que apesar de complexo, o exercício de liderança quando bem desempenhado pode exceder as expectativas de desenvolvimento pessoal e organizacional. A autora ainda cita que para isso, é necessário que os líderes apoiem e incentivem os colaboradores a agir com autoconfiança, de modo que estes desenvolvam níveis de empoderamento, e assim, promovam inovação organizacional.

Por isso, a importância de elevar os níveis de liderança transformacional, empoderamento psicológico e orientação empreendedora de forma harmoniosa na hotelaria, em prol de

competitividade, já que o líder trabalha de modo a elevar o grupo a um processo emancipatório, capacitando-o para exercer suas tarefas. É nessa perspectiva de emancipação social, que o empoderamento abre espaço para que a inovação e a proatividade estejam presentes no comportamento das pessoas, orientando de forma empreendedora os gestores e impactando no desempenho da organização. Para Fernandes e Santos (2008), é cada vez maior o número de empresas com o potencial empreendedor, sendo que são elas as mais bem-sucedidas e as que mais se engajam com essas atividades.

Diante desta realidade, alguns estudos passaram a conceituar a inter-relação entre liderança e empoderamento em diferentes empresas no mundo, como exemplo, citam-se as pesquisas de Spreitzer, Janasz e Quinn (1999), Balaji e Krishnan (2014) e Joo e Nan (2019). Enquanto outros, se atentaram a investigar as dimensões de orientação empreendedora nas organizações (FERNANDES; SANTOS, 2008; WALES; MARINO; SHIROKOVA, 2019). No entanto, com exceção do estudo de Rodrigues (2016), são escassas as pesquisas que investigaram essas três dimensões de forma conjunta no contexto das organizações, especialmente, no contexto brasileiro. Desta forma, com o propósito de investigar estes três constructos que se julgam imprescindíveis para empresas pós-modernas, em especial para o setor da hotelaria, o presente estudo tem como objetivo analisar as dimensões que compõem os índices de Liderança Transformacional, Empoderamento Psicológico e Orientação Empreendedora no setor hoteleiro.

Com isso, espera-se identificar semelhanças ou divergências entre as diferentes variáveis que compõem cada um desses índices, uma vez que tais constructos são compostos por um conjunto de variáveis que atuando conjuntamente e de modo equilibradas, permitem uma maior eficiência desses processos, por meio de melhores práticas de gestão de pessoas.

Assim, os resultados do estudo podem ser relevantes por proporcionar contribuições tanto de ordem teórica, como prática e também social. Como contribuição teórica, ressalta-se que os estudos sobre liderança no contexto da hotelaria brasileira ainda são limitados, especialmente, quando alinhados a outras dimensões relevantes para atividades de gestão de pessoas nas organizações. Além disso, como já mencionado, o único estudo localizado envolvendo as três dimensões conjuntamente foi a pesquisa de Rodrigues (2016), que serviu de inspiração para essa pesquisa, no entanto, foi aplicado na hotelaria portuguesa (Portugal), ou seja, em uma realidade diferente do contexto brasileiro. Além disso, o próprio estudo dessa autora sugeriu a reaplicação

da pesquisa em localidades diferentes.

Como contribuição prática, os resultados desta pesquisa podem sugerir aos gestores de hotéis informações úteis sobre áreas prioritárias para elaboração de planos e atividades da gestão de pessoas, envolvendo aspectos da liderança, empoderando e orientação empreendedora. Por fim, como contribuição social, acredita-se que melhorias nos índices dessas dimensões, podem contribuir para ambientes de trabalho mais construtivos, além de funcionários mais satisfeitos e felizes com sua vida profissional.

Nos próximos tópicos, será apresentada uma breve contextualização sobre os temas, Liderança Transformacional na Hotelaria, Empoderamento Psicológico e Orientação Empreendedora. Em seguida, os aspectos metodológicos serão explorados e os dados analisados. Por fim, as considerações finais do estudo serão expostas, evidenciando as limitações da pesquisa e sugestões para pesquisas futuras.

2 Referencial teórico

2.1 Liderança Transformacional na Hotelaria

Desde a antiguidade, a sociedade se relaciona em um modelo grupal, onde pessoas se unem em prol de objetivos e interesses, desenvolvendo e estabelecendo relações. Embora o trabalho seja realizado em conjunto, é fato que o papel central de líderes sociais sempre estabeleceu um sentido de comando e suporte para o alcance de objetivos, bons resultados e melhorias. À medida que o mundo evolui para a contemporaneidade, os líderes passam a desempenhar um papel de destaque no ambiente dos negócios, por ser a partir de suas atribuições que empresas direcionam esforços de colaboradores em prol do alcance de objetivos organizacionais como um todo.

Todos os conceitos sobre liderança são estabelecidos a partir de um entendimento comum de que este envolve um processo de influência de um sobre o outro (SERRAO, 2009). No entanto, ele se transforma ao longo das décadas, enquanto o aspecto humano passa a ser valorizado como fonte de vantagem competitiva para as organizações. Hoch, Bommer e Wu (2018) destacam que uma série de escândalos corporativos que ocorreram nos últimos anos foram associados a uma busca crescente sobre formas de lideranças positivas que enfatizam os aspectos éticos/morais de seus gestores. Essa evolução conceitual de liderança se apropria do pressuposto de que o 'líder'

se contrapõe a ideia de 'chefe', que se obtinha até então, e será a partir desta perspectiva, que líderes passam a compreender a necessidade de valorizar e cuidar de seus colaboradores, de modo a atingir o comprometimento em busca de melhores resultados (GIULIANI; OLIVA, 2014).

Dentro deste contexto, Fonseca e Porto (2013) esclarecem que a liderança tem sido um tema recorrente na literatura dos estudos sobre psicologia organizacional, levando em consideração o papel central que os gestores exercem. Fatores como globalização, diversidade do mercado de trabalho, instabilidade econômica, ciclos cada vez mais curtos dos produtos e impactos tecnológicos, têm obrigado as empresas a reavaliarem seus estilos de liderança para atuações centradas no bem-estar do funcionário, que impactará diretamente na qualidade dos serviços prestados (SERRAO, 2009; KAUR, 2013). O setor do turismo e hospitalidade, por exemplo, é altamente afetado pelo estilo de liderança exercido sobre seus funcionários, sendo este um fator determinante de produtividade e rotatividade no ambiente de trabalho (GIULIANI; OLIVA, 2014; OHUNAKIN et al., 2019).

Em relação a base evolutiva dos estudos da liderança, Pedruzzi Junior et al. (2014) abordam teorias fundamentais que emergiram dentro de períodos temporais no processo evolutivo do campo de estudo, dividido em cinco abordagens distintas, conforme o quadro 1.

Quadro 1: Base evolutiva dos estudos sobre liderança.

Abordagem da Personalidade	Também conhecida como a teoria dos traços, essa abordagem inicia-se com os primeiros estudos e permeia até aproximadamente a década de 1940. Defendia que o líder possuía o perfil de liderança como sendo uma característica presente em sua personalidade. Ou seja, o líder já nasce líder e ele é aquilo que é, e não o que se torna.
Abordagem Comportamental	Emerge no pós-guerra e advém da Escola das Relações Humanas. Passa a enfatizar as características comportamentais em detrimento das características natas defendidas na teoria anterior, deduzindo-se que os comportamentos de liderança podem ser aprendidos.
Abordagem Contingencial	Também conhecida como abordagem situacional, nesse momento a liderança passa a ser vista como algo que precisa se adequar a situações específicas para ser eficaz. Passa a identificar variáveis situacionais de modo a relacionar o estilo de liderança apropriado para cada situação específica.
Abordagem Transacional	Essa abordagem caracteriza-se por relações de troca entre líderes e liderados. Os liderados se esforçam para fazer as tarefas com êxito em troca de recompensas que são proporcionadas pelos líderes, tais como: promoção, viagem e salário.
Abordagem Transformacional	Foca-se em visões de futuro e estado desejado. Almeja alinhamento entre o comportamento dos liderados e da estratégia organizacional, sendo a mais utilizada no atual contexto de mudanças no ambiente do trabalho e das organizações.

Fonte: Adaptado de Pedruzzi Junior et al. (2014).

Dessa forma, a teoria da liderança transformacional tem sido citada como a mais adequada para as empresas pós-modernas. Caracteriza-se como um estilo de liderança que está centrada no desenvolvimento dos seguidores, ao mesmo tempo em que o grupo atinge um comprometimento direcionado ao bem-estar da coletividade (VIZEU, 2011). Este representa um estilo relevante para organizações contemporâneas, em função de sua capacidade no sentido de promover a autoeficácia da equipe e atender os objetivos da organização, gerando um sentimento de satisfação como um todo (STRANPSON; MEDEIROS, 2009; OHUNAKIN et al., 2019).

Apesar do pioneirismo de James McGregor Burns nos estudos sobre a liderança transformacional, e, sendo este um autor base para diversas outras proposições que se seguiram, Bernard Bass, tem sido considerado o mais profícuo e citado pesquisador da área, pela sua abordagem metodológica desenvolvida para a temática da liderança transformacional, através do Questionário Multifatores de Liderança – MLQ (VIZEU, 2011). No instrumento, Bass, incluiu quatro dimensões/características da liderança transformacional que, para ele, precisam estar presentes em comportamentos de líderes, de modo que desempenhem uma liderança transformadora. São elas: a influência idealizada, inspiração, estimulação intelectual e a consideração individualizada.

O MLQ, vem sendo expressivamente utilizado em pesquisas, no entanto, novos estudos se seguiram na tentativa de ampliar e/ou melhorar o instrumento. Desta forma, Podsakoff et al. (1990), após uma série de estudos desenvolveram um novo instrumento, reformulando e compondo dimensões complementares, sendo elas:

- **Fornecer um modelo apropriado:** O líder adotará um comportamento que servirá de modelo para colaboradores, dentre eles: a persistência, determinação e assunção de riscos. Refere-se ao carisma do líder no qual o mesmo fará com que seguidores sigam entusiasmados, comunicando objetivos de uma maneira simples, mantendo confiança, respeito e partilhem dos mesmos ideais, para com ele, sentir-se identificados.
- **Criar expectativas de desempenho elevado:** O líder expõe ao grupo suas expectativas, de modo que seja de conhecimento do grupo o desempenho esperado.
- **Estimulação intelectual:** Desafia de forma contínua subordinados, forçando-os ao

desafio da reflexão. Instiga o questionamento a antigas maneiras de realizar atividades, e incentiva-os sem receios a não se sentirem oprimidos, punidos ou ridicularizados por buscar o novo.

- **Promover apoio individualizado:** Neste comportamento o líder irá tratar todos os seguidores de modo particular, irá incentivar o autodesenvolvimento, respeitando e apoiando colaboradores. Haverá o apoio, encorajamento e treinamento de modo que estes se sintam empoderados.
- **Identificar e articular uma visão:** Refere-se à identificação de novas oportunidades pelo líder para a realização do serviço. Partilha uma visão apelativa, simplificando ideias, articulando e inspirando uma visão otimista do futuro.
- **Promover a aceitação dos objetivos do grupo:** Nesta dimensão, o líder apresenta comportamentos de cooperação e trabalho em equipe.
- **Recompensa contingente:** Considerada uma dimensão tipicamente presente na liderança transacional, a recompensa contingente enfatiza as trocas realizadas nas relações entre líderes e liderados. Assim, o colaborador é motivado por valores, monetários ou não, ofertados pela organização em busca de seus serviços.

Apesar do instrumento MLQ comportar a recompensa contingente como uma dimensão unicamente da liderança transacional, e oposta a líderes transformacionais. Estudos que se seguiram como o de Podsakoff et al. (1990) reformularam o instrumento alegando que a liderança transacional é o primeiro passo para o desenvolvimento de um estilo transformacional. Assim, “com o passar do tempo, os estudiosos foram percebendo que para ser mais eficaz, a liderança também deve, além das trocas e recompensas, criar valor, motivar e promover o compromisso do liderado” (REZENDE, 2011, p. 6).

Quanto ao setor turístico, vários autores afirmam que a liderança transformacional é a mais coerente por fornecer atitudes positivas para o desenvolvimento das relações interpessoais no trabalho (BROWNEL, 2010; RODRIGUES, 2016; OHUNAKIN et al., 2019). O líder ideal é aquele que inspira e lidera pelo exemplo, enfatizando valores e comportamentos simbólicos que darão sentido ao trabalho. Todas essas características resultarão no aumento dos sentimentos de confiança, satisfação, admiração e respeito, levando ao comprometimento e maior disposição dos

colaboradores a atingir os objetivos organizacionais (VIZEU, 2011; FONSECA; PORTO, 2013; BALAJI; KRISHNAN, 2014).

2.2 Empoderamento Psicológico

O conceito de empoderamento passou a se relacionar aos estudos sobre liderança transformacional ao se considerar que as mudanças nas relações entre líderes e liderados trilham um caminho de incentivo ao autodesenvolvimento de indivíduos, levando o colaborador a um processo emancipatório. Quando a organização trabalha de forma que os colaboradores se sintam empoderados, há mais chances que eles estejam satisfeitos com o trabalho (KAUR, 2013). Assim, os líderes empoderados buscam a descentralização de atividades, em um processo de envolvimento dos demais colaboradores na tomada de decisões (WONG; KUVVAS, 2017).

Desse modo, o empoderamento ocorre quando existe um sentimento emancipatório, em que o indivíduo eleva seus sentimentos de “poder” para desempenhar atividades. Ou ainda, trata-se de um processo de delegação de autoridade por um líder, a partir da partilha de poder, ou posse de autoridade formal sobre a organização (BALAJI; KRISHNAN, 2014). Em uma organização, o empoderamento terá sido alcançado quando essa tiver sido preparada para permitir que trabalhadores realizem suas tarefas (KAUR, 2011). Os colaboradores se sentem habilitados e não esperam passivamente para desempenhar atividades e tomar decisões. Ao invés desta postura, o indivíduo agirá de forma proativa, moldando e influenciando o ambiente (SPREITZER; JASNAZ; QUINN, 1999). Quando bem gerenciado, ainda pode aumentar o bem-estar do funcionário de modo geral, minimizando sentimentos negativos e doenças ocupacionais (CALVO; GARCIA, 2017). Spreitzer (1995) valida uma escala do empoderamento psicológico, a partir de quatro dimensões, que segundo a autora, irão atuar conjuntamente:

- **Impacto:** Será o grau ou intensidade em que as ações do indivíduo poderão influenciar os resultados coletivos, seja ele em níveis operacionais ou estratégicos.
- **Significado:** Representa o valor que o indivíduo atribui ao trabalho, com base na combinação de valores entre si e a organização. É importante no sentido de dar energia ao capital humano, baseado em uma avaliação intrínseca de cada indivíduo.
- **Competência:** Refere-se ao sentimento de confiança, ou de o quanto o indivíduo acredita e sente-se habilitado ou apto a realizar suas funções com sucesso.

- **Autodeterminação:** Significa o quanto o indivíduo se sente autônomo para realizar ou decidir a forma como irá desempenhar suas atividades.

Contudo, é importante que essas dimensões e/ou características estejam presentes de forma harmoniosa no comportamento dos colaboradores, para que de fato o empoderamento possa ser alcançado no sentido pleno. Especialmente na hotelaria, o comportamento empoderado dos colaboradores é imprescindível para que estes apresentem um certo grau de autonomia para tomar decisões ágeis e adequadas para atender as necessidades dos clientes em tempo hábil, e conseqüentemente, alcançar a satisfação dos hóspedes.

2.3 Orientação Empreendedora

A orientação empreendedora pode ser definida como comportamentos que condizem com a capacidade de indivíduos utilizar-se de processos inovadores para alcançar novos patamares rumo à competitividade no mercado. De acordo com Wales, Marino e Shirokova (2019) foram a globalização e a crescente popularidade do empreendedorismo, os fatores responsáveis pelo surgimento da necessidade de entender a orientação empreendedora em todo o mundo. Neste escopo, Zampier e Takahashi (2011, p. 564-585), argumentam que os indivíduos empreendedores são aqueles que possuem “características inovadoras, proativas e com facilidade em identificar novas oportunidades”. Complementam que o indivíduo empreendedor sempre perceberá a necessidade de criar e realizar novos projetos, que serão colocados em prática a partir de suas próprias ideias. Além disso, busca continuamente novas oportunidades de negócios, tentando enxergar caminhos que ainda não tenham sido observados.

Assim, é perceptível a relação existente entre inovação e empreendedorismo, uma vez que o primeiro se incorpora ao conceito do segundo. De acordo com Sacramento e Teixeira (2014), a inovação é a essência da atitude empreendedora que a utilizará para inventar ou renovar novos produtos, em busca de novos mercados. Os autores sugerem que a função da inovação junto ao empreendedorismo será a de combinar recursos, cujo o propósito será o de provocar revoluções, por meio de invenções ou atitudes genéricas. Além disso, contribuirá para a identificação de novas formas de produção e oportunidades tecnológicas.

Em um ambiente competitivo global e de mudanças velozes como o setor hoteleiro, dispor de gestores com a capacidade de promover o empreendedorismo, torna-se uma vantagem

competitiva indispensável para essas organizações. Isso ocorre pelo fato que, os consumidores se encontram cada vez mais exigentes, o que demandam por serviços diferenciados para satisfazer seus anseios e desejos (SACRAMENTO; TEIXEIRA, 2014). Para Pedroso e Souza (2009), o fato de as empresas de serviços como a hotelaria possuir indivíduos com atitudes empreendedoras, constitui-se uma demanda essencial, já que este é um setor complexo e que requer profissionais que disponham de conhecimentos, habilidades e atitudes com tais direcionamentos. Além disso, são organizações que almejam profissionais que assumam riscos calculados, criando e defendendo seus projetos, encontrando maneiras alternativas e novas soluções.

Rodrigues (2016) faz uma distinção entre os conceitos de orientação empreendedora e o empreendedorismo. De acordo com o autor, embora este termo tenha surgido a partir de tal definição, o empreendedorismo está mais relacionado ao desenvolvimento de novos negócios, enquanto a orientação empreendedora, representa o processo em si, a partir dos métodos, práticas e estilos adotados para a tomada de decisões. Desta forma, a orientação empreendedora surge como uma perspectiva estratégica de oportunidades para ser empreendidas de uma forma intencional.

O estudo de Miller (2011) apresenta um constructo unidirecional que compõe a orientação empreendedora, baseada em três variáveis: Inovação, Proatividade e Assunção de Riscos. Contudo, para que uma organização seja considerada uma empresa que possui este direcionamento, estes comportamentos devem estar presentes de forma harmoniosa em seus líderes e colaboradores (WALES; MARINO; SHIROKOVA, 2019). A seguir, os fatores que compõem a orientação empreendedora são mais bem detalhados.

- **Inovação:** É considerada a principal variável presente na orientação empreendedora e se refere ao quanto a organização permanece tendenciosa a ações de melhorias e alterações, bem como apoia novas ideias, processos ou experiências criativas.
- **Proatividade:** Considerada mais relevante para empresas em estágios iniciais, esta variável representa uma ação contínua, em que a organização apresenta uma tendência para estar à frente de novos produtos, serviços e tecnologias.
- **Assunção de riscos:** Trata-se de um comportamento ousado em que as organizações ou

empreendedores assumem posicionamentos incertos, porém de forma cautelosa para alcançar novos propósitos.

Dentro desta realidade, os hotéis são empreendimentos com altos níveis de complexidade e diferentes processos ocorrendo simultaneamente. São empresas que trabalham para diferentes públicos, altamente competitivas e profundamente afetadas pelo contexto globalizado. Por este motivo, Pedrosa e Sousa (2009) argumentam que os gerentes de hotéis que apresentam atitudes empreendedoras são fontes de diferencial competitivo e promovem o desenvolvimento das organizações hoteleiras. Portanto, o estilo de liderança influencia diretamente na atitude empreendedora e postura estratégica (FERNANDES; SANTOS, 2008). Logo, conclui-se que as atitudes de liderança, empoderamento e orientação empreendedora são três constructos relacionados e indispensáveis ao contexto das empresas hoteleiras.

3 Metodologia

Para atingir o objetivo da pesquisa, desenvolveu-se um estudo quantitativo e descritivo, utilizando-se de procedimentos estatísticos para mensurar e descrever o fenômeno em conhecimento. Este é um procedimento adequado para pesquisas onde se tem o propósito de medir opiniões, reações, sensações, hábitos e atitudes de um público-alvo (MARCONI; LAKATOS, 2011). Além disso, o estudo quantitativo só é possível quando se tem informações e teorias pré-existentes (SILVA; LOPES; BRAGA JUNIOR, 2014). O que corresponde à realidade desta pesquisa, que utiliza teorias consolidadas na literatura para investigar uma realidade em particular.

A pesquisa foi aplicada em um hotel de grande porte, classificado na modalidade Resort do tipo excelente e cinco estrelas com base na plataforma do site *TripAdvisor*, que é na atualidade a maior plataforma de viagens do mundo (ABIH, 2017). A empresa está localizada na cidade do Natal (Rio Grande do Norte) e pertence a uma rede de hotéis internacional, com 11 unidades localizadas nos países Brasil e Espanha. Havendo duas unidades situadas no estado do Rio Grande do Norte, a filial investigada desenvolve suas atividades desde o ano de 2005.

No total, o hotel possui um número aproximado de 400 colaboradores fixos trabalhando

nas diversas áreas da empresa. Para fins deste estudo, foram selecionados apenas os gestores que ocupavam os cargos de média-liderança. De acordo com Calvo e Garcia (2017), esses gestores são importantes pois eles se encontram em um meio termo, fazendo ligação entre a alta gestão e os cargos de níveis operacionais. Trata-se de profissionais que sofrem influências de comportamentos da alta-diretoria, e conseqüentemente, os repetirão para liderar suas equipes. No total, foi identificado um universo de 43 gestores que compuseram a amostra dessa pesquisa.

Ao analisar o perfil dos gestores, verificou-se que a maior parte do público-alvo foi composto por pessoas do sexo feminino (58,1%) em detrimento do masculino (41,9%). Além disso, trata-se de um público relativamente jovem, visto que a porcentagem acumulada dos que estavam classificados na idade entre 18 e 40 anos foi de 79,1%. Já o nível de escolaridade, estes possuíam um bom nível de escolaridade, pois 69,8% cursavam pelo menos o ensino superior. Assim, percebe-se que os participantes do estudo são em sua maioria mulheres, jovens e com um bom nível de instrução formal.

O instrumento de coleta foi um questionário estruturado com questões fechadas e medições de concordância através de escala likert de sete pontos. A liderança transformacional foi avaliada por meio do instrumento proposto por Podsakoff et al. (1990), o empoderamento psicológico pela escala de Spreitzer (1995), e a orientação empreendedora com o instrumento idealizado por Covin e Slevin (1989), reformulado no estudo de Rodrigues (2016). Além disso, o estudo de Rodrigues (2016) também foi importante para a adaptação dos questionários para o idioma português, já que os estudos originalmente haviam sido desenvolvidos em âmbito internacional. A pesquisa foi aplicada de modo presencial no hotel e os participantes tiveram suas identidades preservadas, permitindo assim, uma maior liberdade para suas respostas.

Após a coleta, procedeu-se para análise dos dados utilizado o *software* para análises estatísticas *Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)* para *Windows*. Adotou-se o uso do teste Qui-Quadrado, Análise Fatorial Exploratória (AFE) e Matriz de Correlações a partir do coeficiente Spearman.

O teste Qui-quadrado pode ser utilizado com o propósito de testar hipóteses e comparar proporções. Ou seja, ele analisa frequências observadas e esperadas em determinado evento (BEIGUELMAN, 1996). O teste permitiu medir em termos de frequência as proporções em que os índices de liderança, empoderamento e orientação empreendedora ocorreram no hotel. Para

prosseguir com o teste de hipóteses foi utilizado o valor-p ou valor de significância (termo utilizado pelo *software*), que será comparado ao nível de significância (ou valor alfa) de 5% (0,05), logo chega-se a um nível de confiança de 95%. Sendo assim, se o **valor-p < 0,05**, rejeita-se as hipóteses nulas (igualdade) e aceita-se as hipóteses alternativas.

Em seguida, a Análise Fatorial Exploratória foi utilizada como fase antecipatória da Matriz de Correlações, com a finalidade de testar a validade da escala ora formulada. Por fim, foi utilizada a Matriz de Correlações cuja finalidade foi investigar como as variáveis que compõem as dimensões da liderança transformacional, empoderamento psicológico e orientação empreendedora se inter-relacionam e se comportam no contexto do hotel. A seguir, os resultados da pesquisa são mais bem detalhados na análise e discussão dos resultados.

4 Análise e discussões

Giuliani e Oliva (2014, p. 145), citam um aspecto interessante sobre a liderança que, “o líder tende a se classificar como gostaria ou deveria ser, e não propriamente pelo que realmente é”. Por este motivo, para analisar a dimensão da liderança transformacional presente na alta gestão do hotel, foram direcionados questionamentos para que os líderes de níveis intermediários avaliassem a partir de seus superiores, a presença, ou não, dos respectivos comportamentos. Neste sentido, analisou-se as sete seguintes variáveis: Aceitação, Apoio, Desempenho, Estímulo, Modelo, Visão e Recompensa. Assim, objetivou-se identificar se a alta diretoria desempenha comportamentos equilibrados em relação aos diferentes fatores de liderança, cujo o resultado seria uma liderança transformacional eficiente em seu sentido pleno. Partindo do pressuposto básico de que a liderança do hotel deve ser composta pelas sete variáveis de modo igualmente distribuídas, estabeleceu-se as seguintes hipóteses do estudo:

H₀: As proporções de entrevistados que compõe cada perfil são as mesmas entre os Perfis de Liderança.

H₁: As proporções de entrevistados que compõe cada perfil são diferentes entre os Perfis de Liderança.

Assumindo H₀ como hipótese nula e H₁ como hipótese alternativa, seguiu-se com os procedimentos estatísticos para o teste de hipóteses. Para uma melhor verificação da distribuição

dos dados é possível ter acesso a uma análise descritiva preliminar das médias na tabela 1, elaborada a partir do cálculo somatório das notas obtidas nos itens de medição de cada variável que compõe a dimensão de liderança.

Tabela 1: Frequência das respostas que compõem o índice de liderança transformacional.

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem Acumulada
Aceitação	7	16,3	16,3
Apoio	1	2,3	18,6
Desempenho	3	7,0	25,6
Estímulo	6	14,0	39,5
Modelo	4	9,3	48,8
Recompensa	21	48,8	97,7
Visão	1	2,3	100,0
Total	43	100,0	

Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

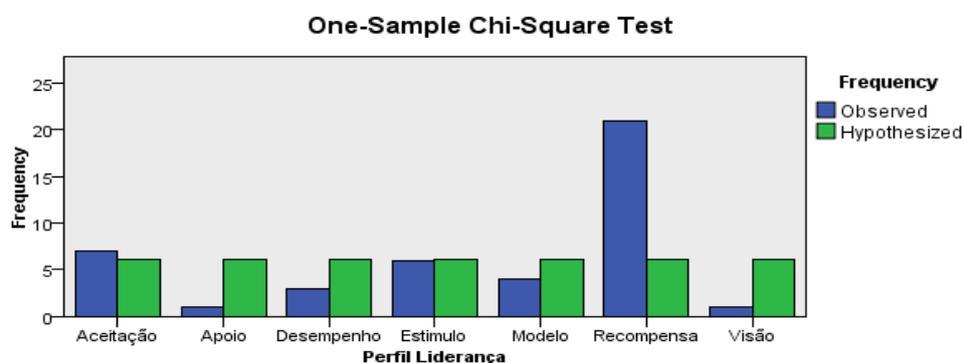
Ao analisar a tabela identifica-se uma distribuição anormal entre os índices que compõem a dimensão de liderança no hotel. Este é o primeiro indício de que pode existir uma discrepância entre as médias que compõem o perfil transformacional na alta-gestão. Isso porque a análise de frequência na tabela indica uma alta porcentagem no perfil de Recompensa (48,8%) em detrimento dos demais. Para uma maior compreensão dos dados, prosseguiu-se com o Teste Qui-Quadrado para uma amostra, de modo a efetivar os testes das hipóteses já apresentadas – Figura 1.

Ao verificar a saída do teste do SPSS exposta na figura 1, observa-se que o valor -p do teste é menor que 0,05, logo, rejeitou-se a hipótese nula, assumindo assim que pelo menos um dos perfis tem uma quantidade significativa de indivíduos maior que os demais. Analisando o gráfico de distribuição dos valores esperados e observados, constata-se que o perfil que se destaca é o Recompensa (a coluna dos valores observados, é bem superior à de valores esperados). Sendo assim, verifica-se que o alcance dos objetivos pode estar sendo motivado em maior grau pelas trocas ou interesses na relação empresa e trabalhador, sendo este, um dos maiores mecanismos de incentivo adotados pelos gestores.

Esse fato é particularmente interessante, pois inicialmente a Recompensa Contingente é uma variável tradicionalmente presente em estilos de lideranças transacionais, porém foi incorporada posteriormente na escala proposta por Podsakoff, et al. (1990). Os pressupostos dos autores foram que a liderança transformacional nada mais é que uma evolução da liderança

transacional, onde um líder para ser transformacional, passa pelo estágio inicial do perfil transacional. Dessa forma, a liderança será cada vez mais eficaz quando além de trocas e recompensas, cria-se valor e motivação para promover o compromisso do grupo (REZENDE, 2011).

Figura 1: Teste Qui-Quadrado de hipótese para verificação do perfil de Liderança Transformacional.



Total N	43
Test Statistic	47,023
Degrees of Freedom	6
Asymptotic Sig. (2-sided test)	,000

Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

No entanto, tratando-se especificamente da realidade do hotel investigado, é importante elucidar que a discrepância demonstrada do perfil de Recompensa, em relação aos outros perfis tipicamente transformacionais, pode ser um problema. Ao observar a figura 1, por exemplo, é possível verificar que, apesar das variáveis Aceitação e Modelo terem um valor igual ou acima do esperado, as dimensões Visão e Apoio obtiveram resultados muito inferiores.

Na dimensão Visão, isso pode significar um aspecto negativo, ao assumir que os líderes podem estar deixando de articular uma visão do futuro, de modo a identificar novas oportunidades de melhorias dos serviços do hotel, otimizando suas ações por meio de um processo inspirador. Já o Apoio Individualizado está relacionado ao conceito de Consideração Individualizada, no qual o líder respeita seus colaboradores, bem como seus sentimentos e

comportamentos pessoais (REZENDE, 2011). Ao analisar a liderança transformacional em empresas do setor de hospedagem da Nigéria, Ohunakin et al. (2019) contataram que a consideração individualizada influencia positivamente a satisfação com a vida e com trabalho dos colaboradores, o que aumentará o nível de satisfação, resultando em uma menor rotatividade nestas empresas.

Portanto, tanto a dimensão Visão, quanto a dimensão Apoio são importantes perfis que necessitam estar presentes nos líderes do setor hoteleiro, uma vez que o primeiro determina um perfil que inspira os colaboradores a manterem a inovação e visão do futuro, enquanto, a segunda proporciona o estreitamento dos laços entre líderes e liderados.

Para análise dos índices do Empoderamento Psicológico, os procedimentos seguidos foram similares aos tomados no tópico anterior. Diferente do constructo de liderança no qual os gestores de níveis intermediários fizeram uma análise sobre o estilo adotado por seus superiores, aqui, o que está sendo medido é o nível de empoderamento dos próprios participantes do estudo. Ou seja, os gestores de média liderança fizeram uma análise de como se sentiam em termos de Empoderamento Psicológico, a partir de uma autoavaliação de seus próprios comportamentos, sentimentos e atitudes relativos às suas atividades. Neste contexto, utilizando a Escala do Empoderamento Psicológico proposta por Spreitzer (1995), as quatro dimensões foram medidas para verificar os índices dos perfis que mais se destacavam.

Partindo novamente do pressuposto de que o nível de empoderamento dos líderes de níveis intermediários devem ser compostos pelas variáveis Significado, Impacto, Autodeterminação e Competência, as seguintes hipóteses foram formuladas:

H₀: As proporções de entrevistados que compõe cada perfil são as mesmas entre os Perfis de Empoderamento.

H₁: As proporções de entrevistados que compõe cada perfil são diferentes entre os Perfis de Empoderamento.

Enquanto a hipótese nula (H₀) assume que todos os índices de empoderamento são semelhantes e não existe diferença estatística entre eles. Na hipótese alternativa (H₁), testou-se a possibilidade de uma diferença de pelo menos um dos perfis em relação aos demais. Assim, a tabela 2 evidencia um cenário preliminar da frequência média ocorrida sobre o índice de empoderamento dos gestores.

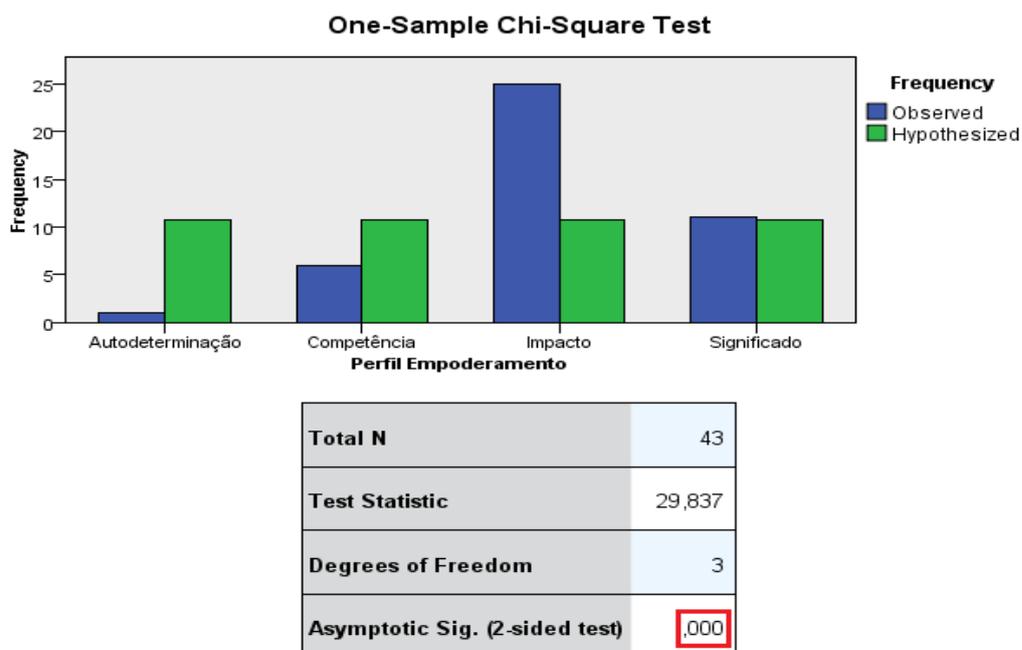
Tabela 2: Frequência das respostas que compõem o índice de Empoderamento Psicológico.

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem Acumulada
Autodeterminação	1	2,3	2,3
Competência	6	14,0	16,3
Impacto	25	58,1	74,4
Significado	11	25,6	100,0
Total	43	100,0	

Fonte: Dados da pesquisa, 2018

Uma análise inicial na tabela evidencia novamente uma discrepância entre os dados. Desta vez, verifica-se um indício de que a variável Impacto obtém uma maior proporção de ocorrências, visto que a mesma possui sozinha uma porcentagem de 58,1%, ou seja, mais da metade da frequência ocorrida entre as dimensões de empoderamento. Assim, o mesmo teste (Qui-Quadrado) foi realizado para os Perfis de Empoderamento. Nele também se rejeitou a hipótese nula (valor- $p < 0,05$), assumindo que pelo menos um dos perfis se destaca dentre os demais.

Figura 2: Teste Qui-Quadrado de hipótese para verificação do perfil de Empoderamento Psicológico.



Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

Em uma análise do gráfico na figura 2, observa-se que, de fato, o perfil Impacto, tem uma

proporção significativamente superior. O Impacto pode ser definido como o grau de intensidade com que um indivíduo acredita exercer influência sobre o seu ambiente de trabalho (SPREITZER, 1995; RODRIGUES, 2016). Observa-se a partir dos resultados que essa crença é muito prevalente entre os gestores de média liderança. Isso pode significar que estes gestores consideram o seu trabalho importante para os resultados do seu departamento, e possuem um sentimento de controle e influência sobre o seu setor.

Outra dimensão que se apresentou dentro dos resultados esperados, foi a variável Significado. Isso é algo bom, pois mostra uma relação afetiva dos gestores com as suas atividades, à medida que elas são consideradas importantes e mantém um significado pessoal para eles (SPREITZER, 1995).

Por fim, tem-se a variável Competência com um valor relativamente abaixo da média esperada e uma frequência de ocorrência de 14%. E, a variável Autodeterminação, com uma presença praticamente inexistente e distante do esperado (2,3% de frequência). Esses resultados mostram que apesar dos gestores se sentirem importantes e demonstrarem uma relação afetiva com a empresa, eles ainda se sentem pouco confiantes, pois não se percebem com o nível necessário de competência e domínio para a realização de suas tarefas. Além disso, o inexpressivo índice na dimensão Autodeterminação também pode demonstrar um sentimento de pouca autonomia para a tomada de decisões de forma livre e independente.

Para analisar os índices de Orientação Empreendedora, foram direcionados questionamentos aos gestores de média-liderança para que estes avaliassem, a partir das variáveis da Orientação Empreendedora, a presença ou não, desses comportamentos adotados no contexto geral do hotel. Os procedimentos seguidos foram os mesmos realizados nos tópicos anteriores, e as variáveis analisadas foram: Inovação, Proatividade e o Risco, como variáveis formativas do constructo da orientação empreendedora. Assim, as seguintes hipóteses foram formuladas:

H₀: As proporções de entrevistados que compõe cada perfil são as mesmas entre os Perfis de Orientação Empreendedora.

H₁: As proporções de entrevistados que compõe cada perfil são diferentes entre os Perfis de Orientação Empreendedora.

Prosseguindo com a análise preliminar da tabela de frequência, é possível verificar de modo inicial uma distribuição mais proporcional entre os índices de Inovação (53,5%) e o Risco

(34%). Entretanto, uma terceira variável ainda pode ser vista como mais deficiente em relação as demais, ou seja, a Proatividade – Tabela 3.

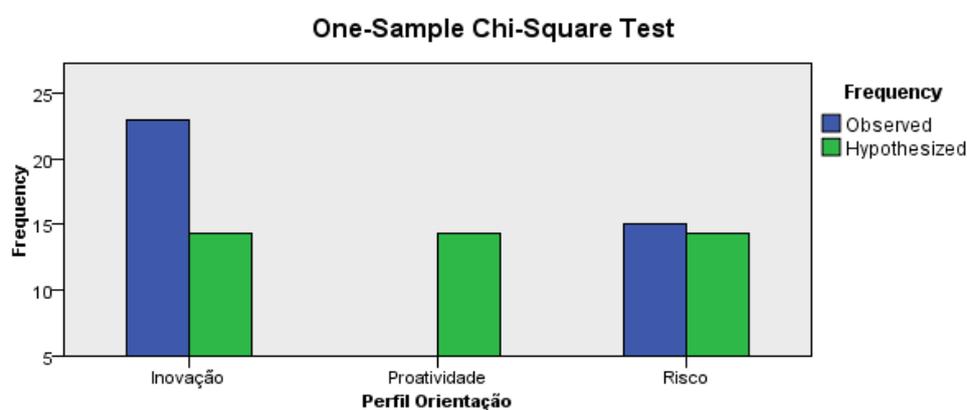
Tabela 3: Frequência das respostas que compõem o índice da Orientação Empreendedora.

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem Acumulada
Inovação	23	53,5	53,5
Proatividade	5	11,6	65,1
Risco	15	34,9	100,0
Total	43	100,0	

Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

Para dar continuidade à análise, o teste Qui-Quadrado foi aplicado com o propósito de confirmar ou refutar a hipótese alternativa, ora formulada. Estes resultados, poderão ser melhor evidenciados na figura 3.

Figura 3: Teste Qui-Quadrado de hipótese para verificação do perfil de Orientação Empreendedora.



Total N	43
Test Statistic	11,349
Degrees of Freedom	2
Asymptotic Sig. (2-sided test)	,003

Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

De acordo com Miller (2011), o design dominante da orientação empreendedora postula que será a presença dessas três dimensões que irá caracterizar esse perfil. Assim, se alguma dessas dimensões estiverem totalmente ausentes, uma organização seria mais ou menos empreendedora.

A partir da análise da figura, é possível rejeitar a hipótese nula (valor- $p < 0,05$), e confirmar a hipótese alternativa, mostrando que também existe uma diferença entre os perfis do índice de Orientação Empreendedora. Constata-se uma sobreposição da variável Inovação, o que se permite concluir que os gestores consideram o hotel como um empreendimento que vem adotando uma posição inovadora, incorporando novas linhas de produtos, realizando mudanças significativas, além de investir em tecnologias de desenvolvimento (RODRIGUES, 2016).

Os resultados também mostram que o empreendimento está disposto a assumir um certo grau de riscos calculados para implementar novos serviços e ideias no mercado. Wales, Marino, Shirokova (2019), explicam que a Assunção de Risco é a alma conceitual da orientação empreendedora, ou ainda, um elemento que a postula com uma posição estratégica. No entanto, apesar dessa atitude positiva, houve uma baixa representatividade na dimensão Proatividade, o que sugere que para os gestores, o hotel pode estar deixando de aproveitar novas oportunidades e ter uma visão de futuro, se antecipando perante seus concorrentes no mercado interno e/ou externo (MILLER, 2011; RODRIGUES, 2016; WALES; MARINO; SHIROKOVA, 2019).

Diante de todo o exposto e ao analisar os resultados obtidos nas dimensões investigadas é possível traçar reflexões e associações resultantes das interações desses três grupos de variáveis. A primeira reflexão é que a liderança é um tema central e está profundamente associada aos resultados das demais dimensões (BALAJI; KRISHNAN, 2014; RODRIGUES, 2016; JOO; NAN, 2019).

Dessa forma, chama-se atenção o fato da variável Recompensa, ter apresentado um alto índice de frequência, se distanciando fortemente em relação às demais. Como já explicado a Recompensa Contingente é uma variável tipicamente presente na liderança transacional, mas incorporada posteriormente na escala proposta por Podsakoff et al. (1990).

Este resultado é ainda mais interessante ao comparar com a pesquisa de Giuliani e Oliva (2014), que buscou identificar nos Resorts Brasileiros, um estilo de liderança que prevalecesse. Assim, os autores encontraram divergências entre os resultados, e mesmo que os resultados da pesquisa quantitativa tenham prevalecido o estilo transformacional, o estudo qualitativo divergiu

apontando para um perfil transacional. Os autores também identificaram uma divergência de visões entre líderes e liderados, pois os gestores tendem a se enxergar mais como transformacionais, do que enxergam os seus seguidores. Ao final, o estudo assume os resultados do estudo qualitativo como os mais coerentes e concluem que devido a realidade vivenciada pelos hotéis e as precárias condições da gestão de pessoas já identificada em estudos anteriores, é prematuro afirmar que o estilo transformacional seja o que prevalece em resorts brasileiros.

Fazendo uma relação com os resultados alcançados no presente estudo, é possível refletir sobre alguns questionamentos, tais como: seria o hotel investigado um empreendimento que possui um perfil de liderança mais próximo do transacional, como também constatado no estudo de Giuliani e Oliva (2014)? Seriam os interesses por trocas e recompensas os maiores motivadores do grupo para o alcance dos objetivos? Seriam os resultados satisfatórios alcançados nas variáveis Aceitação e Estímulo indicadores de que o hotel já exerce uma caminhada para adquirir um perfil transformacional no futuro? Este último questionamento, especialmente, é interessante tendo em vista que nenhuma liderança pode ser considerada totalmente transacional ou transformacional, já que a primeira deve ser considerada um estágio de evolução para a segunda (PODSAKOFF et al., 1990; REZENDE, 2011; GIULIANI; OLIVA, 2014). Além disto, o resultado satisfatório atingido na variável Significado da dimensão do empoderamento também evidencia uma relação afetiva dos gestores com o ambiente de trabalho, característica presente em organizações que assumem uma postura transformacional.

Ainda sobre a liderança e empoderamento, é importante enfatizar que o empoderamento é um mecanismo fundamental e presente na liderança transformacional (RODRIGUES, 2016). Apesar da variável Estímulo (liderança transformacional) ter ficado muito próximo do esperado, a variável Competência (empoderamento psicológico) obteve um resultado inferior. Isso significa que os indivíduos consideram que os seus diretores lhe estimulam intelectualmente, porém ainda não possuem uma crença dentro do esperado sobre suas capacidades para realizar as atividades de trabalho com sucesso (RODRIGUES, 2016; SPREITZER, 1995).

Como forma de aprofundar os resultados obtidos na pesquisa e identificar possíveis relações ocorridas entre as variáveis presentes nas três dimensões investigadas, optou-se pelo desenvolvimento de testes estatísticos mais avançados para identificar possíveis associações.

Para isso, realizou-se análise fatorial exploratória, além da matriz de correlações. A

análise fatorial, foi utilizada como uma fase antecipatória da matriz de correlações, com a intenção de verificar a adequação das variáveis de primeira ordem (perguntas do questionário) como fatores explicativos das suas respectivas dimensões. Para examinar essa adequação, verificou-se indicadores de Carga Fatorial e Comunalidade de cada indicador, o Alfa de Cronbach α respectivo a cada variável, além da Variância Total Explicada.

Entende-se por Carga Fatorial o grau de correlações existentes entre as variáveis de primeira ordem e seus respectivos fatores. Hair, Anderson e Black (2009) postulam que para serem significativas, as Cargas Fatoriais devem ser superiores a 0,5 para, de fato, explicar seu respectivo fator de variância.

O Alfa de Cronbach α é uma medida que garante maior confiabilidade a escala e serve para medir a correlação média entre as perguntas. Para serem considerados relevantes, os valores devem ser superiores a 0,7, com exceção para as pesquisas nas áreas das ciências sociais aplicadas, no qual, valores acima de 0,6 são considerados aceitáveis (HAIR; ANDERSON; BLACK, 2009).

Já a Comunalidade é uma medida de correlação entre variáveis e quanto maior seu valor, maior é o poder de explicação de cada indicador a respectiva variável. Corrar, Paulo e Dias Filho (2014) postulam valores iguais ou acima de 0,6 de Comunalidade para que estas sejam consideradas aceitáveis. Por fim, o percentual de variância medirá em termos de porcentagem o quanto determinado conjunto de variáveis, quando agrupadas, são capazes de explicar um respectivo fator, devendo-se estes valores serem acima de 60% para serem considerados aceitáveis (HAIR; ANDERSON; BLACK, 2009). A tabela 4 apresenta os resultados obtidos para o conjunto de indicadores.

Tabela 4: Análise Fatorial Exploratória.

Constructo	Indicador	Carga Fatorial	Alfa de Cronbach α	Comunalidade	% de variância
VISÃO	VIS1	0,893	0,869	0,797	80,205
	VIS2	0,917		0,840	
	VIS4	0,877		0,769	
MODELO	MOD1	0,932	0,945	0,869	90,224
	MOD2	0,958		0,918	
	MOD3	0,959		0,920	
ACEITAÇÃO	ACE1	0,933	0,923	0,871	86,918
	ACE2	0,941		0,885	
	ACE4	0,923		0,852	
DESEMPENHO	DES2	0,916	0,802	0,839	83,908

	DES3	0,916		0,839	
APOIO	APO1	0,958	0,911	0,918	91,829
	APO2	0,958		0,918	
ESTIMULO	EST1	0,859	0,857	0,738	78,621
	EST2	0,908		0,825	
	EST3	0,892		0,796	
RECOMPENSA	REC1	0,916	0,949	0,840	86,861
	REC2	0,892		0,796	
	REC3	0,961		0,924	
	REC4	0,956		0,915	
SIGNIFICADO	SIG1	0,882	0,711	0,779	77,877
	SIG2	0,882		0,779	
COMPETÊNCIA	COMP1	0,933	0,851	0,871	87,117
	COMP2	0,933		0,871	
AUTODETERMINAÇÃO	AUT1	0,892	0,738	0,796	79,583
	AUT2	0,892		0,796	
IMPACTO	IMP1	0,865	0,833	0,749	76,526
	IMP2	0,848		0,719	
	IMP3	0,910		0,828	
INOVAÇÃO	INOV1	0,937	0,858	0,877	87,715
	INOV3	0,937		0,877	
PROATIVIDADE	PRO1	0,796	0,408	0,633	63,344
	PRO2	0,796		0,633	
RISCO	RIS2	0,849	0,611	0,720	72,033
	RIS3	0,849		0,720	

Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

Com base nos resultados apresentados, constata-se que quase todas as variáveis apresentaram índices significativos de ajustamento e poder de explicação dos fatores. Todas as cargas fatoriais foram superiores a 0,7 (variação mínima de 0,796 e máxima de 0,961), ou seja, muito maiores do que os valores mínimos permitidos ($>0,5$). Além disso, as Comunalidades também atingiram valores superiores a 0,6 (mínimo de 0,633 e máximo de 0,924).

Por outro lado, o Alfa de Cronbach α da variável Proatividade não atingiu o valor mínimo permitido ($>0,6$) para pesquisas no campo das ciências sociais aplicadas, conforme exposto por Hair, Anderson e Black (2009), evidenciando um valor inferior de 0,408. Já a variância total explicada desta mesma dimensão, apesar de estar dentro do aceitável ($>60\%$), ainda assim, demonstrou um poder de explicação inferior se comparado as demais.

Em relação as variáveis Visão, Modelo, Aceitação, Desempenho, Apoio, Estimulo, Recompensa, Significado, Competência, Autodeterminação, Impacto, Inovação e o Risco, todas obtiveram valores considerados significativos que garantem o poder de explicação e confiabilidade de mensuração dos fatores. O Alfa de Cronbach α de todas as dimensões foram superiores, variando entre o mínimo de 0,611 (Variável Risco) até o máximo de 0,945 (Variável

Modelo) e as porcentagens de variâncias obtiveram valores acima de 70%.

Portanto, com base nos resultados torna-se perceptível que todas as variáveis obtiveram resultados significativos e aceitáveis para prosseguir com os testes da Matriz de Correlação, com exceção da variável Proatividade, que não apresentou índice de confiabilidade adequada. Importante destacar que, a variável Proatividade já havia apresentado resultados insignificantes durante os testes de proporções efetivados por meio do Qui-Quadrado, onde ela se destacou por ter um resultado bem mais inferior que as demais variáveis presentes na mesma dimensão (Orientação Empreendedora), ou seja, muito abaixo do esperado. Assim, a variável Proatividade, não se mostrou adequada para mensurar os coeficientes de correlações, dando-se prosseguimento aos testes, utilizando todas as demais variáveis.

Em relação a Matriz de Correlação, esta representa uma análise estatística do tipo bivariada que analisa o grau ou a intensidade da relação entre duas variáveis (HAIR; ANDERSON; BLACK, 2009). Ou seja, uma correlação positiva postula que quanto mais uma variável aumenta, conseqüentemente, a variável correspondente aumentará proporcionalmente. Já em uma correlação negativa, o contrário acontece, de modo que o aumento de uma variável acarretará um decréscimo da variável correspondente.

Para identificar os coeficientes de correlação foi utilizado o coeficiente de Spearman (Rô de Spearman), para diagnosticar a intensidades das relações. De acordo com Mukaka (2012) uma regra prática para interpretar o coeficiente de correlação é: a partir de 0,9 para mais ou para menos, significa uma correlação muito forte; acima de 0,7 a 0,9 (positiva ou negativa) significa uma correlação forte; acima de 0,5 a 0,7 uma correlação moderada (positiva ou negativa); acima de 0,3 (positiva ou negativa) indica uma correlação fraca; e, de 0 até 0,3 (positivo ou negativo), significa uma correlação insignificante. A tabela 5 demonstra os valores dos coeficientes obtidos na Matriz de Correlações envolvendo o conjunto de variáveis, sendo que, nos espaços sinalizados na cor vermelha, estão inseridas todas as correlações que foram significativas no nível 0,01 (2 extremidades); enquanto as correlações sinalizadas na cor azul, representam todas aquelas significativas no nível 0,05 (2 extremidades).

Tabela 5: Matriz de Correlações.

	VIS	MOD	ACE	DES	APO	EST	REC	SIG	COMP	AUT	IMP	INOV	RIS
VIS	1												
MOD	,782	1											
ACE	,723	,872	1										
DES	,037	,135	,075	1									

APO	,669	,818	,770	-,017	1													
EST	,373	,467	,397	,170	,326	1												
REC	,700	,702	,701	,115	,686	,417	1											
SIG	,189	,029	,014	,378	,032	,140	,059	1										
COMP	,124	-,028	-,103	,243	,040	,050	,014	,863	1									
AUT	,139	-,012	-,118	-,021	,052	-,228	,043	,323	,446	1								
IMP	-,021	-,100	-,280	,155	-,137	,054	,113	,314	,352	,493	1							
INOV	,205	-,055	-,165	,294	-,108	,217	,207	,413	,416	,230	,560	1						
RIS	,182	,056	,031	,226	-,033	,273	,275	,261	,195	,145	,508	,654	1					

Cor Vermelha - A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades)

Cor Azul - A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades)

Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

Com base nos resultados obtidos na tabela, verifica-se que todos os constructos demonstraram valores que variam entre correlações de intensidades fracas, moderadas e fortes, sendo obtidas ao analisar variáveis que compõem a mesma dimensão, ou dimensões diferentes.

Dentre alguns dos principais valores obtidos, tem-se a variável Visão, que apresentou correlações dos tipos moderadas e altas com as respectivas variáveis Modelo (0,782), Aceitação (0,723), Apoio (0,669) e Recompensa (0,700). Isso significa que à medida que o líder articula e inspira uma visão para o futuro dentro de sua equipe, proporcionalmente, esses comportamentos também poderão elevar o apoio individualizado de modo a promover o autodesenvolvimento da equipe a partir de treinamentos e encorajamento das pessoas (PODSAKOFF et al., 1990; RODRIGUES, 2016).

Conforme exposto por Stranpson e Medeiros (2009) o papel da liderança transformacional é justamente atingir os objetivos da organização, porém sem deixar de haver um sentimento de bem-estar e satisfação entre todos. Ao avaliar as relações da variável Visão com as variáveis Modelo e Aceitação, percebe-se que, para que todos compartilhem da sua visão para o futuro, o líder pode utilizar do seu carisma para comunicar seus objetivos de maneira simples, de modo que seus seguidores sigam entusiasmados ao mesmo tempo em que contribui para a aceitação dos objetivos, promovendo atitudes de cooperação e trabalho em equipe. Ou seja, juntas as variáveis Modelo e Aceitação contribuem de maneira significativa para o líder inspirar e articular uma visão de futuro, fato este, que também pode ser explicado pela forte correlação obtida entre ambas as variáveis (Modelo e Aceitação), equivalente ao valor de intensidade de 0,872.

Além disso, a moderada correlação entre as variáveis Visão e Recompensa (0,700) pode demonstrar que a partir do momento que o líder identifica e articula uma visão de futuro, a

Recompensa, por meio de benefícios físicos, ou até mesmo elogios, são utilizados como elementos para aumentar o processo de inspiração e visão positiva do próprio colaborador. De acordo Hoch et al. (2016) a recompensa enfatiza uma característica principal da liderança transacional, que prioriza as trocas e recompensas. Ao observar a correlação da variável Recompensa (Liderança Transacional) para com a variável Visão (Própria da liderança transformacional), é possível concordar com o pensamento de Rezende (2011) no qual este autor defende a liderança transformacional como uma evolução da liderança transacional, onde além das trocas e recompensas, cria-se valor e envolve uma partilha de visão com o grupo.

Ainda sobre a variável Modelo, é possível verificar correlações de intensidades fortes com as variáveis Apoio (0,818) e Recompensa (0,702), além de uma correlação moderada com a variável Estímulo (0,467). Isso evidencia que ao adotar comportamentos que servirão de modelo aos colaboradores, tais como, persistência, determinação e assunção de riscos, o líder também poderá fornecer de forma proporcional um apoio que poderá encorajar, treinar e empoderar os colaboradores. Esse encorajamento também pode ser fornecido por meio de estimulação intelectual para que estes estejam constantemente se questionando sobre antigas e novas maneiras de desempenhar suas funções, incentivando-os e a não se sentirem oprimidos para buscar algo novo. Além disso, Ohunakin et al. (2019) ao analisar as variáveis da liderança transformacional já haviam constatado uma influência positiva dessas variáveis com a satisfação no trabalho sentida pelo colaborador, o que reforça ainda mais a necessidade de se pensar essas dimensões estrategicamente.

Importante destacar que a variável Estímulo também se relacionou de forma moderada com a variável Recompensa (0,417), pois apesar de não ser uma intensidade relativamente forte, ainda assim, esse resultado evidencia que as recompensas, continuam sendo boas oportunidades de estimular os colaboradores, inclusive quando essa estimulação seja no sentido de um desenvolvimento intelectual, como por exemplo, a conclusão de um curso de aperfeiçoamento profissional feito pelo próprio funcionário. Tal fato também pode ser importante para elucidar outras relações, como por exemplo, o resultado de correlação moderada existente entre a variável Apoio e Recompensa, equivalente ao valor de 0,686, já que o apoio individualizado acaba se colocando como um mecanismo de estímulo intelectual, ao apoiar e promover formas de autodesenvolvimento do colaborador de forma individualizada.

Apesar de ser em sua maioria correlações dos tipos fracas, a variável Significado apresentou diversas correlações com as variáveis Desempenho (0,378), Autodeterminação e Impacto. Em contrapartida, também houve uma correlação de intensidade moderada para com a variável Inovação (0,413), e uma correlação do tipo forte com a variável Comportamento (0,863).

O significado de acordo com Spreitzer (1995) consiste em uma avaliação intrínseca que cada indivíduo atribui as suas funções de trabalho. Em outras palavras refere-se ao grau de importância que tais atividades exercem sobre cada um, com base em uma combinação de valores entre o colaborador e a organização. Tais resultados podem representar que a partir do momento em que o indivíduo se sente autônomo para realizar seu trabalho e acredita que exerce papel importante para transformar o ambiente, proporcionalmente, isso gera uma avaliação intrínseca sobre suas funções que as tornam importantes e geram significados, exercendo também um relativo poder para provocar a inovação. Além disso, também é possível visualizar que quando o líder expõe suas expectativas para com o grupo, ele cria expectativas de desempenho entre os membros, condicionalmente, isso gera energia entre os colaboradores para que estes possam desempenhar suas funções com sucesso.

Por fim, também se observa algumas correlações interessantes entre as variáveis que compõem o empoderamento psicológico para com a orientação empreendedora. Por exemplo, as variáveis Competência e Impacto demonstraram correlações significativas e moderadas com a variável Inovação (0,416 e 0,560, respectivamente). Além disso, ainda se observa uma correlação da variável Risco com o Impacto de 0,508. Além do Risco com a Inovação, equivalente a 0,654.

A inovação de acordo com Sacramento e Teixeira (2014), é algo essencial para a orientação empreendedora, já que é a partir dela que a empresa poderá acionar novos produtos e serviços, e dessa forma, alcançará cada vez mais novos mercados. Neste sentido, percebe-se a partir dos resultados obtidos no estudo, que para que o hotel apresente uma maior capacidade de inovação e os colaboradores sejam capazes de assumir riscos calculados, é importante que a empresa promova o empoderamento do grupo, a partir do estímulo a autoconfiança e sentimentos de autoeficácia, para que estes sejam capazes de desempenhar suas tarefas com autonomia, e conseqüentemente, haverá um aumento nos níveis de orientação empreendedora da organização.

Conforme colocado por Miller (2011) o risco e a inovação são duas variáveis de suma importância para a orientação empreendedora. O risco, pode ser especialmente importante para

iniciar um projeto ou um novo negócio, enquanto a inovação será fundamental em um contexto de novas tecnologias. Para Wales, Marino e Shirokova (2019) embora as organizações empresariais nem sempre gostem de correr riscos, um mínimo de risco é inevitável para os atores empresariais globais, pois os recursos dedicados à exploração de novas abordagens à criação de valor podem (ou não) funcionar como desejado.

Tratando-se do contexto de um hotel, Pedrosa e Souza (2009) alegam que a manutenção de tais comportamentos é fundamental, já que estas empresas operam em um setor de serviços, dessa forma, será por meio do cultivo da orientação empreendedora que os profissionais da hotelaria poderão dispor de conhecimentos, habilidades e atitudes em prol de mudanças. Além disso, estas são empresas que incorporam cada vez mais novas tecnologias em seus negócios, fator este, que torna determinadas variáveis fundamentais, seja a variável inovação no momento de criar coisas novas, ou do risco calculado, para agir com ousadia e assumir comportamentos incertos capazes de diferenciar o hotel entre os concorrentes, e manter-se competitivos no mercado.

5 Conclusões

Diante da relevância do campo de gestão de pessoas para o turismo e a crescente necessidade de estudos que abordem a temática em âmbito brasileiro, esta pesquisa teve como objetivo analisar as dimensões que compõem a liderança transformacional, empoderamento psicológico e a orientação empreendedora no setor hoteleiro. Para isto, desenvolveu-se um estudo descritivo e quantitativo a partir de uma amostra com 43 gestores de média-liderança, em um resort de excelência localizado no destino turístico Natal (Rio Grande do Norte, Brasil).

Os resultados do estudo demonstram que existe uma discrepância entre os índices analisados, visto que algumas dimensões foram evidenciadas muito acima do esperado, enquanto outras tiveram impacto inferior. Os perfis que mais se destacaram foram Recompensa, Impacto e a Inovação, dentro das dimensões de Liderança, Empoderamento e Orientação Empreendedora, respectivamente. Enquanto as variáveis Apoio Individualizado, Autodeterminação e Proatividade, foram evidenciadas em menor grau. Por meio da análise de correlações ainda foi possível verificar associações entre as variáveis nas três dimensões, com intensidades que variam

entre correlações baixas, moderadas e altas. Dentre as principais destaca-se as variáveis Modelo e Aceitação, Significado e Competência, Risco e Inovação.

Logo, é possível concluir que existem correlações e uma desproporção entre as dimensões avaliadas, tendo em vista que todos os índices apresentaram divergências entre os resultados obtidos e esperados. Assim, sugere-se informações úteis que podem ser trabalhadas a nível gerencial, com o propósito de identificar pontos de sucesso e necessidades de melhorias a fim de equilibrar esses diferentes índices.

Como contribuição teórica, esta pesquisa trouxe para o contexto brasileiro uma discussão ainda pouco explorada, quando pensada os temas da liderança transformacional, empoderamento psicológico e orientação empreendedora de forma interconectada, tendo como objeto de estudo, a hotelaria.

Como contribuição prática, os dados empíricos sugerem que para aumentar o potencial da liderança transformacional em hotéis, os gestores podem se concentrar em promover maiores níveis de apoio individualizado, já que esse tema trata do apoio ao encorajamento e treinamento, para que o funcionário se sinta emponderado e confiante, elevando assim, a sua autonomia e conseqüentemente sua proatividade. Tendo em vista que a proatividade é interferida não só pela ação, como também pela possibilidade em realizá-la, nesse caso através da autonomia.

Para isso, sugere-se que os líderes passem a implementar programas de acompanhamento e desenvolvimento do colaborador, que poderá ser efetivado através de feedback contínuos (todos os meses) entre líder e liderado, amparados por uma intensificação no uso de ferramentas de avaliação de desempenho, que permitem avaliar pontos de sucesso, bem como, situações críticas e necessidades de melhorias, para um melhor desempenho do funcionário, de modo que este esteja em constante desenvolvimento.

Além disso, ao estabelecer tais programas de desenvolvimento, a empresa poderá trabalhar em conjunto a gestão de carreira do indivíduo, alinhada aos propósitos da organização, o que pode contribuir também para aumentar a aceitação, e conseqüentemente, a visão de futuro (já que estas são duas variáveis interrelacionadas), sobre os direcionamentos no qual a empresa pretende alcançar, e como o indivíduo poderá atuar dentro dela. Por fim, espera-se que este processo contribua para elevar os níveis de empoderamento do colaborador, e conseqüentemente, os processos de inovação, já que esta, se relacionou positivamente com diversas variáveis

presentes no empoderamento psicológico.

Importante destacar, que apesar da utilidade das informações oferecidas por essa pesquisa, ainda assim, ela apresenta limitações que precisam ser evidenciadas. A principal é que ela não contempla uma ampla amostra, visto que foi selecionado apenas um dos principais hotéis em termos de estrutura e excelência nos serviços da cidade. Dessa forma, como sugestão para pesquisas futuras, recomenda-se ampliar o número de hotéis na coleta de dados, já que uma possível ampliação no número de gestores e de hotéis na análise, pode proporcionar um maior entendimento do tema, bem como, um maior poder de generalizações.

Referências

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE INDÚSTRIA DE HOTÉIS - ABIH. **Hotelaria do RN é avaliada como a melhor do Brasil**. 2016. Disponível em: < <http://www.abihrn.com.br/hotelaria-do-rn-e-avaliada-como-a-melhor-do-brasil/> > Acesso em 06 de dezembro de 2018.

BALAJI, M.; KRISHNAN, V. R. Impact of transformational leadership on empowerment: mediating role of social identity. **International Journal on Leadership**. v. 2, n. 1, p. 34-42, abr. 2014.

BARRETO, L. M. T. S.; LIMA, C. L. Gestão de pessoas na hotelaria: um estudo de caso no hotel ponta do madeiro – Pipa-RN. In: XI SEMINÁRIO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PESQUISA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM TURISMO. Anais, Fortaleza-CE, 2014.

BEIGUELMAN, B. **Curso de bioestatística básica**. 4ed. Ribeirão Preto: Sociedade Brasileira de Genética, 1996.

BROWNELL, J. Leadership in the service of hospitality. **Cornell Hospitality Quarterly**. v. 51, n. 3, p. 363-378, 2010.

CALVO, J. C. A.; GARCÍA, G. M. Hardiness as moderator of the relationship between structural and psychological empowerment on burnout in middle managers. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**. p. 1-23, 2017.

CORRAR, L. J.; PAULO, E.; DIAS FILHO, J. M. **Análise multivariada para os cursos de administração, ciências contábeis e economia**. São Paulo: Atlas, 2014.

COVIN, J. G.; SLEVIN, D. P. The influence of organization structure on the utility of an entrepreneurial top management style. **Journal of Management Studies**. v. 25, n. 3, p. 217-234, 1988.

FERNANDES, D, V, D H.; SANTOS, C, P. Orientação empreendedora: um estudo sobre as consequências do empreendedorismo nas organizações. **RAE-Eletrônica**. v. 7, n. 1, p. 1-28, 2008.

FONSECA, A. M. O; PORTO, J. B. Validação fatorial de escala de atitudes frente aos estilos de liderança. **Avaliação Psicológica**. v. 12, n. 2, p. 157-166, 2013.

GIULIANI, T, A; OLIVA, E, D. Liderança em resorts: um estudo dos estilos praticados no Brasil. **Turismo em Análise**. v. 25, n. 1, p. 131-155, 2014.

GOVERNO DO BRASIL. **Websérie mostra impacto positivo da hotelaria na economia do país**. 2017. Disponível em: < <http://www.brasil.gov.br/editoria/turismo/2017/02/webserie-mostra-impacto-positivo-da-hotelaria-na-economia-do-pais> > Acesso em: 19 de Julho de 2018.

HAIR JR., J. F.; ANDERSON, R. E.; BLACK, W. C. **Análise multivariada de dados**. 6ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HOCH, J. E.; BOMMER, W. H.; WU, J. H. D. D. Do ethical, authentic, and servant leadership explain variance above and beyond transformational leadership? A meta-analysis. **Journal of Management**. v. 44, n. 2, p. 501-529, fev. 2018.

JLL. **REVPAR cresce 11,1% em 2019 impulsionado pelo aumento das diárias médias**. 2020. Disponível em : < <https://www.jll.com.br/pt/tendenciasinsights/pesquisa/revpar-cresce-11-em-2019-impulsionado-pelo-aumento-das-diarias-medias> > Acesso em 02 de julho de 2021.

JOO, B. K.; NAN, K. The effects of transformational leadership, learning goal orientation, and psychological empowerment on career satisfaction. **New Horizons in Adult Education & Human Resource Development**. v. 31, n. 3, p. 47-64, 2019.

KAUR, P. The relationship of empowerment, transformational leadership and personal outcomes: an empirical study in India. **International Journal of Innovative Research e Development**. v. 2, n. 11, p. 431-437, 2013.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2011.

MILLER D. Miller (1983) Revisited: a reflection on EO research and some suggestions for the future. **Entrepreneurship Theory and Practice** v. 35, p. 873–894, 2011.

MINISTÉRIO DO TURISMO. **Sistema brasileiro de classificação de meios de hospedagem**. 2010. Disponível em: < [cartilha 1 CLASSIFICAÇÃO MH 20x20 02-06-2011.indd \(turismo.gov.br\)](#) > acesso em 02 de julho de 2021.

MUKAKA, M. M. **A guide to appropriate use of correlation coefficient in medical research**. v. 24, n. 3, 69-71, 2012.

MUNIR, R, I, S.; RAHMAN, R, A.; MALIK, A, M, A.; MA'AMOR, H. Relationship between transformational leadership and employees job satisfaction among the academic staff. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**. v. 65, p. 885-890, 2012.

OHUNAKIN, F.; ADENJI, A. A.; OLUDAYO, O. A.; OSIBANJO, A. O.; ODUYOYE, O. O. Employees' retention in Nigeria's hospitality industry: The role of transformational leadership style and job satisfaction. **Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism**. p. 1-30, jun. 2019.

PEDROSA, M, A.; SOUZA, E, D, L. Atitude empreendedora no setor hoteleiro brasileiro: um estudo em pequenos e grandes hotéis no distrito federal. **Revista Turismo Visão e Ação**. v. 11, n. 3, p. 358-374, 2009.

PEDRUZZI JUNIOR, A.; SILVA NETO, J. M.; LEANDRO, M. R. L.; PEDRUZZI, N. L. I. Liderança: evolução das suas principais abordagens teóricas. In: X CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO. Anais. 2012.

PODSAKOFF, P, M.; MACKENZIE, S, B.; MOORMAN, R, H.; FETTER, R. Transformational leader behaviors and their effects on followers trust in leader, satisfaction, and, organizational citizenship behaviors. **Leadership Quarterly**. v. 1, n. 2, p. 107-142, 1990.

REZENDE, H. A. **A liderança transformacional e transacional e as suas influências nos comportamentos de cidadania organizacional**. Tese (Mestrado em Gestão dos Serviços de Saúde). Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa, 2011.

RODRIGUES, S. A. P. **Impactos da liderança transformacional e do empoderamento na orientação empreendedora**. Dissertação (Mestrado em Gestão das Organizações). Associação de Politécnicos do Norte, Porto, 2016.

SACRAMENTO, P, M; TEIXEIRA, R, M. Implementação de ações inovadoras e empreendedorismo: estudo de múltiplos casos em empresas hoteleiras de pequeno porte. **Caderno Virtual de Turismo**. v. 14, n. 2, p. 183-203, 2014.

SILVA, D.; LOPES, E. L.; BRAGA JÚNIOR, S. S. Pesquisa quantitativa: elementos, paradigmas e definições. **Revista de Gestão e Secretariado**. v. 5, n. 1, p. 01-18, 2014.

SERRAO, M, A, S. **Avaliação para o desenvolvimento de competências de liderança e inovação numa empresa de TI**. Dissertação (Mestrado em Psicologia de Recursos Humanos). Universidade de Lisboa, Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação. Lisboa, 2009.

SPREITZER, G, M. Psychological empowerment in the workplace: dimensions measurement and validation. **Academy of Management Journal**. v. 38, n. 5, p. 1442-1465, 1995.

SPREITZER, G, M.; JANASZ, S, C.; QUINN, R, E. Empowered to lead: the role of psychological empowerment in leadership. **Journal of Organizational Behavior**. v. 20, p. 511-526, 1999.

STRAPASSON, M, R.; MEDEIROS, C, R, G. Liderança transformacional na enfermagem. **Revista Brasileira de Enfermagem**. v. 62, n. 2, p. 228-233, 2009.

TOMÉ, L. M. Panorama do setor hoteleiro no Brasil. **Caderno Setorial ETENE**. v. 4, n. 93, p. 1-13, 2019.

VIZEU, F. Uma aproximação entre liderança transformacional e teoria da ação comunicativa. **Rev. Adm. Mackenzie**. v. 12, n. 1, p. 53-81, 2011.

WALES, W.; MARINO, V. K. G. L.; SHIROKOVA, G. Entrepreneurial orientation: International, global and cross-cultural research. **International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship**. v. 37, n. 2, p. 95-104, 2019.

WONG, S. I.; KUVAAS, B. The empowerment expectation-perception gap: an examination of three alternative models. **Human Resource Management Journal**, p. 1-16, out. 2017.

ZAMPIER, A, P.; TAKAHASHI, A, R, W. Competências empreendedoras e processos de aprendizagem empreendedora: modelo conceitual de pesquisa. **Cadernos EBAPE. BR**. v. 9 (Especial), p. 564-585, 2011.

Artigo recebido em: 16/01/2021

Avaliado em: 31/05/2021

Aprovado em: 31/08/2021