



DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ECONÓMICAS E EMPRESARIAIS

MESTRADO EM GESTÃO DE EMPRESAS

UNIVERSIDADE AUTÓNOMA DE LISBOA

“LUÍS DE CAMÕES”

**Estudo do Impacto da Liderança na Relação entre a Inovação e o
Desempenho no Setor Hoteleiro**

Dissertação para a obtenção do grau de Mestre em Gestão de Empresas

Autora: Cláudia Ferreira Leitão

Orientadora: Professora Doutora Denise Cristina da Cunha Capela dos Santos

Número da candidata: 30001182

Julho de 2019

Lisboa

DEDICATÓRIA

Dedico esta dissertação à minha Mãe e ao Fernando que foram a minha verdadeira fonte de motivação, que sempre acreditaram em mim e neste meu projeto, e que me apoiaram incondicionalmente nesta fase muito importante da minha vida.

Dedico também esta dissertação à minha grande amiga Cátia Silva que sempre me incentivou e acreditou em mim.

AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer à Universidade Autónoma de Lisboa que viabilizou e tornou possível a realização deste Mestrado.

Um agradecimento muito especial à Professora Doutora Denise Capela dos Santos, o seu saber, espírito crítico, a atenção e o carinho que dedicou à orientação desta dissertação. O encorajamento que sempre me manifestou no decurso da sua realização.

Hoje, uma Amiga.

Ao Professor Doutor Bruno Maia, meu Professor de Metodologia e Métodos de Investigação na Gestão, que muito admiro, sempre disponível para ajudar, sempre presente neste meu percurso e com quem tive a oportunidade e o privilégio de aprender muito mais.

Ao Professor Doutor Lucian Radu pela ajuda com o Modelo Linear Generalizado.

À minha Mãe, ao Fernando e à minha amiga Cátia que foram fundamentais e que me ajudaram sempre no decorrer desta caminhada. Por todo o ânimo que pacientemente souberam dar e pela compreensão que sempre manifestaram.

Ao Dr. Fernando Sá e ao Dr. Bernardo Franco pela discussão de ideias, que as considereei muito proveitosas, e que tornam possível a realização deste estudo.

À Dra. Helena Augusto pela sua disponibilidade em ajudar.

Aos hotéis, os meus agradecimentos pela preciosa colaboração neste estudo.

RESUMO

O estudo da Liderança, da inovação e do desempenho é essencial para o alcance da ambicionada lucratividade das empresas. A relação entre estas variáveis é uma das chaves para o sucesso das organizações, mas tem-se revelado complexa.

O objetivo principal deste trabalho é avaliar o impacto da liderança na relação entre a inovação e o desempenho no setor hoteleiro nacional.

Para lhe dar resposta, realizou-se uma revisão da literatura recorrendo à base de dados B-On e ao motor de busca Google e fez-se um estudo empírico por aplicação de 34 questionários à direção e chefia intermédia de unidades hoteleiras de quatro e de cinco estrelas em Portugal.

Confirma-se a existência de uma correlação positiva entre a inovação e o desempenho, no entanto, verificou-se que a liderança não é uma variável moderadora da relação entre a inovação e o desempenho.

Em termos organizacionais, o presente trabalho proporciona contribuições muito importantes no trabalho diário dos profissionais da indústria hoteleira pois as três temáticas abordadas, quando bem implementadas e desenvolvidas, levam ao bom desempenho de uma empresa.

Palavras-chave: liderança; inovação; desempenho.

ABSTRACT

The study of leadership, innovation, and performance are essential to achieve the ambitious profitability of companies. The relation between these variables is one of the keys to the organization's success, but it has been revealed complex.

The main goal of this dissertation is to evaluate the impact of leadership in the relation between innovation and performance in the hotel industry.

To study this relation, a review of the literature was carried out using the B-On database and the Google search engine, and an empirical study was done through 34 questionnaires to the general managers, department managers and supervisors from four and five-star hotels in Portugal.

The research and the empirical study confirms the existence of a positive correlation between innovation and performance. However, it has been found that leadership is not a moderating variable in the relation between innovation and performance.

Regarding the companies, this dissertation provides a very important contribution to the daily work of hotel industry professionals. When the three variables are well implemented and developed, the organization tend to have a very good performance.

Keywords: leadership; innovation; performance.

ÍNDICE GERAL

1	INTRODUÇÃO.....	12
1.1	Delimitação do Estudo	13
1.2	Objetivos gerais e específicos	14
1.3	Estruturação do trabalho	14
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	16
2.1	Liderança	16
2.1.1	Conceito e Evolução.....	16
2.1.2	Teorias da Liderança	20
2.1.3	O líder inovador.....	28
2.1.4	Liderança no Setor Hoteleiro.....	31
2.2	Inovação	32
2.2.1	Conceito e Evolução.....	33
2.2.2	Tipos de Inovação.....	35
2.2.3	Inovação no Setor Hoteleiro	38
2.3	Desempenho Organizacional.....	39
2.4	Relação entre Liderança, Inovação e Performance	42
2.5	O modelo conceptual.....	44
3	METODOLOGIA	46
3.1	Pesquisa documental.....	46
3.2	Estudo empírico.....	47
3.2.1	Instrumento de recolha de dados	47
3.2.2	Caracterização da Amostra.....	48

3.2.3	Processo de recolha de dados e taxa de resposta	48
4	APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	49
5	CONCLUSÃO	103
5.1	Implicações para a gestão empresarial e para a ciência	105
5.2	Limitações ao estudo e propostas de estudos futuros.....	106
6	REFERÊNCIAS.....	108
7	ANEXOS.....	116
7.1	Anexo A - Questionário aos hotéis	116
7.2	Anexo B - Conteúdo de <i>e-mail</i> tipo enviado aos hotéis	122
7.3	Anexo C - Pedido de autorização para aplicação de inquérito	123

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Género dos inquiridos.....	49
Gráfico 2 - Idade dos inquiridos.....	50
Gráfico 3 - Habilitações académicas dos inquiridos	51
Gráfico 4 - Categoria dos hotéis.....	51
Gráfico 5 - Nacionalidade dos hotéis	52
Gráfico 6 - Cargo atual dos inquiridos	52
Gráfico 7 - Direção departamental dos inquiridos	53
Gráfico 8 - Antiguidade dos inquiridos nos hotéis.....	54
Gráfico 9 - Anos de experiência dos inquiridos nos hotéis.....	54
Gráfico 10 – Q-Q Plot da Liderança	78
Gráfico 11 – Q-Q Plot da Inovação.....	78
Gráfico 12 – Q-Q Plot da Performance	79

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Definições de liderança	17
Tabela 2 - Virtudes e pontos críticos da Liderança Transformacional	26
Tabela 3 - Diferenças entre Liderança Tradicional e Liderança Inovadora	29
Tabela 4 - Estatísticas da variável latente Liderança	57
Tabela 5 - Estatísticas da variável latente Inovação	60
Tabela 6 - Estatísticas da variável latente Performance	64
Tabela 7 - Estatísticas descritivas de cada variável latente	67
Tabela 8 - Cronbach Alpha de cada variável latente	69
Tabela 9 - Alpha de Cronbach Liderança	70
Tabela 10 - Alpha de Cronbach Item Total Liderança	71
Tabela 11 - Alpha de Cronbach Inovação	72
Tabela 12 - Alpha de Cronbach Item Total Inovação	73
Tabela 13 - Alpha de Cronbach Performance	74
Tabela 14 - Alpha de Cronbach Item Total Performance	75
Tabela 15 - Teste de normalidade Kolmogorov-Smirnov	77
Tabela 16 - Correlação de Spearman variáveis	81
Tabela 17 - Correlação de Spearman dos itens inovação	82
Tabela 18 - Correlação de Spearman dos itens performance	84
Tabela 19 - Correlação de Pearson variáveis	88
Tabela 20 - Resumo do Coeficiente de Correlação (performance e inovação)	90
Tabela 21 - ANOVA (performance e inovação)	91
Tabela 22 - Coeficientes de regressão linear simples (performance e inovação)	92
Tabela 23 - Distribuição de Frequências Liderança	94
Tabela 24 - Percentis da Liderança	95
Tabela 25 - Categorização da Liderança Transformacional	95
Tabela 26 - Coeficientes da Liderança Transformacional	97
Tabela 27 - Modelo Linear Generalizado (parâmetros liderança transformacional)	99
Tabela 28 - Coeficiente Correlação de Pearson (inovação e liderança transformacional)	102

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Características Modelo Liderança Transacional apresentado por Maxweber em 1947	22
Figura 2 - Cinco Principais Diferenças de Competências dos líderes Inovadores e não inovadores	30
Figura 3 - Boxplot com as variáveis latentes	68
Figura 4 - Gráfico de dispersão performance e inovação	90
Figura 5 - Gráfico de dispersão (performance, inovação e liderança transformacional)	101

1 Introdução

A liderança trata de lidar com mudanças. Esta é a razão pela qual se tornou tão importante nos últimos anos, pois o mundo dos negócios tornou-se mais competitivo e volátil. Liderança é alinhar pessoas. Isso significa comunicar as novas orientações a quem pode criar uma aliança, entender a visão da organização e comprometer-se com o sucesso da mesma (KOTTER, 2001).

Os bons líderes motivam as pessoas de várias maneiras, eles envolvem regularmente as pessoas na decisão de como alcançar a visão da organização, apoiam os esforços dos colaboradores para alcançar a visão, através da formação, feedback e ajuste da função, de forma a ajudar a crescerem profissionalmente e a aumentar a sua confiança. Para além de que, reconhecem o sucesso, recompensam as pessoas e isso dá uma sensação de realização profissional, e faz com que elas se sintam parte de uma organização que se preocupa com o capital humano (KOTTER, 2001).

A liderança e o trabalho em equipa levam ao domínio da inovação, bem como à melhoria da qualidade de um produto e/ou serviço, ao aumento da produtividade, o nível de satisfação dos colaboradores, mas também aumenta a fidelização dos clientes à marca. Para desenvolver inovações nas empresas, os líderes devem envolver as equipas em projetos. Consequentemente haveria uma melhor atenção e antecipação das necessidades dos clientes por meio de inovação (BILAS, 2017).

Em Portugal, nomeadamente na hotelaria, a produtividade média é baixa. O principal problema é o crescente desfasamento entre a nova realidade social e organizacional, bem como a situação percecionada de muitas empresas hoteleiras nacionais e das suas administrações e direções. Assim, uma das causas da baixa produtividade estará no modelo desatualizado de liderança e gestão (LAMELAS, 2011).

Nos dias de hoje a competição é global pelo que, é fundamental haver um progresso contínuo ao nível dos produtos e serviços, nos processos, mas também na filosofia de liderança e gestão estratégica (LAMELAS, 2011). As mudanças certas e mais importantes são cada vez mais necessárias para sobreviver e competir neste novo ambiente empresarial. Ser capaz de ter um

comportamento altamente ativo é cada vez mais importante para lidar com as inevitáveis barreiras à mudança (KOTTER, 2001).

1.1 Delimitação do Estudo

O tema escolhido para a elaboração deste trabalho é o *Estudo do Impacto da Liderança na Relação entre a Inovação e o Desempenho no Setor Hoteleiro*.

Este é um tema interessante pois, nos dias de hoje, a liderança é uma temática tão debatida tanto nas universidades como no mundo profissional que se torna necessário, cada vez mais, continuar a estudar e a investigar tanto a nível nacional, como mundial, sobretudo em casos práticos.

Sabemos que um líder tem um papel muito importante nas organizações e que é fundamental a sua ligação com os colaboradores. Um líder tem a capacidade de influenciar e motivar as suas equipas, a sua predisposição para inovar dentro da organização é também muito necessária para um bom desempenho do capital humano, o que levará também a um bom desempenho financeiro.

Para além da sua importância, existem outras razões pelas quais a autora escolheu estudar este tema. Uma delas é porque é licenciada em Direção e Gestão Hoteleira, sempre trabalhou no setor da hotelaria e procura estudar e saber mais acerca da sua área de interesse. Considerando a sua experiência e após a realização de uma breve revisão da literatura, a autora entende que a inovação, no setor hoteleiro, é dificilmente compreendida como tal, pois a mesma é geralmente focada na parte tecnológica e não tanto nos processos e serviços.

A investigação na área da inovação no setor hoteleiro português é muito escassa mas, recentemente, o Turismo de Portugal incentivou a participação do setor num inquérito em que o tema era: “Quais os 5 principais desafios para o Turismo em Portugal nos próximos 10 anos?”. De acordo com as respostas e entre esses 5 principais desafios identificados, estão a qualificação e valorização dos Recursos Humanos, bem como o estímulo à inovação (Turismo de Portugal,

2017), exatamente os desafios que se enquadram na temática que se optou por estudar nesta dissertação.

1.2 Objetivos gerais e específicos

Com este trabalho, pretende-se Estudar o impacto da liderança na relação entre a inovação e o desempenho.

Espera-se que haja um impacto positivo da liderança na relação entre a inovação e o desempenho organizacional. Acredita-se ainda que existe uma relação positiva significativa entre a implementação da inovação e a melhoria do desempenho dos hotéis.

1.3 Estruturação do trabalho

O presente trabalho é composto por seis capítulos.

O primeiro capítulo consiste numa introdução ao tema da dissertação, a definição da sua importância e os objetivos do mesmo.

Numa segunda parte, é elaborado o enquadramento teórico dos três temas principais, a liderança, a inovação, o desempenho e a relação entre eles, baseado na revisão da literatura. Ainda no segundo capítulo é apresentado o modelo concetual do estudo e suas hipóteses a testar.

No terceiro capítulo é detalhada toda a metodologia, bem como a pesquisa documental, a caracterização da amostra, os instrumentos de recolha de dados, todo o seu processo de recolha de dados, a taxa de resposta e a metodologia de tratamento de dados.

No quarto capítulo é apresentada toda a análise e discussão dos resultados do estudo.

No quinto capítulo é apresentada a conclusão do trabalho, as implicações para a gestão de empresas, bem como para a ciência. São identificadas limitações ao estudo e são feitas propostas para estudos futuros.

No sexto capítulo encontram-se todas as referências bibliográficas usadas na realização deste trabalho. As mesmas seguem as normas da *American Psychological Association* (APA).

Por último, foram anexados outros elementos de interesse para a dissertação.

2 Fundamentação Teórica

A Liderança, a inovação e o desempenho organizacional são os três temas centrais do tema desta dissertação de mestrado, e serão, portanto, os três conceitos a serem explorados na fundamentação teórica.

2.1 Liderança

A liderança é atualmente um dos assuntos mais comentados nos negócios e organizações. É difícil ligar a televisão, abrir um jornal ou participar numa conferência sem encontrar inúmeras referências a líderes e liderança.

A liderança é vista de formas distintas: como consequência de um conjunto de traços ou características dos líderes, ou como um processo social que emerge de relações entre grupos. Por haver visões tão diferentes sobre este tema, a opinião sobre a sua natureza irá ser sempre divergente (BOLDEN, 2004).

2.1.1 Conceito e Evolução

O processo de liderança é qualquer tipo de comportamento que direciona e coordena um grupo (SPISAK, NICHOLSON e VUGT, 2011).

Ao longo do tempo, a liderança tem sido definida ao nível do trato, comportamento, influência, interação e relações que é possível encontrar nas posições administrativas das empresas. A imagem que se segue, mostra algumas das definições de liderança apresentadas nos últimos 50 anos (YUKL, 2013):

Tabela 1 - Definições de liderança

Definições de Liderança
A liderança é o comportamento de um indivíduo que dá as diretrizes a um grupo para um objetivo em comum (Hemphill & Coons, 1957, p.7).
A liderança é um acréscimo para além do exercício mecânico com as diretrizes diárias das organizações (Katz & Kahn, 1978, p.528).
A liderança é o processo de influenciar um grupo organizado e com um objetivo a atingir (Rauch & Behling, 1984, p.46).
A liderança é sobre articular visões, incorporar valores e criar um ambiente do qual as coisas podem ser realizadas (Richards & Engle, 1986, p.206).
A liderança é o processo de dar um objetivo ao esforço coletivo, fazendo com que esse esforço seja despendido para alcançar o propósito (Jacobs & Jacques, 1990, p.281).
A liderança é a capacidade para sair fora da cultura e começar um processo de mudança que seja mais adaptável (Schein, 1992, p.2).
A liderança é o processo de dar sentido ao que as pessoas fazem em conjunto, só assim as pessoas irão entender e ficar comprometidas (Drath & Palus, 1994, p.4).
A liderança é a capacidade de um indivíduo influenciar, motivar e permitir que os outros contribuam para a eficácia e sucesso de uma organização (House et al., 1999, p. 184).

Fonte: Adaptado de YUKL (2013)

Para YUKL (2013), muitas das definições de liderança refletem a suposição que envolve o processo onde a influência é exercida sobre outras pessoas, com o intuito de guiar, estruturar e facilitar atividades e relações num grupo ou organização. As definições de liderança diferem em muitos aspetos incluindo, o propósito da influência, a maneira como a influência é exercida, e o resultado dessa influência. Essas diferenças não são apenas académicas mas, também refletem um desacordo sobre a identificação de líder e o processo da liderança.

“A liderança é o processo de influenciar os outros de forma a entender e chegar a um acordo do que é necessário fazer e como fazer, bem como o processo de facilitar os esforços individuais e coletivos para alcançar os objetivos em comum.” (YUKL, 2013). Esta definição do autor inclui não só a influência e o facilitar do trabalho diário do grupo ou empresa, mas também assegura que está tudo preparado para enfrentar os desafios futuros.

KOONTZ *et al.* (1990) cit in MILOLOZA (2018) definem a liderança como um processo de influenciar os colaboradores, com o objetivo de motivá-los e incentivá-los a atingir as metas da empresa. Para Kim e Mauborgne (2005) cit in SEMUEL, SIAGIAN e OCTAVIA (2017) a liderança é um papel importante que afeta o sucesso ou o fracasso de uma organização. A necessidade de uma boa liderança é cada vez maior, especialmente pela concorrência global que existe hoje em dia, no meio empresarial.

Apesar das diferenças, as várias definições de liderança têm 4 elementos em comum (NAHAVANDI, 2015):

1. A liderança é um fenómeno social e de grupo; não é possível haver líderes sem seguidores. Liderança é sobre os outros;
2. A liderança envolve influência ou persuasão interpessoal e os líderes movem os seus seguidores através de objetivos e ações;
3. A liderança é direcionada a um objetivo e orientada através de ações. Os líderes têm um papel ativo em grupos e organizações que por sua vez, usam a influência para direcionar os seus seguidores e atingir os objetivos;
4. A presença de líderes num grupo assume uma hierarquia. Há casos em que essa hierarquia é formal e bem definida mantendo o líder no topo, noutros casos, é informal e flexível.

Segundo Nahavandi, ao agregar estes 4 elementos, podemos definir um líder como sendo uma pessoa que influencia indivíduos e grupos dentro de uma organização, ajuda a estabelecer objetivos e guia os seus seguidores a fim de realizar esses objetivos, permitindo assim que sejam eficazes.

No futuro, os líderes não só têm que ter estratégia, como devem ter habilidade retórica e transmitir a energia através das palavras que utilizam. A era de gerir através da ordem está a

terminar e está a ser substituída pela gestão através da influência. Contudo, entre as diversas competências de liderança pedidas, nesta nova era, está a habilidade de construir e articular as mensagens altamente motivacionais. Infelizmente, parece que nem todos os líderes e gestores possuem tais competências, bem como a nossa cultura organizacional e o sistema de educação desencorajam essas mesmas competências. A linguagem dos líderes tende a ser mais racional e lógica, esquecendo a parte da expressão emocional. Os gestores e executivos devem aprender a vender a sua missão e isso dependerá de competências eficazes ao nível da linguagem (CONGER, 1991).

Segundo o mesmo autor, esta linguagem pode ser dividida entre duas competências distintas: a primeira, com o nome *framing*, é o processo em que o líder define o propósito da organização de uma forma significativa e emocional. A maneira como o líder descreve o objetivo futuro da empresa, é a visão que ele tem da mesma. Os valores da empresa são uma componente essencial, especialmente para reforçar o comprometimento e providenciar orientação nas tarefas diárias por parte de quem lidera. O *framing* também está ligado, em parte, às questões sociais ou seja, líderes com esta competência são capazes de transformar a missão da sua empresa em movimentos sociais. Exemplo disso é o caso da *Mary Kay Cosmetics* que, defende um conjunto de valores em torno dos direitos das mulheres e faz questão de o deixar claro na missão da sua empresa: “O meu objetivo era apenas ajudar as mulheres e não gerar uma enorme quantidade de vendas. Eu quero que as mulheres ganhem proporcional ao que os homens ganham. Eu quero que eles sejam pagos com base no que eles têm entre as orelhas e o cérebro, e não porque são homens ou mulheres.”

A segunda competência, com o nome *rhetorical crafting*, é a habilidade com que o líder usa a linguagem para dar um poder emocional à sua mensagem. À parte de todas as emoções e ideais, os líderes com esta competência usam metáforas, analogias ou diferentes estilos de linguagem para assegurarem que o conteúdo da sua mensagem tem um impacto profundo. O poder das metáforas e analogias vem da habilidade de capturar e ilustrar a experiência na vida real, apelando em simultâneo ao senso de quem as ouve. Uma das metáforas mais populares de Mary Kay Ash tem a ver com uma abelha que ela usa para descrever a realidade das mulheres que trabalham na empresa dela: “Uma abelha não deveria poder voar, pois o seu corpo é pesado de mais para as suas asas. No entanto, a abelha não sabe disso e voa muito bem.”. Segundo

Mary Kay, a sua metáfora significa que as mulheres não sabem que podem voar mas que, com ajuda e coragem elas encontram as suas asas.

CONGER (1991) conclui que as histórias e metáforas têm mais poder quando invocam significados ou símbolos que tenham uma essência cultural, pois tende a gerar fortes emoções. Dois aspetos importantes são: o líder, ao falar da estratégia da empresa, deve dar a entender aos colaboradores que possui conhecimento na matéria e, mais importante ainda, o líder deve fazer com que a sua missão seja o mais realista e apelativa possível. Relativamente a possíveis problemas que possam existir na organização, quando os problemas existem, o líder deve mostrar que está tudo sob controlo mesmo quando na realidade não está.

Para Bernard Bass, líderes são pessoas atentas ao desenvolvimento dos seus colaboradores, são aqueles que inspiram e estimulam o seu progresso na empresa, e mantêm uma relação mesmo dentro e fora da organização (WEESE, 1994).

Os líderes podem influenciar o comportamento dos seus seguidores através do uso de diferentes estilos ou abordagens, para gerir outros. Nas últimas três décadas, a liderança transformacional e transacional receberam a maior atenção. A liderança transformacional usa recompensas intangíveis como por exemplo, o crescimento das pessoas, a autoestima e os valores profissionais, enquanto a liderança transacional utiliza recompensas tangíveis como o dinheiro e o *status* (KESKES, 2013).

Assim, a liderança como um processo representa um elemento fundamental nas organizações. Orienta o esforço e motivação das pessoas, para a realização dos fins sociais para os quais foram criados. Nesse sentido ter um foco ajustado às necessidades da organização representa uma maneira de atingir os objetivos traçados, bem como alcançar o desenvolvimento e crescimento sustentados (PARRA e GUILIANY, 2013).

2.1.2 Teorias da Liderança

De um modo geral, a teoria está separada da prática mas, no que diz respeito à liderança ambos estão interligados. As teorias ajudam a moldar a maneira como concebemos o mundo,

simplificando e resumindo grandes quantidades de dados mas, como resultado, também pode originar suposições e modos de pensamento que se tornam inquestionáveis (BOLDEN, 2004).

Diversos autores propuseram conceitos de liderança transformacional para explicar como os líderes conseguem alcançar mudanças de grande escala numa organização e também para responder a algumas perguntas do tipo: como é que os líderes criam e sustentam a mudança nas organizações? Qual o estilo de liderança necessário para motivar os seguidores a realizar mudanças na organização?

No que diz respeito à liderança transacional, a mesma é considerada parte essencial da liderança, pois é comum os líderes estruturarem tarefas e serem atenciosos aquando a existência de motivação por parte dos seguidores. Para a criação de mudanças significativas nas organizações, esta última deve ser complementada com a liderança transformacional (NAHAVANDI, 2015). A liderança bem-sucedida representa um dos fatores para o sucesso da empresa (MILOLOZA, 2018).

2.1.2.1 Liderança Transacional

Wang et al. (2011) cit in NAHAVANDI (2015) definem a liderança transacional como sendo baseada no conceito de troca entre líder e seguidor. O líder fornece aos seus seguidores recursos e recompensas em troca de motivação e produtividade.

Este tipo de liderança pressupõe duas dimensões (LAI, 2011):

1. *Contingent reward* – o reforço de contingência é frequente nas trocas estabelecidas entre líder e seguidor. Várias expressões utilizadas por estes líderes são: “Eu dou apoio e assistência em troca dos seus esforços” e “expresso satisfação quando os colaboradores vão de encontro às expetativas”.

Esta dimensão faz parte de muitas formações dadas ao nível da liderança, onde os líderes são ensinados a reforçar os comportamentos adequados, a evitar os inadequados e a oferecer

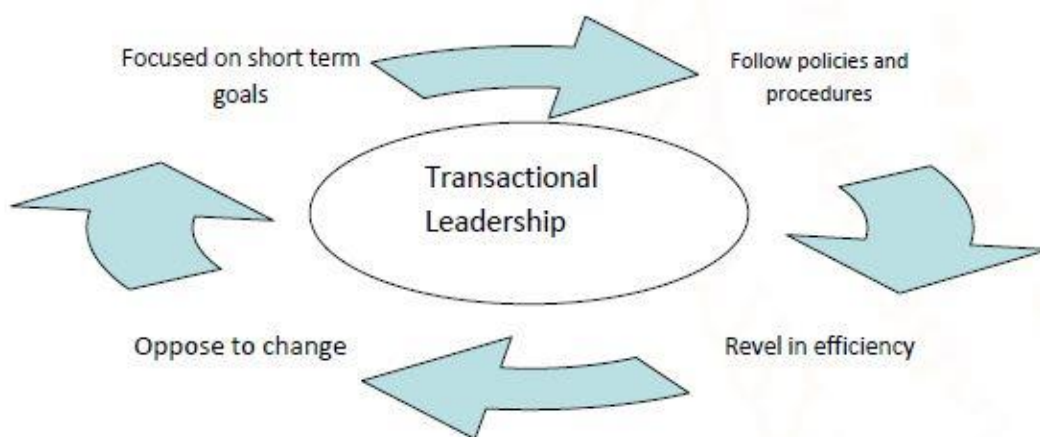
recompensas pelos objetivos alcançados. Este é um componente necessário da liderança e gestão eficazes (NAHAVANDI, 2015).

2. *Management-by-exception* – a gestão por exceção descreve a maneira como os líderes agem à medida que os problemas surgem. Um líder que segue uma gestão passiva afirma: “Não consigo interferir até que os problemas se tornem sérios”; e o que segue uma gestão ativa afirma com frequência: “Eu concentro toda a minha atenção em lidar com os erros, reclamações e fracassos”.

Esta é uma dimensão em que o líder interage pouco com os seguidores, dá poucas ou nenhuma diretrizes e só intervém quando as coisas dão errado. O suporte e a criação de um ambiente favorável e positivo estão claramente ausentes em líderes que seguem uma gestão por exceção (NAHAVANDI, 2015).

A imagem que se segue representa características do modelo de liderança transacional apresentado por Maxweber em 1947 (HAQ e CHANDIO, 2017):

Figura 1 - Características Modelo Liderança Transacional apresentado por Maxweber em 1947



Fonte: (HAQ e CHANDIO, 2017)

Este tipo de liderança enfatiza os objetivos a curto prazo, segue políticas e procedimentos, revela eficiência mas, no entanto, é inflexível à mudança. De salientar ainda que, esta liderança

não dá a oportunidade aos seus seguidores de participarem no processo de decisão da organização, por outro lado é considerada eficaz na tomada de decisão no que toca à redução de custos e ao aumento da produtividade da empresa. É uma liderança que está muito presente em organizações burocráticas, concentradas em regras e procedimentos para gerir equipas e projetos. Os líderes que optam por este estilo são pessoas que estão familiarizadas com as diretrizes da organização (HAQ e CHANDIO, 2017). Segundo o mesmo autor, a liderança transacional valoriza a ordem e a estrutura da organização. Este estilo de liderança é bem-sucedido em grandes organizações, bem como em organizações militares mas, não é bem-sucedido em organizações cuja criatividade e a inovação estejam presentes.

Existem estudos, como por exemplo o de Rank et al. (2009), onde indica que a liderança transacional pode impedir a inovação na organização (NAHAVANDI, 2015).

Bernard (2000) cit in (HAQ e CHANDIO, 2017) afirma que Bill Gates, fundador da Microsoft, é um exemplo deste estilo de liderança, pois fazia visitas frequentes às equipas para certificar que estavam a ir na direção certa de forma a atingir os objetivos da organização.

A liderança transacional pode construir um nível de confiança no líder conforme ele executa o que foi acordado ao longo do tempo. Quando existe clareza em torno das expectativas e dos objetivos de desempenho, os seguidores aprendem que os seus líderes, quando executam as tarefas, o fazem de forma confiante. Este tipo de liderança funciona melhor em ambientes com procedimentos mais complexos, do que menos complexos (BASS, AVOLIO e JUNG, 2003).

O estudo de DAI, DAI, CHEN e WU sugere ainda que, enfatizar demasiado as regras ao invés das emoções pode causar desmotivação e baixo desempenho dos seguidores para com a organização. Consequentemente, os líderes transacionais devem criar um senso de justiça e aumentar a perceção positiva dos seguidores, pois se o fizerem terão um impacto positivo ao nível do comprometimento organizacional (DAI, DAI, CHEN e WU, 2013).

2.1.2.2 Liderança Transformacional

Originalmente introduzido por Burns (1978) e desenvolvido por Bass (1985) (NAHAVANDI, 2015), sabemos que, é crítico para o sucesso dos líderes transformacionais, agirem e comunicarem de uma maneira que inspire os seus seguidores. É na liderança transformacional que o poder das palavras e ações começam a ganhar mais importância (CONGER, 1991).

Para Bernard Bass, os líderes transformacionais têm um nível mais elevado de dedicação e *performance* do que os líderes transacionais. São estes líderes que desafiam os seus seguidores a conseguirem o que aspiram. Os seguidores preocupam-se com o que é melhor para a equipa, para a empresa e para a sociedade (WEESE, 1994).

Bernard Bass e Bruce Avolio desenvolveram o MLQ (*Multifactor Leadership Questionnaire*), com base nos quatro I's, a fim de quantificar a liderança transformacional (WEESE, 1994):

1. *Intellectual stimulation* – é a capacidade do líder despertar a curiosidade intelectual dos seus seguidores e os problemas são vistos como desafios ou oportunidades; reconhecem o potencial da sinergia e o poder da criatividade coletiva; estes líderes têm em mente que, os seguidores mentalmente desafiados, têm um estímulo maior e mais energia que, consequentemente, se reflete na organização;
2. *Individualized consideration* – cada membro do grupo é tratado como um indivíduo e não como um número; estes líderes são ouvintes ativos e preocupados em entender as perspetivas dos seus seguidores; ajudam os seus seguidores a identificar as suas fraquezas, bem como a melhorar e a atingir os seus objetivos;
3. *Inspirational leadership* – os líderes inspiram os seus seguidores e fazem com que eles se sintam valorizados e fundamentais para chegar à visão da organização; adicionam clareza e significado à visão da organização, simplificam as necessidades e comunicam com confiança e carisma de forma a que os seguidores sintam vontade de tornar a visão da empresa uma realidade;

Idealized influence – com relação ao ponto anterior, mas com algumas diferenças; o maior foco em ser um líder transformacional é ser inspirador; os líderes são respeitados genuinamente pelos seus seguidores, fazendo acreditar que têm a competência e o caráter para tornar a visão da empresa uma realidade; a confiança depositada pelos seguidores é bastante alta e os próprios acreditam que a sua energia e contribuição para a organização será sempre tida em conta; os seguidores são influenciados pelo líder com o objetivo de trabalhar o seu potencial. Assim, tanto a organização como quem nela trabalha, podem colher frutos.

Mais tarde, foram identificadas cinco dimensões mais aprofundadas da liderança transformacional, baseadas no MLQ de Bass (RAFFERTY e GRIFFIN, 2004):

1. *Vision* – refere-se a uma imagem idealizada do futuro, baseada nos valores da organização;
2. *Inspirational communication* – diz respeito às mensagens positivas e de coragem sobre a organização, bem como às declarações que levam à motivação e confiança;
3. *Supportive leadership* – expressa a preocupação para com os seguidores, tendo sempre em conta as suas necessidades individuais;
4. *Intellectual stimulation* – estimula o interesse e a consciencialização dos colaboradores sobre os problemas, bem como aumenta a sua capacidade de ver esses mesmos problemas de uma nova forma;
5. *Personal recognition* – premeia sempre pelo reconhecimento e esforço na realização de objetivos.

Este tipo de liderança depende do ambiente, da organização, das tarefas, objetivos e da distribuição do poder entre líderes e seguidores, para ser bem-sucedida. Está claro que os líderes transformacionais são positivos, otimistas e emocionalmente equilibrados e capazes de fazer com que os seus seguidores sejam fortes e leais. Estes líderes são atentos, estimulam e desafiam intelectualmente os seus seguidores e dão suporte. A relação entre ambos é uma relação de confiança e o líder, ao promover a autoestima e a autoeficácia, faz com que os seus seguidores fiquem mais satisfeitos. Quanto à performance de grupo, a mesma é afetada por este tipo de liderança, pois reduz o conflito e o sentimento de *stress* e ajuda os seguidores a lidar com esse tema. As organizações que seguem esta liderança têm tendência a trazer melhorias de qualidade (BASS e RIGGIO, 2006).

Para Bass (1990), os benefícios deste tipo de liderança fazem com que os colaboradores se sintam mais satisfeitos e capazes, bem como permite à organização um melhor foco e produtividade (WEESE, 1994).

Estudiosos e profissionais da liderança, dizem que as organizações de hoje em dia necessitam de ter uma liderança capaz de inspirar os seus seguidores e oficializar mudanças revolucionárias. CEO's de empresas com e sem fins lucrativos que optam por uma liderança transformacional são apoiados e felicitados pelas mudanças drásticas nas suas organizações. A liderança transformacional está maioritariamente associado à *performance* das organizações (SETHIBE e STEYN, 2015) e inclui três fatores – carisma e inspiração, estimulação intelectual, e consideração individual – que, quando combinados, faz com que o líder consiga uma mudança em larga escala (NAHAVANDI, 2015).

Para diversos autores, a liderança transformacional tem virtudes mas também pontos críticos, tal como identificado no quadro abaixo (LEE, 2014):

Tabela 2 - Virtudes e pontos críticos da Liderança Transformacional

Virtudes	Pontos críticos
Carismático	Muito focado na auto eficiência
Visionário	Centrado/focado em demasia nas suas ideias
Impulsiona a mudança	Falta de clareza concetual
Influência os seguidores a colocar de parte os seus interesses próprios pelo bem da equipa e da organização	Antidemocrático, solitário

Fonte: Citado por Bass, 1999; Mullins, 2007; Northouse, 2013; Tourish na Pinnington, 2002
(Adaptado de LEE, 2014)

As virtudes deste tipo de liderança incluem características como, o carisma, a visão, a capacidade de impulsionar mudanças e persuadir os seguidores a ir além do seu interesse próprio pelo bem maior. No entanto, se os líderes focarem nos seus pontos fortes em excesso, as suas forças podem tornar-se fraquezas. A capacidade do líder motivar os seus seguidores a ir além do seu interesse próprio é uma característica que eles precisam de desenvolver para unir os seus seguidores contudo, se o fizerem em excesso tornar-se-ão antidemocráticos e solitários. Da mesma forma que, o carisma é certamente um dos pontos mais fortes do líder transformacional que os leva à autoeficácia, o que poderá não ser favorável se eles se sobrestimarem e se considerarem superiores (Gist, 1987; Gist e Mitchell, 1992 cit in LEE (2014).

A liderança transformacional permite transformar colaboradores em pessoas criativas, motivadas, comprometidas e identificadas com a organização, bem como inspirar os seus seguidores, pensar em equipa e alcançar os objetivos em prol da missão e valor da empresa (PARRA e GUILIANY, 2013).

De um modo geral, os líderes transformacionais são mais eficazes do que os líderes transacionais ou não transformacionais. A razão dessa conclusão é porque a natureza da liderança mudou drasticamente nestes últimos anos. O mundo ficou mais complexo e cada vez mais rápido e por isso, exige que os indivíduos, grupos e organizações se adaptem e estejam em constante mudança, sendo esta a essência deste tipo de liderança (BASS e RIGGIO, 2006).

É de concluir que, os líderes devem criar um bom ambiente de trabalho, manter uma comunicação interativa com os seus seguidores e mostrar alguma preocupação em vez de, e simplesmente, atribuir tarefas. Os líderes transformacionais devem guiar e incentivar ao objetivo e bem-estar da organização, pois quando os seguidores têm uma visão clara dos valores e padrões da empresa, eles transmitem mais confiança (DAI, DAI, CHEN e WU, 2013).

2.1.3 O líder inovador

Quando falamos de líderes inovadores, estamos a falar de pessoas que estão constantemente a inovar, no ambiente organizacional e a acompanhar as mudanças da organização onde estão inseridos (METCALF e MORELLI, 2015).

Seguem algumas características de líderes inovadores segundo as mesmas autoras:

- Possuem uma visão clara e efetiva;
- Articulam a sua visão com iniciativas estratégicas realizáveis;
- Desenvolvem-se a si mesmo e influenciam o desenvolvimento de outros líderes;
- Constroem equipas eficazes e ajudam os colegas a compreender e a agir de acordo com as suas próprias forças de liderança;
- Criam e mantêm alianças e parcerias;
- Antecipam e respondem rápido aos desafios e oportunidades;
- Desenvolvem e testam hipóteses;
- Calculam/medem, aprendem e aperfeiçoam de forma contínua.

Segundo METCALF e MORELLI (2015) existem diferenças entre a liderança tradicional e a liderança inovadora:

Tabela 3 - Diferenças entre Liderança Tradicional e Liderança Inovadora

Liderança Tradicional	Liderança Inovadora
Principal desejo é o sucesso pessoal e só depois o sucesso da organização.	Humilde visão de sucesso mais altruísta baseada no desempenho e valor da empresa.
Decisão em estilo de ordem e controlo.	Aproveita o conhecimento da equipa como parte do processo de decisão.
Leva uma direção “ <i>black/white</i> ” manner.	Experimenta, testa para melhorar, explora novos modelos e abordagens.
Foco no tecnicamente correto.	Em constante aprendizagem e desenvolvimento próprio e dos outros.
Gere e ensina pessoas a serem controladoras e autocráticas.	Motiva pessoas a aprender, a terem um foco estratégico e inteligência interpessoal.
Tendência para números e utiliza-os de forma quantitativa.	Tendência para o bom desempenho financeiro, satisfação do cliente, compromisso para com o colaborador, impacto para a comunidade e coesão cultural

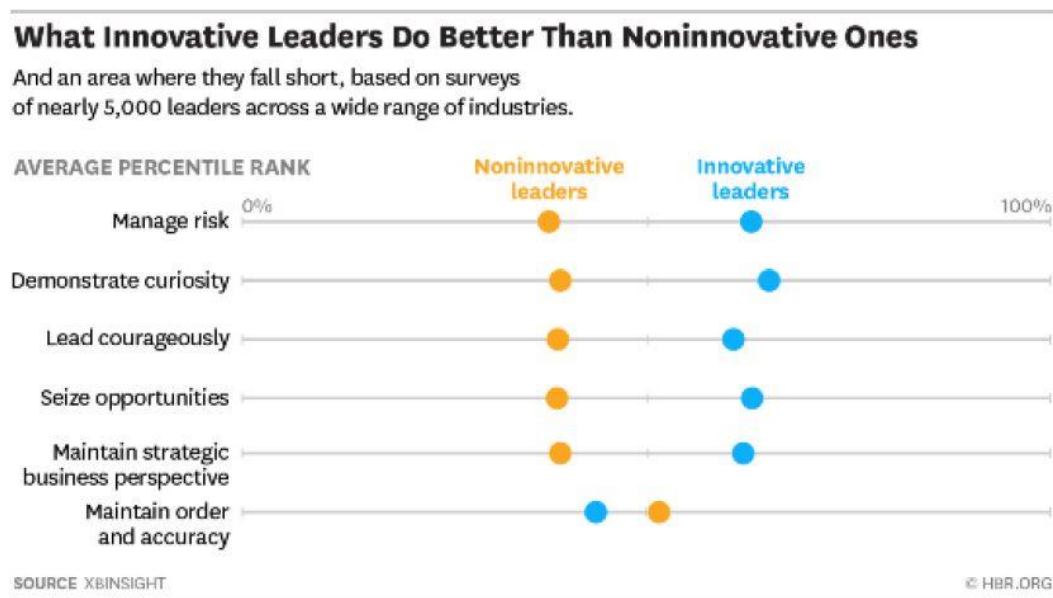
Fonte: (METCALF e MORELLI, 2015)

Apesar da sua importância, a inovação é uma qualidade difícil de cultivar tanto nos líderes como nas organizações. Na *The Conference Board of CEO Challenge 2015*, 943 CEO’s de diversas empresas classificaram o capital humano e a inovação como dois dos principais desafios de longo prazo para impulsionar o crescimento dos negócios. Este é um desafio-chave para a maioria das organizações e uma lacuna que precisa de ser encerrada, a começar pelas funções de topo – os CEO’s (GRAHAM-LEVISS, 2016).

A XBIInsight fez uma análise a cinco mil líderes de diversas empresas, de diferentes setores, que permitiu identificar as cinco principais competências dos líderes inovadores (GRAHAM-LEVISS, 2016):

1. Possuem melhor desempenho na gestão do risco;
2. Demonstram maior curiosidade;
3. Têm uma liderança corajosa;
4. Aproveitam as oportunidades;
5. Mantêm uma perspectiva estratégica nos negócios.

Figura 2 - Cinco Principais Diferenças de Competências dos líderes Inovadores e não inovadores



Fonte: (GRAHAM-LEVISS, 2016)

Existe uma competência em que os líderes inovadores têm um desempenho mais fraco do que os líderes menos inovadores, que é a de manter a ordem e a precisão (gerir os projetos com mais eficiência). Por esse motivo, as organizações precisam destes dois tipos de líderes, os inovadores e os não inovadores (GRAHAM-LEVISS, 2016). Para o autor, todos os CEO's devem adotar estes comportamentos para maximizar o pensamento inovador.

Inovar é uma questão de sobrevivência e sustentabilidade das organizações num contexto de alta competitividade no mercado, e o líder tem o papel de conduzir a organização rumo a um ambiente propício à inovação, motivando as pessoas a trabalhar nessa direção (DOROW, WILBERT e JENOVEVA, 2015).

2.1.4 Liderança no Setor Hoteleiro

As organizações multinacionais hoteleiras são, em particular, as mais afetadas pelos comportamentos dos líderes, pelas suas características pessoais e especialmente pela maneira como os líderes se relacionam com os seus seguidores (BROWNELL, 2010).

O resultado do estudo de TRACEY e HINKIN (1994), a diversos hotéis nos Estados Unidos, indica que a liderança transformacional tem um impacto positivo na percepção da eficácia da liderança, na satisfação dos seguidores, na comunicação e torna clara a direção e a missão da organização. Este tipo de liderança está, também, positivamente relacionada com a satisfação para com o líder, enquanto que a liderança transacional não teve nenhuma relação significativa com as variáveis atrás mencionadas, o que poderá querer dizer que a liderança mais tradicional não é favorável. Neste estudo, a liderança transformacional demonstrada pela gestão de topo foi vista de forma muito positiva numa organização que passou por um crescimento e mudança repentina. Concluem ainda que, uma das razões pela qual os seguidores estão satisfeitos com os líderes transformacionais é que os mesmos deixam clara a missão da organização e estruturam o papel dos seguidores no cumprimento dessa missão.

Dois anos mais tarde, os mesmos autores realizaram um outro estudo onde abordam o mesmo tema mas, com mais pormenor no que toca à maneira como os líderes transformacionais exercem a sua influência na indústria hoteleira, analisando novamente líderes de organizações nos Estados Unidos. Daí concluíram que, este tipo de líderes podem influenciar a percepção dos seus seguidores que, por sua vez, essas percepções podem influenciar o comportamento e o desempenho a contribuir para o sucesso da organização. Ou seja, à medida que os líderes articulam a visão e esclarecem os objetivos desejados, os seguidores obtêm uma compreensão da direção a tomar e o que devem fazer para ajudar a realizar a visão do líder. Mais ainda, se os

seguidores tiverem uma percepção positiva do seu líder poderão desenvolver níveis elevados de motivação e desempenho no trabalho (TRACEY e HINKIN, 1996).

Em 2013, os autores DAI, DAI, CHEN e WU (2013), fizeram um estudo em alguns hotéis de Taiwan onde os resultados mostram que ambos os tipos de liderança (transformacional e transacional) devem ser utilizados em simultâneo para obter melhor eficiência. Quando os líderes asiáticos utilizam diferentes estilos de liderança, a percepção e o desempenho dos colaboradores serão também distintos. É de notar que, quando a empresa recompensa os colaboradores, os mesmos estão mais dispostos a contribuir e portanto, o seu comprometimento organizacional é induzido.

Os autores descobriram ainda que, os efeitos dos estilos de liderança podem diferir sob a influência das diferenças culturais. Acontece que, no geral, as pessoas em Taiwan tendem a demonstrar respeito e obediência aos seus superiores, os colaboradores não levantam objeções mesmo que tenham direitos no processo de tomada de decisão.

Relativamente à liderança transacional o estudo indica, no entanto, que a mesma influencia negativamente o comportamento organizacional. Por exemplo, na liderança transformacional os líderes elogiam publicamente os seus seguidores e oferecem a promoção nas funções, já na liderança transacional, as recompensas estão relacionadas com o dinheiro. Contudo os seguidores não devem ser punidos publicamente pois afetará a sua dignidade.

No estudo realizado por KUZNIN e WALKER (2017), onde foram avaliados três estilos de liderança (transformacional, transacional e *laissez faire*) nos hotéis da Croácia, a liderança transformacional foi a que teve maior pontuação. Para o mesmo autor, existe uma correlação muito forte entre a liderança transformacional e transacional que está muito presente nos *front desk managers* dos hotéis em Dubrovnik.

2.2 Inovação

A inovação é um fenómeno complexo que é normalmente afetado, a muitos níveis, por fatores internos da organização (MESSERSMITHA e CHANGB, 2017).

O século XXI é um século onde a inovação e as mudanças tecnológicas continuam a alterar as estruturas económicas. Nos tempos de hoje, os conceitos usados do passado para o presente mudam constantemente e surgem novas linhas de negócio, baseadas na informação, em quase todas as áreas (KAYA, 2015).

A ideia de que a inovação promove o desenvolvimento sustentável e a coesão social (GAULT, 2018) é mais do que uma ideia nova ou uma invenção, é fundamental para melhorar os padrões de vida e pode afetar de diferentes maneiras, indivíduos, instituições, setores económicos e países. A medição da inovação e a utilização dos seus dados pode ajudar os responsáveis políticos a compreender melhor as mudanças económicas e sociais, a avaliar a contribuição da inovação (seja ela positiva ou negativa) em termos sociais e económicos e também avaliar a eficácia e eficiência das suas políticas (OECD/EUROSTAT, 2018).

2.2.1 Conceito e Evolução

A inovação teve origem na palavra *innovatus* (em latim), cujo significado é fazer algo novo no âmbito social, cultural e administrativo (KAYA, 2015).

Embora, desde os finais da década de 1880, tenha sido usado o termo inovação para descrever algo pouco comum, nenhum dos primeiros estudiosos do tema foi tão influente quanto Schumpeter. De acordo com Schumpeter, “a inovação é um processo de mutação industrial que revoluciona a estrutura económica a partir de dentro, destruindo o antigo e criando o novo” (SLEDZIK, 2013) e poderá acontecer ao nível do produto, mas também do processo. No entanto, a revisão da literatura sugere que ela pode ser feita também através do marketing (KAYA, 2015). Segundo o mesmo autor, a inovação é considerada um fator essencial para a competitividade e dinâmica económica para além de que, quem procura lucros deve inovar (SLEDZIK, 2013).

Desde 1992 que o Manual de Oslo tem sido o padrão internacional de referência para definir e medir a inovação. De acordo com a OECD, uma inovação é um produto ou processo novo ou melhorado (ou uma combinação dos dois) que difere significativamente dos produtos ou

processos anteriores da organização, cujo foi disponibilizado aos clientes (produto) ou colocados em uso pela organização (processo) (OECD/EUROSTAT, 2018). Um produto é introduzido quando é disponibilizado para uso dos clientes, enquanto um processo é introduzido nas operações diárias da empresa. A inovação deriva de atividades baseadas no conhecimento que envolve a aplicação prática de informações e conhecimentos já existentes ou recém-desenvolvidos. Pode ocorrer em qualquer setor da economia, onde uma organização poderá fazer diversas mudanças nos seus métodos de trabalho, na produção, no serviço, ou mesmo até na *performance* comercial (OECD/EUROSTAT, 2005).

Segundo PORTER (1990), a inovação pode ser manifestada no *design* de um novo produto, num novo processo, numa nova forma de abordagem ao nível do marketing, ou até uma nova forma de ensinar. A inovação envolve investimento em conhecimento e competências bem como, em ativos físicos e reputação da marca. Por vezes envolve ideias mas, nem sempre “novas” ideias.

De acordo com Karagoz e Albeni (2003), a inovação é o acesso a novos produtos e processos, que surge como resultado da mudança tecnológica. Já Fisher (2000) definiu a inovação como novas formas de pensar e novas maneiras de fazer as coisas nas atividades económicas e sociais. Segundo Ansal (2004) cit in KAYA (2015), a inovação não se limita apenas ao produto e ao processo de produção mas também inclui o desenvolvimento ao nível da gestão, da informação, da organização, bem como das finanças.

A inovação nas empresas deve fazer-se sentir em vários campos como, os modelos de negócio, novas formas de relacionamento com os clientes, gestão de novos canais de distribuição que serão articulados com os tradicionais, gestão integrada de produtos e marcas, entre outros. Todos estes campos são inovações, sem ter subjacente na organização um processo de inovação tecnológica ainda que, muitas vezes, se recorre a novas tecnologias para gerir o processo inovador (FRANCO, 2017). Segundo o mesmo autor, quando um negócio começa a atingir a maturidade e quando as empresas estão sujeitas à crescente pressão concorrencial deverão inovar constantemente com o objetivo de se diferenciarem. Por isso, a inovação é o processo mais avançado de concorrência, dado haver concorrência permanente por novos produtos e novos processos. Já quando uma empresa é imune à concorrência, não apresenta estímulos para o esforço de inovação.

A inovação é considerada por muitos estudiosos como um dos mais importantes temas no desempenho das empresas (SETHIBE e STEYN, 2015) e é vista como uma componente essencial para a competitividade e sobrevivência de uma organização bem como, para os seus processos, produtos e serviços (Gunday, et al. (2011) cit in SETHIBE e STEYN (2015). As empresas ganham vantagem competitiva através da inovação (PORTER, 1990) e para tal, precisam de conhecer as oportunidades, estabelecer uma estratégia relevante e ter a capacidade de transformar os *inputs* em inovação real – e fazê-lo mais rápido do que os seus concorrentes (OECD/EUROSTAT, 2005). A sua abordagem da inovação tem um sentido muito amplo, incluindo o uso de novas tecnologias, bem como novas formas de fazer as coisas (PORTER, 1990).

Ao implementar a inovação, as empresas tendem a criar e a manter a sua vantagem competitiva (Vukovic et al., 2018). Elas escolhem inovar para defender a sua posição e procurar vantagem competitiva. Uma empresa pode adotar uma abordagem reativa e inovar para evitar a perda de participação de mercado para um concorrente inovador, ou pode optar por uma abordagem proactiva para obter uma posição estratégica de mercado em relação aos seus concorrentes. Um exemplo desta última é, o desenvolvimento e a criação de *standards* técnicos elevados aos produtos que a empresa produz. Segundo Schumpeter (1934) cit in OECD/EUROSTAT (2005), um novo dispositivo tecnológico é também considerado uma fonte de vantagem para o inovador.

2.2.2 Tipos de Inovação

A inovação altera as características de um ou mais produtos ou processos e, consequentemente, o uso comum descreve a inovação em termos da sua finalidade. Por exemplo, os gestores podem implementar inovações de serviço, bem como inovações ao nível do sistema de entrega. A informação sobre a finalidade da inovação é bastante útil para avaliar o seu propósito, as suas características, o seu impacto, e potencial na empresa, bem como os tipos de atividades de inovação que são relevantes para o desenvolvimento e implementação (OECD/EUROSTAT, 2018).

Segundo a OECD, existem dois principais tipos de inovação (OECD/EUROSTAT, 2018):

Inovação que altera os produtos da empresa (*product innovation*) – é um bem ou serviço novo, ou melhorado, que difere significativamente dos produtos ou serviços anteriores da empresa e que foi introduzido no mercado. A inovação de produto pode envolver dois tipos de produto, os bens e os serviços. A linha divisória entre ambos, por vezes, é difícil de estabelecer e alguns produtos podem ter as duas características. Uma empresa pode vender mercadoria aos seus clientes ou alugar a sua utilização como um serviço. Os bens incluem objetos tangíveis e também alguns *knowledge-capturing products* cuja propriedade poderá ser transferida através de transações de mercado. Alguns exemplos deste último são o armazenamento, comunicação e disseminação da informação digital onde os clientes podem aceder repetidamente (ex. *cloud*). Estes produtos são semelhantes a um bem se os consumidores puderem partilhar ou vender a outros após a compra, mas serão semelhantes a um serviço se os direitos do consumidor forem limitados por meio de uma licença que restrinja a partilha ou a venda. Relativamente aos serviços, estes são intangíveis. São produzidos e consumidos em simultâneo e alteram as condições (ex. físicas e psicológicas) dos consumidores. O compromisso do consumidor por meio de tempo, disponibilidade, atenção, transmissão de informação ou esforço, é frequentemente uma condição necessária e os atributos ou experiência de um serviço podem depender dos *inputs* dos consumidores.

Inovação que altera os processos de negócio da empresa (*business process innovations*) – inclui a principal função da produção de bens e serviços, e funções de suporte, como a distribuição e logística, o *marketing*, as vendas e os serviços pós-venda, serviços de tecnologia da informação e comunicação (TIC) à empresa, funções de gestão e administrativa, engenharia, serviços técnicos e desenvolvimento de processos de produtos e negócios. Os processos de negócio podem também ser considerados como serviços onde a própria empresa é o cliente. Podem ainda ser processos entregues internamente ou adquiridos a externos.

A inovação está cada vez mais no centro da mudança económica e, de acordo com Schumpeter (1934) cit in OECD/EUROSTAT (2005), a inovação radical é a que é capaz de formar grandes mudanças no mundo. No entanto, a inovação incremental é capaz de formar um processo de mudança contínuo. Por ele foram propostos 5 tipos de inovação:

1. Introdução de um novo produto ou uma mudança num produto já existente;
2. Inovação de um processo numa indústria;
3. Abertura de um novo mercado;
4. Desenvolvimento de novas fontes de fornecimento de matérias-primas ou outros *inputs*;
5. Mudanças na organização industrial.

A OECD sugere oito atividades relevantes para a implementação da inovação dentro de uma organização, são elas (OECD/EUROSTAT, 2018):

1. Atividades de pesquisa e desenvolvimento experimental (R&D);
2. Engenharia, design e outras atividades de trabalho criativo;
3. Atividades de *marketing* e *branding*;
4. Atividades relacionadas com IP (intellectual property) como, *copyrights*, patentes;
5. Atividades relacionadas com *training* para os colaboradores;
6. Desenvolvimento de software e atividades relacionadas com *database*;
7. Atividades relacionadas com aquisição ou arrendamento de ativos tangíveis;
8. Atividades no âmbito da gestão da inovação.

Para GUPTA (2011), é necessário mudar a cultura das organizações para uma cultura mais adequada à inovação, uma cultura capaz de inspirar, implementar e premiar a inovação. Segundo o mesmo autor, de acordo com o Professor John P. Kotter, as organizações que não são capazes de explorar a inovação para alcançar um crescimento lucrativo, não entendem o valor da inovação, nem aprenderam o seu processo. Assim, é difícil definir expectativas para uma mudança desejada ou envolver os colaboradores ao nível intelectual.

2.2.3 Inovação no Setor Hoteleiro

A inovação é importante para todos os setores económicos e, em particular, para a indústria hoteleira. A inovação faz com que os hotéis se diferenciem em termos de categoria, o que pode afetar significativamente a escolha do hotel, bem como um nível elevado de satisfação do hóspede. As novas e modernas formas de trabalhar exigem uma nova abordagem por parte da gestão em que, o seu objetivo principal deve ser o de inspirar os colaboradores, criar uma visão clara e um clima de trabalho que encoraje os seus funcionários a aceitar a mudança, gerar novas ideias, adquirir novas competências, aplicar, transferir e transformar em novos produtos, serviços ou processos (VUKOVIC et al., 2018).

No estudo realizado aos hotéis na Sérvia, pelos autores anteriormente citados, o nível de inovação dos hotéis analisados é moderado. O problema da inovação moderada pode ser explicado através dos principais problemas enfrentados pelas pessoas inovadoras, os mesmos estão relacionados com a burocracia, o desfavorável clima organizacional ou a falta de motivação. Potenciais inovadores podem desistir de ideias e de projetos devido à incapacidade de apoio financeiro. Por esse motivo, é importante que os hotéis tenham programas de incentivo à inovação e recompensas pela criatividade, o que é essencial para uma cultura inovadora de qualquer organização (VUKOVIC et al. 2018).

De acordo com Agarwal *et al.* (2003) cit in HALLAKA, ASSAKER G. e LEE (2018), é também necessário um compromisso com a inovação contínua para se permanecer competitivo, pois os serviços da indústria hoteleira são difíceis de proteger (por meio de patentes) e são também facilmente imitáveis.

Tendo em conta os resultados do estudo de MARTIN-RIOS e CIOBANU (2018), os padrões de inovação na hotelaria diferem das atividades setoriais. Por exemplo, estratégias de inovação muito específicas levam a um maior volume de vendas mas, apenas se for combinado com a implementação de um processo novo ou melhorado (ex. novas práticas de trabalho). Já os métodos de produção de serviço (ex. novo sistema de produção de alimentos) ou uma melhor distribuição/logística (ex. uso de um novo canal de distribuição) isoladamente não afeta o volume de negócios. Assim, as empresas devem considerar a implementação de uma

combinação de tipo de inovação (serviço, processo, *marketing* e organizacional) que gera um aumento no desempenho, pois os resultados mostram que muitas atividades ao nível da inovação não produzem resultados positivos, mas sim uma combinação dessas atividades.

Em alguns dos hotéis nas Ilhas Baleares, a ocupação média será maior nos estabelecimentos inovadores que também têm outros fatores organizacionais que criam impacto no desempenho tais como, a rede comercial que possuem (com operadores) (ORFILA-SINTES e MATTSSON, 2007) e pertencer a uma cadeia, em hotéis sob contrato de gestão e em hotéis geridos em propriedades arrendadas (ORFILA-SINTES, CRESPI-CLADERA e MARTINEZ-ROS, 2005). O resultado do estudo, destes últimos autores, mostra que a inovação na indústria hoteleira implica o uso de tecnologias, normalmente incorporadas em novas máquinas, equipamentos ou *software* (ativos tecnológicos).

NAGY (2014) realizou um estudo onde concluiu que nos hotéis da România a orientação para a inovação é muito baixa. Os gestores manifestaram uma atitude positiva embora a inovação seja descontínua, ou seja, não procuram inovar frequentemente. Por outro lado, o envolvimento dos colaboradores deu negativo o que significa que, os gestores dos hotéis raramente envolvem os colaboradores no processo de inovação, mesmo que tenham habilidades e conhecimento para contribuir para o desenvolvimento da mesma. Para a autora desta investigação, estes resultados podem ser consequência do estilo de liderança autoritário adotado pela maioria dos hotéis.

2.3 Desempenho Organizacional

No mundo global onde a mudança é determinante, a sobrevivência das organizações e a sua capacidade de mostrar a sua alta *performance*, depende da sua capacidade em compreender a mudança e a inovação criadas em torno desse ambiente de mudança (KALMUK e ACAR, 2015).

Para Mello (2005) cit in BOWRA, SHARIF e SAEED (2011), o desempenho de qualquer organização depende em grande parte do desempenho dos seus colaboradores. As organizações

de sucesso estão a perceber cada vez mais que existem vários fatores que contribuem para o desempenho, mas os recursos humanos são claramente os mais críticos.

O desempenho pode ser definido como sendo a avaliação da capacidade e habilidade de uma empresa em atingir os seus objetivos futuros, bem como a classificação do estado de desempenho atual e futuro da empresa (JENATABADI, 2015).

Os autores Dyer e Reeves (1995) cit in VAN DE VOORDE (2009) utilizam quatro dimensões para descrever os indicadores de desempenho organizacional:

1. Resultados ao nível dos recursos humanos – são os resultados do departamento de recursos humanos como por exemplo, a rotatividade, as atitudes dos colaboradores, entre outros;
2. Resultados organizacionais – são resultados relacionados com a produtividade, a qualidade e serviço;
3. Resultados financeiros ou contáveis – refere-se a indicadores financeiros como o retorno dos ativos e o retorno do capital investido;
4. Indicadores de desempenho no mercado de ações – são medidos pelo valor das ações ou pelo retorno dos acionistas.

Tseng (2010) cit in SAMUEL, RAHMAN et al. (2017), afirma que existem duas maneiras de avaliar o desempenho: o desempenho interno (que está relacionado com a qualidade do produto, custos e níveis de lucro) e o *benchmarked performance* (relacionado com a comparação de empresas da mesma indústria, ao nível da qualidade de produto, custos, operações e satisfação do cliente).

Contudo, as empresas Australianas vão mais longe no que diz respeito à definição dos objetivos de desempenho sustentável (GADENNE, SANDS e MIA, 2012):

1. Objetivos ambientais – redução de emissão de gases de efeito de estufa, investimento em tecnologia livre de poluição, conservação de água, utilização de metas ambientais quantificadas, utilização de outros sistemas de gestão ambiental, gestão de resíduos e divulgação de informação (ex. relatório de responsabilidade social corporativa);

2. Novas metas de inovação do produto – introdução de novos produtos/serviços, realçar a venda de novos produtos/serviços, alocação de tempo para comercializar novos produtos/serviços reduzindo o tempo de entrega e aumentando a participação no mercado;
3. Objetivos de aquisição e retenção de clientes – manter o relacionamento com os clientes já existentes, atrair novos clientes e/ou negócios, fazer crescer as vendas e medir o lucro dos clientes e/ou negócios;
4. Capacidade de sistemas de informação – sistemas de fluxo de informação *online*, utilização do comércio eletrônico e melhoria da produtividade dos colaboradores;
5. O bem-estar dos colaboradores e as metas de compromisso para com a comunidade – desenvolvimento e formação dos colaboradores, dar importância à saúde e segurança dos colaboradores, procurar manter os colaboradores, envolvimento e patrocínio da comunidade, atenção à qualidade do produto e doações a instituições de caridade e organizações comunitárias;
6. Objetivos de rentabilidade operacional – foco no *cash flow* das operações, no lucro operacional e no resultado antes de impostos;
7. Objetivos de rentabilidade organizacional – foco no retorno sobre o investimento (ROI) e no valor económico agregado (taxa de retorno menos o custo de capital).

Além disso, a avaliação do desempenho organizacional (*OPA-organizational performance assessment*) é essencial para a tomada de decisões de gestão contínua, eficácia operacional e formulação de estratégias. Um modelo de avaliação de desempenho organizacional é uma estrutura integrada, usada para responder às várias dimensões do desempenho e estabelecer um conjunto de indicadores relevantes numa organização. Os dados guardados ao longo do tempo, dão uma perspetiva de longo prazo sobre o desempenho organizacional. Embora a OPA seja específico de uma organização, a mesma poderá ser usada para comparar várias organizações (LEGGAT, NARINE et al., 1998).

2.4 Relação entre Liderança, Inovação e Performance

O estilo de liderança tem sido um dos fatores mais importantes que influenciam a relação entre inovação e desempenho organizacional, pois os líderes tem autoridade para definir metas específicas e incentivar iniciativas inovadoras dos seus colaboradores (SETHIBE e STEYN, 2015). Existem também diversos fatores que afetam o nível de inovação de uma organização e um dos mais importantes é a liderança (MUNSHI, OKE, NEELY e MOESLEIN, 2005).

Os resultados do estudo de VUKOVIC et al. (2018) mostram que, os estilos de liderança transformacional e transacional são os que preveem a inovação nos hotéis na Sérvia. No entanto, o estilo de liderança predominante é o transformacional. É importante que os gestores hoteleiros adotem a liderança transformacional para criar um clima onde há aprendizagem, a criatividade é encorajada, as ideias desenvolvidas e as mudanças bem-vindas. Este estilo de liderança promove o espírito de equipa, o desenvolvimento profissional de cada indivíduo e encoraja os colaboradores a enfrentar desafios. Estes fatores, por sua vez, poderão afetar a satisfação dos funcionários e dos hóspedes, assim como um melhor desempenho do hotel. Ao nível da liderança transacional, os resultados mostram que estes líderes também podem incentivar à inovação, mas dentro das tarefas já estipuladas. Os líderes que adotam este estilo de liderança também conseguem motivar os colaboradores usando métodos diferentes, como recompensas mas, que são principalmente focadas na execução das tarefas.

A liderança transacional enfatiza a eficiência do trabalho, mantem a ordem e a estrutura da organização, segue regras e regulamentos, acompanha o trabalho dos colaboradores, oferece recompensas aos funcionários com melhor desempenho e pune os que têm pior desempenho. Este é um tipo de liderança que funciona bem nas multinacionais onde os colaboradores não falam a mesma língua, nem a mesma cultura, mas a abordagem de liderança é compreensível em toda a organização e os funcionários seguem facilmente as direções do líder para executar as tarefas com sucesso (HAQ e CHANDIO, 2017).

A influência dos líderes na motivação e no comprometimento para com os colaboradores tem um grande impacto no desempenho. Não chega apenas desenvolver habilidades e conhecimentos para melhorar a *performance*, é necessário haver por parte do líder *feedback*,

apoio e incentivo (BOLDEN, 2004) e são, em grande parte, os líderes ao nível intermédio quem deve fomentar o desempenho específico e adequado dos seus colaboradores (DUNCAN, 2017).

Segundo BOLDEN (2004), de acordo com um artigo da Harvard Business Review escrito por Ittner e Larcker em 2003, a maioria das organizações não leva suficientemente em conta os indicadores de desempenho não financeiro.

Um estudo realizado na Indonésia mostra que, a liderança influencia a performance dos hotéis através da inovação. Assim, a inovação representada pelos novos produtos e serviços introduzidos, acompanhada por mudanças de sistema administrativos e *mindset* dos colaboradores, melhora o desempenho da empresa de forma a aumentar a receita e vendas do hotel. Por esse motivo, a inovação deve resultar numa diferenciação do produto ou serviço. Se tal não acontecer, a *performance* da empresa não é sustentável e não garante vantagem competitiva. A capacidade da empresa de produzir produtos/serviços diferenciados, em pouco tempo, aumenta a eficácia e eficiência do hotel, bem como as vendas e as receitas (SEMUEL, SIAGIAN e OCTAVIA, 2017).

Dodge e restantes autores, identificaram três dimensões de liderança importantes para o desenvolvimento da inovação: o trabalho desafiador, o incentivo à organização e o apoio ao trabalho em grupo. Os autores entendem que, um gestor que conheça a cultura de uma organização deve concentrar o seu esforço nestas dimensões com o objetivo de melhorar o desempenho na inovação (DODGE, DWYER, WITZGERMAN, NEYLON e TAYLOR, 2017).

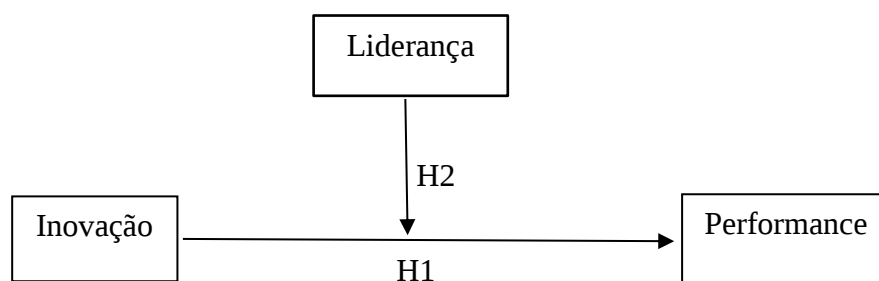
Os líderes também afetam a inovação por meio do *design* da organização e da criação de ambientes apropriados para atender os diferentes processos de inovação incrementais e radicais (MUNSHI, OKE, NEELY e MOESLEIN, 2005).

Segundo Orfila-Sintes e Mattsson, a inovação agregada na indústria hoteleira melhora significativamente o desempenho. Ou seja, os serviços adicionais oferecidos, as reservas feitas através de operadores turísticos, os hotéis que fazem parte de uma cadeia e que os proprietários administram o próprio hotel, são fatores significativos no desempenho dos hotéis das Ilhas Baleares. Estes fatores podem formar uma estratégia competitiva se implementados num contexto local (ORFILA-SINTES e MATTSSON, 2007).

De acordo com o Professor Kotler, grande parte da liderança corporativa de hoje está mais focada em lucros de curto prazo e, portanto, a organização não está alinhada para a inovação (GUPTA, 2011).

2.5 O modelo conceitual

Após a avaliação da evolução histórica dos temas, foi definido o seguinte modelo concetual:



Assim, a liderança será a variável moderadora pois o objetivo é também perceber se afeta a direção e/ou a força da relação entre a variável independente (inovação) e a variável dependente (*performance*), tal como definido por Baron e Kenny (1986) (VIEIRA, 2009).

A liderança promove o desenvolvimento e a realização do potencial intelectual, espiritual, emocional, profissional e empresarial das pessoas envolvidas numa organização. Assim, só é possível obter bons resultados se se permitir o potencial das equipas. A liderança e a formação das equipas promovem também o envolvimento dos líderes e dos colaboradores, de forma a alcançarem o objetivo da empresa (BILAS, 2017).

Como já mencionado na revisão da literatura, a liderança é um papel importante que afeta o sucesso ou o fracasso de uma organização (SEMUEL, SIAGIAN, & OCTAVIA, 2017). Desta forma, o desenvolvimento do sucesso de uma empresa baseada na inovação depende da melhoria da liderança e da formação das suas equipas (BILAS, 2017).

Assim, as hipóteses que se pretendem verificar são as seguintes:

H1: A inovação influencia positivamente a performance do hotel.

H2: A liderança influencia a relação entre inovação e performance do hotel.

3 Metodologia

Este estudo apresenta uma estratégia de investigação, hipotético-dedutiva ou seja, partimos de hipóteses e deduzimos resultados.

Neste capítulo, primeiramente foi analisada a amostra e depois foi elaborada uma análise da estatística descritiva, incluindo as frequências e medidas centrais. Depois, para avaliar a fidelização do instrumento de recolha de dados, foi realizada uma validação interna da escala e coerência interna dos questionários, utilizando o *Alpha* de *Cronbach* para cada conjunto de variáveis e respetivos itens. Para testar a normalidade foi feito o teste de *Kolmogorov-Smirnov* para os três conjuntos de variáveis. Foi também analisada a correlação de *Spearman* para verificar o grau de intensidade entre as variáveis medidas em escala ordinal e também a correlação de *Pearson* para testar a relação da média das variáveis inovação e desempenho. Por fim, foi executada a regressão linear simples entre a variável dependente e independente e ainda o modelo linear generalizado para analisar a influência que a variável explicativa (também chamada independente ou preditor) tem sobre a variável resposta (também chamada dependente) e testar a existência, ou não existência, de moderação.

3.1 Pesquisa documental

Para recolha de dados secundários foram utilizadas as bases de dados B-On, EBSCO e Scielo, da Universidade Autónoma de Lisboa. Foram consultados maioritariamente artigos científicos publicados até 5 anos e alguns livros, de autores conceituados, com um período temporal mais longo.

A pesquisa iniciou-se em janeiro de 2019 e concluiu-se em junho de 2019.

As palavras-chave utilizadas foram “liderança”, a “inovação” e o “desempenho organizacional”, assim como “leadership”, “innovation” and “organizational performance”.

3.2 Estudo empírico

Para testarmos as hipóteses propostas, fez-se um estudo quantitativo e recolheram-se dados de origem primária através de resposta a um questionário.

3.2.1 Instrumento de recolha de dados

Produziu-se um questionário usando uma escala de *Likert* de 5 pontos. Esta é uma escala que permite medir as atitudes e conhecer o grau de conformidade do entrevistado com qualquer uma das afirmações. É útil para situações em que necessitamos que o inquirido expresse a sua opinião com mais detalhe.

O questionário é composto por duas partes. Na primeira parte constam questões de natureza demográfica dos inquiridos e a segunda parte é constituída por 37 questões no total sendo que, as primeiras 12 questões estão relacionadas com o tema da liderança, as seguintes 11 questões são sobre a inovação e as 14 últimas, relativas ao desempenho.

O presente questionário foi adaptado e traduzido dos seguintes artigos:

- OZSAHIN, M.; ZEHIR, C.; ACAR, A. (2011). Linking leadership style to firm performance: the mediating effect of the learning orientation. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 24, 1546–1559;
- HANA, J.; KIRKHAUG, R. (2014). Physicians ' leadership styles in rural primary medical care: How are they perceived by staff?. *Scandinavian Journal of Primary Health Care*, 32, 4–10;
- CARDOSO, M.; RAMOS, L.; D'INNOCENZO, M. (2013). Liderança coaching: questionários de avaliação de perceções de líderes e liderados na enfermagem. *Einstein*. 2014;12(1):66-74
- NORTHOUSE, P. (2016). *Leadership – Theory and Practice*, 7th Edition. SAGE Publications, Inc.

O questionário poderá ser analisado em detalhe, no Anexo A.

3.2.2 Caracterização da Amostra

A população-alvo deste estudo é o universo de pessoas que trabalham na indústria hoteleira nacional e que possuem cargos de direção e de chefia, nomeadamente Diretores Gerais, Diretores Departamentais, Diretores Operacionais e Chefias Intermédias de hotéis independentes e de grupos nacionais de 5 estrelas. Contudo, a amostra inquirida teve uma taxa de resposta muito baixa, motivo pelo qual foi necessário alargar os critérios de inclusão na amostra e incluir também os hotéis de 4 estrelas.

3.2.3 Processo de recolha de dados e taxa de resposta

Numa primeira fase foram contactados via telefone, os Diretores de Recursos Humanos e, quando possível, os Diretores Gerais de 21 hotéis independentes e de 19 grupos nacionais. Após o contato telefónico foi enviado um *e-mail* (Anexo B) a um total de 82 hotéis onde foi anexado o questionário e o pedido de autorização do estudo (Anexo C). Após ultrapassado o prazo limite indicado nos *e-mails*, foram feitas mais 3 tentativas de contacto aos hotéis que não tinham dado resposta. Alguns dos questionários foram recolhidos via digital, mas a maior parte foram recolhidos presencialmente. Foram obtidas 34 respostas válidas.

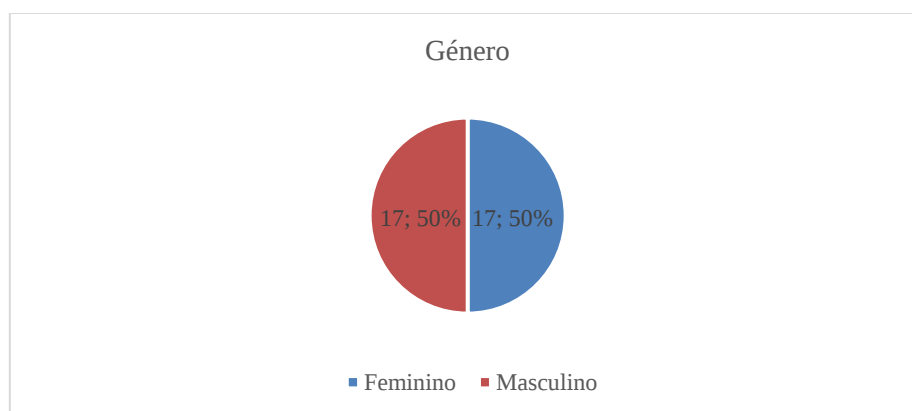
4 Apresentação e Discussão dos resultados

Neste capítulo serão discutidos e analisados os resultados obtidos, através da distribuição dos questionários aos hotéis, de acordo com a metodologia de investigação definida. Todos os dados foram tratados no programa estatístico SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*).

Análise da Amostra

A amostra é composta por 34 respostas na sua totalidade e todas elas validadas, sendo que 17 (50%) são do género feminino e outros 17 (50%) do género masculino, como se pode verificar no gráfico 1.

Gráfico 1 - Género dos inquiridos

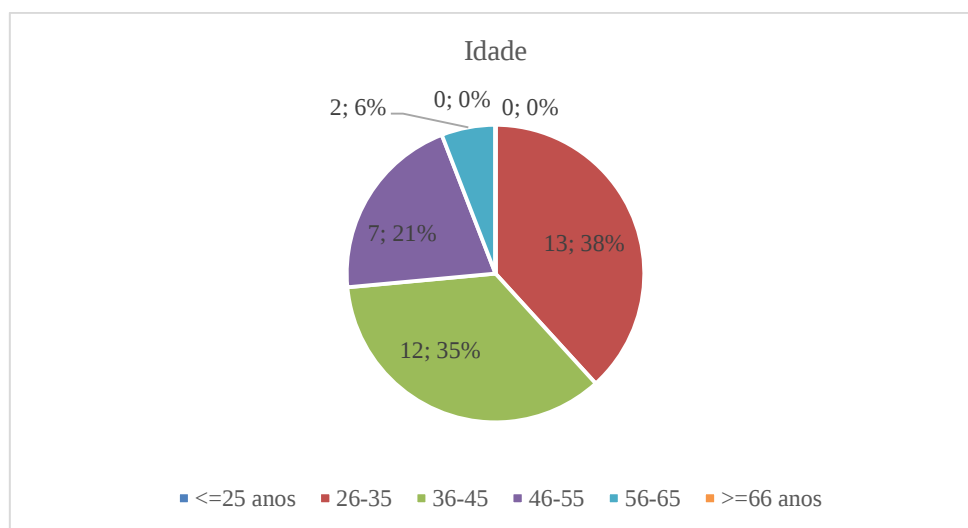


Fonte: Elaboração própria

Os participantes encontram-se distribuídos por diversas idades, sendo a faixa etária com maior representatividade composto por indivíduos dos 26 aos 35 inclusive, com 38% do total dos representantes, seguido pela faixa etária compreendida entre os 36 e 45, com 35% do total, 21% dos participantes encontram-se entre os 46 e os 55 anos e os restantes 6% entre os 56 e os 65

anos. É de referir também que, não foram registados respondentes com menos de 25 anos inclusive, bem como indivíduos com mais de 66 anos inclusive como se pode verificar pelo gráfico 2.

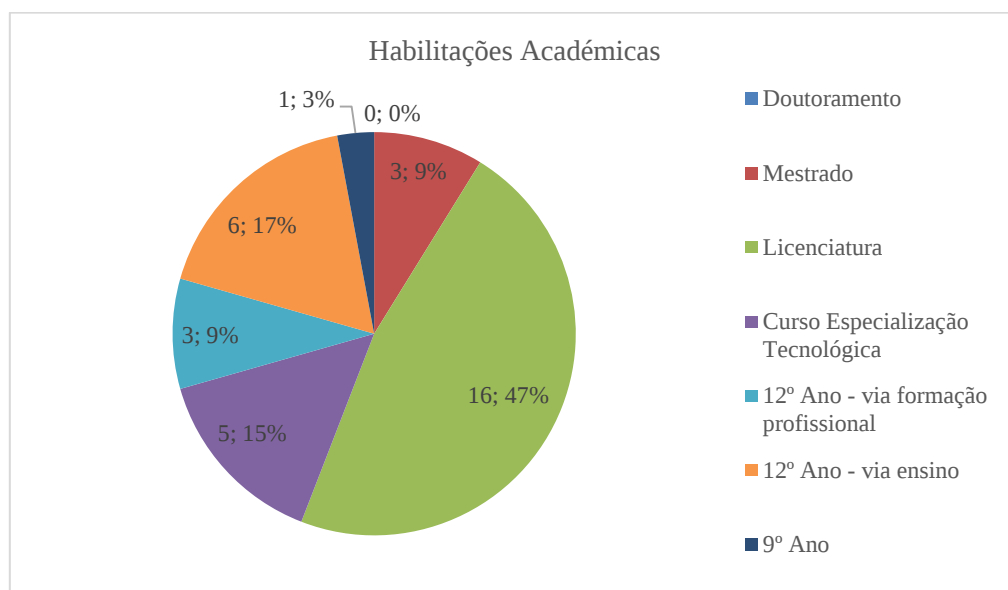
Gráfico 2 - Idade dos inquiridos



Fonte: Elaboração própria

No que diz respeito às habilitações literárias é de notar que, a percentagem com maior representação neste estudo é a dos participantes que possuem Licenciatura, com 47%, seguido do 12º ano – via ensino, com 17% e, do Curso de Especialização Tecnológica, com 15%. Tanto o Mestrado como o 12º ano – via formação profissional estão entre os menos representados neste estudo, contando com 9% do total. Verifica-se ainda que o 9º ano é o menos representado, com apenas 3%, bem como a não existência de respondentes com Doutoramento.

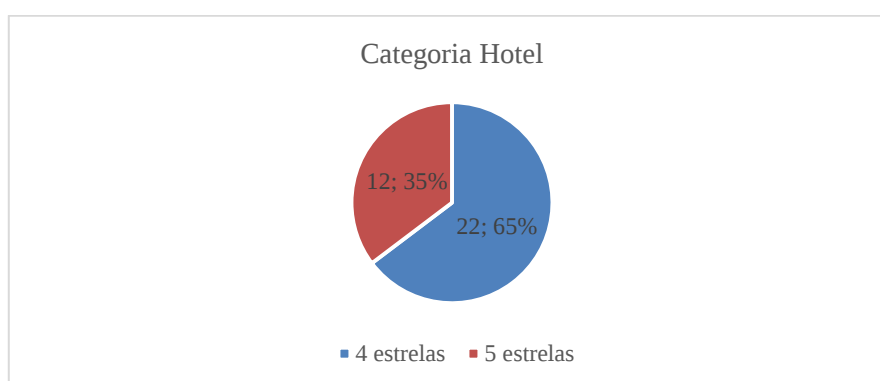
Gráfico 3 - Habilitações académicas dos inquiridos



Fonte: Elaboração própria

No total de 34 participantes, 22 (65%) trabalham em hotéis de 4 estrelas e 12 (35%) em hotéis de 5 estrelas (gráfico 4), sendo todos eles de nacionalidade portuguesa, como podemos verificar no gráfico 5.

Gráfico 4 - Categoria dos hotéis



Fonte: Elaboração própria

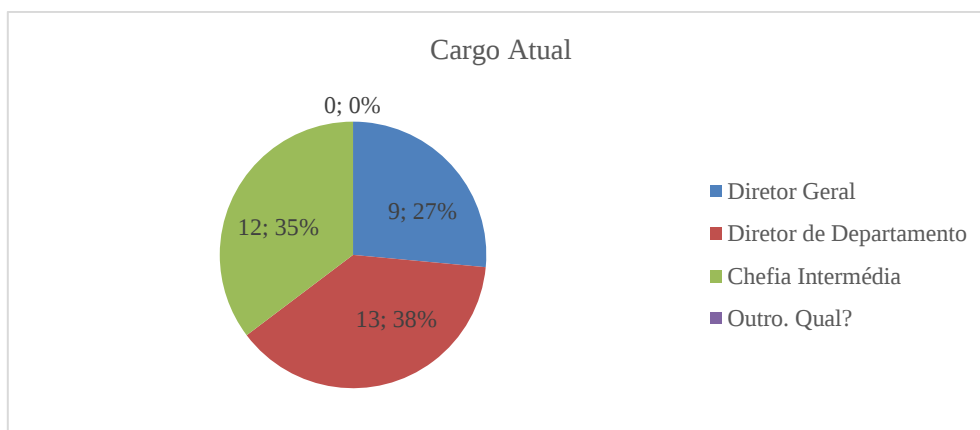
Gráfico 5 - Nacionalidade dos hotéis



Fonte: Elaboração própria

Como seria expetável, tendo em conta que este estudo é direcionado a Diretores e Chefias dos mais diversos hotéis e como naturalmente a Direção Departamental e a Chefia Intermédia são os cargos que maior presença têm, 38% representam a Direção Departamental, seguido de 35% a Chefia Intermédia. O cargo que menos representação tem é o de Diretor Geral, com 27% do total.

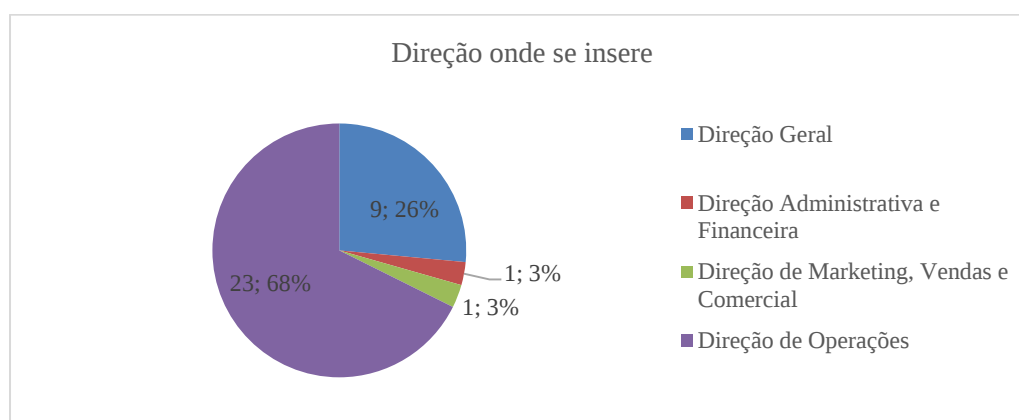
Gráfico 6 - Cargo atual dos inquiridos



Fonte: Elaboração própria

Relativamente à Direção onde cada indivíduo se insere, 68% da amostra é representada pela Direção de Operações (onde estão incluídas as Chefias Intermédias que reportam diretamente aos Diretores Operacionais), seguido da Direção Geral com 26%. É de notar que a Direção Administrativa e Financeira, bem como a Direção de Marketing, Vendas e Comercial, ambas têm menor representação com apenas 3% cada.

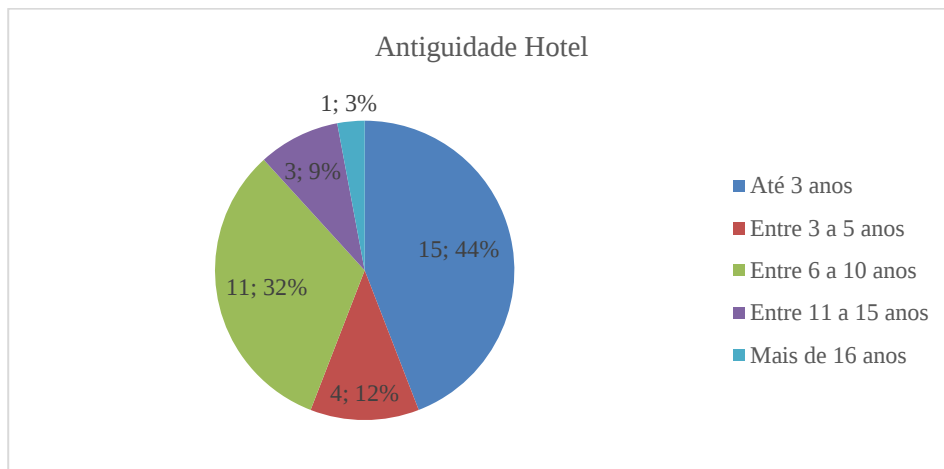
Gráfico 7 - Direção departamental dos inquiridos



Fonte: Elaboração própria

Em relação à antiguidade de cada respondente nos hotéis, os que representam maior relevância são os indivíduos que possuem até 3 anos, com 44% do total, seguido do escalão entre 6 a 10 anos de antiguidade, com 32%. Os escalões com menor representação estão entre 3 a 5 anos, com 12%; seguido do escalão entre 11 a 15 anos, com 9% e com apenas 3% de relevância na amostra estão os indivíduos com mais de 16 anos de antiguidade.

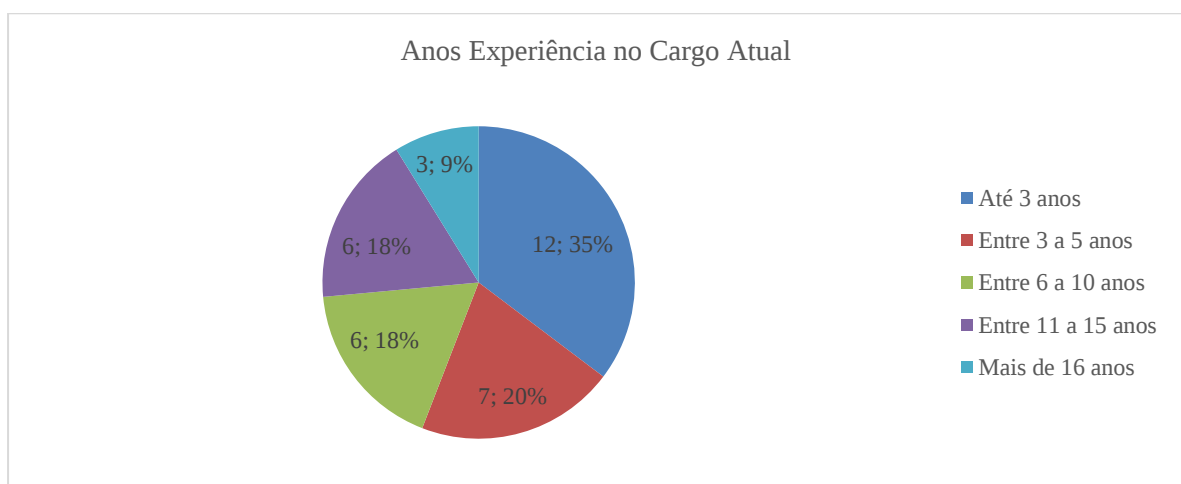
Gráfico 8 - Antiguidade dos inquiridos nos hotéis



Fonte: Elaboração própria

No que diz respeito aos anos de experiência dos respondentes no cargo onde se inserem atualmente nas unidades hoteleiras, a maior representação é a de quem possui até 3 anos, com 35%; seguido do escalão entre 3 a 5 anos, com 20%. Os escalões entre 6 a 10 anos e 11 a 15 anos representam a mesma percentagem, sendo ela 18% do total. Verifica-se ainda que, apenas 9% dos participantes apresenta mais de 16 anos de experiência no cargo atual.

Gráfico 9 - Anos de experiência dos inquiridos nos hotéis



Fonte: Elaboração própria

Análise de Frequências e Medidas de Tendência Central

Neste subcapítulo e após a caracterização da amostra, pretende-se calcular algumas medidas de tendência central (média e mediana) bem como o desvio padrão, o mínimo, o máximo, as frequências absolutas e relativas das variáveis qualitativas (cada afirmação isolada) e ordinais. Para o cálculo destas medidas foi utilizado o programa de análise de dados estatísticos SPSS.

Como refere FEIJOO (2010, p. 14): “As medidas de tendência central são representativas de um conjunto de dados em que o objetivo é indicar o valor típico ou prevalente de uma distribuição de frequência, quando esta apresenta os valores intermediários da variável com frequência maior que os valores extremos, ou seja, uma tendência central.”.

Segundo a mesma autora, a média é o ponto de qualquer distribuição em torno do qual se equilibram as discrepâncias positivas e negativas logo, situa-se entre o valor máximo e o valor mínimo da distribuição.

O desvio padrão de uma amostra de dados é uma medida de dispersão dos dados relativamente à média, que se obtém tomando a raiz quadrada da variância. O desvio padrão só pode assumir valores não negativos e, quanto maior for o seu valor, maior será a dispersão dos dados.

As frequências absolutas registam o total de elementos da amostra que pertencem a cada categoria, neste caso que responderam às respetivas afirmações. As frequências relativas são a representação das frequências absolutas, mas, em percentagem (MARTINS E. , 2013).

Relativamente às afirmações, as mesmas quando isoladas são variáveis qualitativas, bem como ordinais, pois existe uma ordem representada pela escala de *Likert* de 5 pontos (Estatística.PT, 2013). Para uma análise simplificada foram recriadas 3 tabelas, uma para cada variável latente (liderança, inovação e *performance*).

De referir também que, todas as variáveis qualitativas e ordinais observadas são válidas, pois não houve respostas em branco.

Liderança

Relativamente à variável latente Liderança é de notar que, nas seguintes afirmações: “Estimulo a iniciativa dos liderados na implementação e desenvolvimento da inovação”, “Promovo e apoio as ideias dos liderados”, “Reconheço, valorizo e recompenso quando os liderados atingem as metas em inovação”, “Oriento os seus liderados para a importância da boa implementação da inovação e explica as suas vantagens para a organização”, “Promovo o debate sobre problemas para a resolução dos mesmos junto dos liderados”, “Tenho novas abordagens para os problemas”, “Intervenho ativamente na gestão de conflitos”, “Ajudo os liderados a entenderem o significado do seu trabalho” e “Informo os liderados dos procedimentos para a concretização das suas tarefas diárias”, a média de respostas é positiva, encontrando-se entre o 3 (muitas vezes) e 4 (frequentemente ou quase sempre).

A maioria dos inquiridos responderam 4 (frequentemente ou quase sempre) e 5 (sempre) às seguintes afirmações: “Aceito críticas e sugestões por parte dos liderados” e “Ajudo e acompanho os liderados no seu desenvolvimento individual”.

É de referir também que, na afirmação “Os colaboradores têm objetivos e metas relacionados com a inovação”, 3 inquiridos responderam 1 (raramente) e 12 responderam 2 (algumas vezes).

Embora não seja representativo, mas surpreendentemente, um inquirido respondeu 1 (raramente) à afirmação “Informo os liderados dos procedimentos para a concretização das suas tarefas diárias” por outro lado, a esta mesma afirmação, 20 inquiridos responderam 4 (frequentemente ou quase sempre).

Verifica-se também que, a amostra tem alguns extremos entre os valores máximos e mínimos possíveis, o que significa que existe alguma dispersão nas respostas dadas.

Tabela 4 - Estatísticas da variável latente Liderança

Variables	Mean	Std Dev	Minimum	Maximum	Median	Absolute Frequencies					Relative Frequencies %				
						1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Liderança															
Q1 Estimulo a iniciativa dos liderados na implementação e desenvolvimento da inovação.	3,53	0,86	2,00	5,00	4		4	12	14	4		11,8%	35,3%	41,2%	11,8%
Q2 Aceito críticas e sugestões por parte dos liderados.	3,88	1,04	2,00	5,00	4		4	8	10	12		11,8%	23,5%	29,4%	35,3%
Q3 Promovo e apoio as ideias dos liderados.	3,53	0,93	2,00	5,00	3		4	14	10	6		11,8%	41,2%	29,4%	17,7%
Q4 Os colaboradores têm objetivos e metas relacionados com a inovação.	2,79	1,04	1,00	5,00	3	3	12	9	9	1	8,8%	35,3%	26,5%	26,5%	2,9%

Q5 Reconheço, valorizo e recompensar quando os liderados atingem as metas em inovação.	3,76	0,96	2,00	5,00	4		3	11	11	9		8,8%	32,4%	32,4%	26,5%
Q6 Ajudo e acompanho os liderados no seu desenvolvimento individual.	3,97	0,80	2,00	5,00	4		1	8	16	9		2,9%	23,5%	47,1%	26,5%
Q7 Oriento os seus liderados para a importância da boa implementação da inovação e explico as suas vantagens para a organização.	3,79	0,91	2,00	5,00	4		2	12	11	9		5,9%	35,3%	32,4%	26,5%
Q8 Promovo o debate sobre problemas para a resolução dos mesmos junto dos liderados.	3,62	0,78	2,00	5,00	4		2	13	15	4		5,9%	38,2%	44,1%	11,8%

Q9 Tenho novas abordagens para os problemas.	3,47	0,86	2,00	5,00	4		5	11	15	3		14,7%	32,4%	44,1%	8,8%
Q10 Intervenho ativamente na gestão de conflitos.	3,82	1,00	2,00	5,00	4		3	11	9	11		8,8%	32,4%	26,5%	32,4%
Q11 Ajudo os liderados a entenderem o significado do seu trabalho.	3,91	0,71	3,00	5,00	4			10	17	7			29,4%	50%	20,6%
Q12 Informo os liderados dos procedimentos para a concretização das suas tarefas diárias.	4,00	0,82	1,00	5,00	4	1		5	20	8	2,9%		14,7%	58,8%	23,5%

Fonte: Elaboração própria com base no output do SPSS

Inovação

Relativamente à variável latente inovação é de notar que, a maioria das respostas encontra-se entre o 3 (muitas vezes) e o 4 (frequentemente ou quase sempre) nas seguintes afirmações: “*Sou empreendedor e tenho muitas ideias do que fazer para melhorar o serviço que presto*”, “*Partilho frequentemente as minhas ideias para melhorar o serviço com a restante chefia e colaboradores*”, “*Sou o primeiro a apoiar a mudança e a ajudar a implementá-la*”, “*A inovação e os seus resultados são uma parte importante da estratégia da organização*” e “*Por norma são desenvolvidos ou melhorados métodos de partilha de conhecimento e de informação*”.

Ainda assim, às afirmações “*Estou sempre disponível para aprender*” e “*Tenho pensamento criativo*” a maior parte dos inquiridos responderam 4 (frequentemente ou quase sempre) e 5 (sempre).

Verifica-se que as seguintes afirmações: “*A empresa introduz um produto novo ou aperfeiçoado para o mercado nacional e/ou internacional, com alguma regularidade*”, “*Implemento inovações e melhorias aos processos pelo menos 1 vez por mês*” e “*Não tenho medo de correr riscos*” foram respondidas, em maioria, entre o 2 (algumas vezes) e o 3 (muitas vezes).

Tabela 5 - Estatísticas da variável latente Inovação

Variables	Mean	Std Dev	Minimum	Maximum	Median	Absolute Frequencies					Relative Frequencies %				
						1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Inovação															

Q13 Sou empreendedor e tenho muitas ideias do que fazer para melhorar o serviço que presto.	3,32	0,84	2,00	5,00	3		6	13	13	2		17,7%	38,2%	38,2%	5,9%
Q14 Partilho frequentemente as minhas ideias para melhorar o serviço com a restante chefia e colaboradores.	3,82	0,83	2,00	5,00	4		1	12	13	8		2,9%	35,3%	38,2%	23,5%
Q15 Sou o primeiro a apoiar a mudança e a ajudar a implementá-la.	3,88	0,88	2,00	5,00	4		2	9	14	9		5,9%	26,5%	41,2%	26,5%
Q16 Estou sempre disponível para aprender.	4,44	0,75	2,00	5,00	5		1	2	12	19		2,9%	5,9%	35,3%	55,9%
Q17 Tenho pensamento criativo.	3,56	0,89	2,00	5,00	4		5	9	16	4		14,7%	26,5%	47,1%	11,8%
Q18 A empresa introduz um produto novo ou aperfeiçoado para o mercado nacional e/ou internacional, com alguma regularidade.	2,94	1,07	1,00	5,00	3	2	11	11	7	3	5,9%	32,4%	32,4%	20,6%	8,8%

Q19 Implemento inovações e melhorias aos processos pelo menos 1 vez por mês.	2,94	1,04	1,00	5,00	3	1	13	10	7	3	2,9%	38,2%	29,4%	20,6%	8,8%
Q20 Procuro novas tecnologias, processos e/ou técnicas para o serviço.	3,29	1,06	1,00	5,00	3	1	6	15	6	6	2,9%	17,7%	44,1%	17,7%	17,7%
Q21 Não tenho medo de correr riscos.	2,88	1,27	1,00	5,00	3	4	11	10	3	6	11,8%	32,4%	29,4%	8,8%	17,7%
Q22 A inovação e os seus resultados são uma parte importante da estratégia da organização.	3,53	0,99	2,00	5,00	4		6	10	12	6		17,7%	29,4%	35,3%	17,7%
Q23 Por norma são desenvolvidos ou melhorados métodos de partilha de conhecimento e de informação.	3,35	0,92	1,00	5,00	4	1	5	11	15	2	2,9%	14,7%	32,4%	44,1%	5,9%

Fonte: Elaboração própria com base no output do SPSS

Performance

No que diz respeito à variável latente *performance* a maioria dos inquiridos respondeu 4 (frequentemente ou quase sempre) e 5 (sempre) às seguintes afirmações: “*Partilho o que penso sobre o desempenho de cada liderado*”, “*Comprometo-me com as metas e objetivos estabelecidos*”, “*Mantenho-me atualizado e informado na minha área de atuação*”, “*Mantenho uma boa comunicação de maneira a interagir com os outros*”, “*Tomo iniciativa e aproveito as oportunidades para melhorar os resultados*”, “*Elaboro o meu trabalho diário a partir do conhecimento da estrutura e das políticas da empresa*”, “*Contribuo com alternativas para a solução de problemas e melhorias de processos*”, “*Reconheço o impacto do resultado do meu trabalho nas outras áreas*” e “*Adapto-me a alterações/mudanças ocorridas no meu trabalho diário*”.

Relativamente às afirmações “*Considero que a minha equipa tem uma boa avaliação de desempenho*”, “*Considero que a minha equipa utiliza de forma adequada os recursos disponíveis (tecnológicos)*”, “*Implemento ações mais adequadas quando deteto algum erro no meu trabalho*”, “*São realizadas reuniões entre chefias e colegas para discussão e avaliação do desempenho*” a maioria dos inquiridos respondeu 3 (muitas vezes) e 4 (frequentemente ou quase sempre).

É de referir que a maior parte dos participantes deste questionário responderam 3 (muitas vezes) e 4 (frequentemente ou quase sempre) à afirmação “*Fico satisfeito quando os colaboradores continuam a operar da mesma forma*” e, surpreendentemente, apenas 1 inquirido respondeu 1 (raramente).

Tabela 6 - Estatísticas da variável latente Performance

Variables	Mean	Std Dev	Minimum	Maximum	Median	Absolute Frequencies					Relative Frequencies %				
						1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Performance															
Q24 Considero que a minha equipa tem uma boa avaliação de desempenho.	3,65	0,65	2,00	5,00	4		1	12	19	2		2,9%	35,3%	55,9%	5,9%
Q25 Considero que a minha equipa utiliza de forma adequada os recursos disponíveis (tecnológicos).	3,26	0,62	2,00	4,00	3		3	19	12			8,8%	55,9%	35,3%	
Q26 Fico satisfeito quando os colaboradores continuam a operar da mesma forma.	3,15	0,99	1,00	5,00	3	1	9	10	12	2	2,9%	26,5%	29,4%	35,3%	5,9%
Q27 Partilho o que penso sobre o desempenho de cada liderado.	4,24	0,74	3,00	5,00	4			6	14	14			17,7%	41,2%	41,2%
Q28 Comprometo-me com as metas e objetivos estabelecidos.	4,29	0,68	3,00	5,00	4			4	16	14			11,8%	47,1%	41,2%

Q29 Mantenho-me atualizado e informado na minha área de atuação.	3,97	0,76	2,00	5,00	4		1	7	18	8		2,9%	20,6%	52,9%	23,5%
Q30 Mantenho uma boa comunicação de maneira a interagir com os outros.	4,00	0,82	2,00	5,00	4		2	5	18	9		5,9%	14,7%	52,9%	26,5%
Q31 Implemento ações mais adequadas quando deteto algum erro no meu trabalho.	3,88	0,81	2,00	5,00	4		1	10	15	8		2,9%	29,4%	44,1%	23,5%
Q32 Tomo iniciativa e aproveito as oportunidades para melhorar os resultados.	4,03	0,83	2,00	5,00	4		1	8	14	11		2,9%	23,5%	41,2%	32,4%
Q33 Elaboro o meu trabalho diário a partir do conhecimento da estrutura e das políticas da empresa.	4,26	0,62	3,00	5,00	4			3	19	12			8,8%	55,9%	35,3%
Q34 Contribuo com alternativas para a solução de problemas e melhorias de processos.	3,94	0,78	2,00	5,00	4		1	8	17	8		2,9%	23,5%	50%	23,5%
Q35 São realizadas reuniões entre chefias e colegas para discussão e avaliação do desempenho.	3,85	0,89	2,00	5,00	4		2	10	13	9		5,9%	29,4%	38,2%	26,5%

Q36 Reconheço o impacto do resultado do meu trabalho nas outras áreas.	4,12	0,88	2,00	5,00	4		3	2	17	12		8,8%	5,9%	50%	35,3%
Q37 Adapto-me a alterações/mudanças ocorridas no meu trabalho diário.	4,24	0,85	2,00	5,00	4		1	6	11	16		2,9%	17,7%	32,4%	47,1%

Fonte: Elaboração própria com base no output do SPSS

Como podemos ver na tabela 5, de um modo geral a média e a mediana rondam o 3 (muitas vezes) sendo que, a variável *performance* encontra-se mais perto do 4 (frequentemente ou quase sempre). Relativamente à moda, o valor mais frequente é o 4 (frequentemente ou quase sempre) na variável liderança. A variável inovação é a variável que apresenta um desvio padrão mais elevado, logo indica maior dispersão nos dados.

Tabela 7 - Estatísticas descritivas de cada variável latente

Statistics		Liderança	Inovação	Performance
N	Valid	34	34	34
	Missing	0	0	0
Mean		3,6740	3,4519	3,9202
Median		3,7500	3,5455	3,8929
Mode		4,08	3,55	3,86
Std. Deviation		,46256	,60901	,43918
Minimum		2,58	2,36	3,14
Maximum		4,42	4,82	4,86

Fonte: Output do SPSS

Como complemento gráfico às estatísticas descritivas e para uma visualização mais simplificada, segue-se o *boxplot* das variáveis latentes liderança, inovação e performance.

A estrutura deste *boxplot* é constituída por três caixas retangulares azuis; a mediana é a linha preta desenhada dentro da caixa (também designada por segundo quartil – Q2); a haste, semelhante à letra T, representa os valores compreendidos entre a caixa e os valores limite (inferior e superior) do conjunto de dados (NETO, SANTOS, TORRES e ESTRELA, 2017).

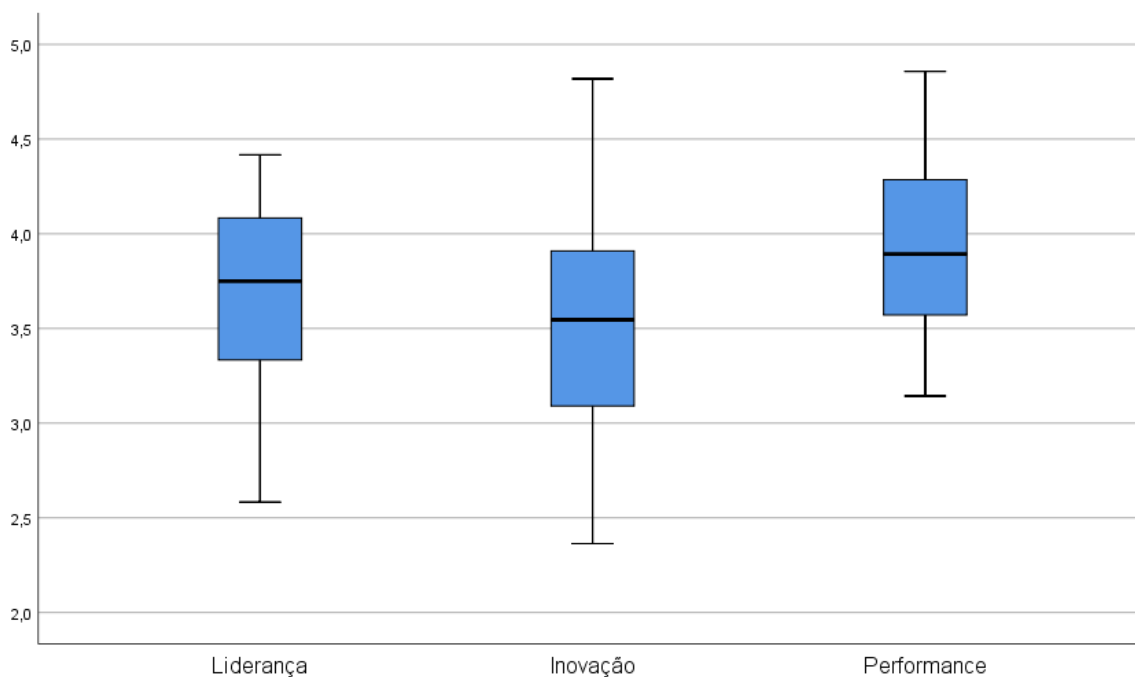
Neste *boxplot* podemos encontrar a tendência central não-paramétrica (mediana), a dispersão (quartis 25% e 75%) e a simetria da amostra (valores mínimo e máximo). Segundo os mesmos autores, um *boxplot* contém informações como: o primeiro quartil ou Q1 (representado pela

linha limite inferior da caixa) que indica 25% dos menores valores; a mediana ou Q2 (representada pela linha que se encontra dentro da caixa) onde ocorre a divisão da metade superior (ou 50%) da metade inferior da amostra; o terceiro quartil ou Q3 (representado pela linha limite superior da caixa) onde se encontra 75% dos valores maiores; o limite superior que indica os valores máximos (representado na parte superior da caixa) e o limite inferior que indica os valores mínimos (representado na parte inferior da caixa).

Vejamos por exemplo no caso da liderança, o valor máximo encontra-se muito perto de 4,5, o mínimo perto de 2,5 e a mediana ou Q2 perto de 3,7. Uma vez que Q1 está perto de 3,4, cerca de 25% dos dados são menores que 3,4 e cerca de 75% são maiores que 3,4.

É de referir que, não existem *outliers*. “As observações que apresentam um grande afastamento das restantes ou são inconsistentes com elas, são habitualmente designadas por *outliers*.” (Dep. Matemática).

Figura 3 - Boxplot com as variáveis latentes



Fonte: Output do SPSS

Análise de Fiabilidade e Consistência Interna

Para verificar a fiabilidade global das variáveis, é estimada a consistência interna através do coeficiente *Alpha* de *Cronbach*. “A fiabilidade de uma medida refere a capacidade desta ser consistente.” (MAROCO & GARCIA-MARQUES, 2006, p. 66).

O *alpha* de *Cronbach* foi descoberto, em 1951, por L.J. Cronbach com o objetivo de formalizar uma proposta de estimativa de consistência interna, em que o mesmo pode ser interpretado como coeficiente médio de todas as estimativas de consistência interna que se obteriam se todas as divisões possíveis da escala fossem feitas. Este coeficiente varia numa escala entre 0 a 1 em que, quando o *alpha* é maior ou igual a 0,70 indica que o teste tem fiabilidade apropriada; abaixo de 0,70 significa que a consistência interna da escala utilizada é baixa. (MAROCO & GARCIA-MARQUES, 2006).

Neste estudo em concreto podemos verificar que, as variáveis observadas que medem cada uma das variáveis latentes (liderança, inovação e *performance*) apresentam uma consistência interna razoável a boa, pois o coeficiente encontra-se entre 0,75 e 0,85.

Tabela 8 - Cronbach Alpha de cada variável latente

Reliability Statistics		
Variable	Cronbach's Alpha	N of Items
Liderança	,749	12
Inovação	,847	11
<i>Performance</i>	,830	14

Fonte: Elaboração própria com base no Output do SPSS

As próximas tabelas das 3 variáveis latentes, mostram ao pormenor o *alpha* de *Cronbach* de cada item específico. Nelas podemos observar que, quando retiramos as perguntas com um coeficiente mais baixo, o *alpha* de *Cronbach* não tem grande alteração.

Liderança

Tabela 9 - Alpha de Cronbach Liderança

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,749	,757	12

Fonte: Output do SPSS

Tabela 10 - Alpha de Cronbach Item Total Liderança

Item-Total Statistics					
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Q1	40,56	24,496	,654	,780	,699
Q2	40,21	23,502	,619	,779	,698
Q3	40,56	26,193	,395	,822	,730
Q4	41,29	28,820	,082	,448	,772
Q5	40,32	27,195	,271	,501	,746
Q6	40,12	26,410	,459	,591	,724
Q7	40,29	23,244	,764	,732	,682
Q8	40,47	26,135	,511	,653	,719
Q9	40,62	26,728	,375	,432	,733
Q10	40,26	28,685	,105	,557	,768
Q11	40,18	27,725	,344	,415	,737
Q12	40,09	28,628	,173	,334	,754

Fonte: Output do SPSS

Inovação

Tabela 11 - Alpha de Cronbach Inovação

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,847	,853	11

Fonte: Output do SPSS

Tabela 12 - Alpha de Cronbach Item Total Inovação

Item-Total Statistics					
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Q13	34,65	37,872	,607	,722	,829
Q14	34,15	38,917	,506	,519	,836
Q15	34,09	37,840	,579	,742	,830
Q16	33,53	39,226	,545	,684	,834
Q17	34,41	37,765	,575	,635	,830
Q18	35,03	37,363	,486	,620	,838
Q19	35,03	35,120	,702	,718	,818
Q20	34,68	35,741	,633	,633	,825
Q21	35,09	37,053	,400	,416	,850
Q22	34,44	37,102	,562	,744	,831
Q23	34,62	40,243	,326	,337	,849

Fonte: Output do SPSS

Performance

Tabela 13 - Alpha de Cronbach Performance

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,830	,832	14

Fonte: Output do SPSS

Tabela 14 - Alpha de Cronbach Item Total Performance

Item-Total Statistics					
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Q24	51,24	36,549	,107	,561	,839
Q25	51,62	35,880	,208	,436	,833
Q26	51,74	34,564	,195	,371	,843
Q27	50,65	31,447	,699	,745	,804
Q28	50,59	31,947	,707	,763	,805
Q29	50,91	32,568	,539	,468	,814
Q30	50,88	32,228	,530	,587	,815
Q31	51,00	32,848	,465	,725	,819
Q32	50,85	31,584	,589	,669	,810
Q33	50,62	34,546	,396	,514	,824
Q34	50,94	33,027	,468	,446	,819
Q35	51,03	33,181	,372	,646	,827
Q36	50,76	32,004	,505	,690	,816
Q37	50,65	29,932	,763	,720	,796

Fonte: Output do SPSS

Teste de normalidade *Kolmogorov-Smirnov*

Para testar se uma dada amostra pode ser considerada de distribuição normal, deverão ser utilizados o teste de *Shapiro-Wilk* (para amostras reduzidas, <30) ou o teste de *Kolmogorov-Smirnov* (ANDREIA, 2007). Neste estudo em específico foi utilizado este último teste, com a correção de *Lilliefors*, pois a amostra é de 34.

Quando é utilizado o teste de *K-Smirnov* estimando os parâmetros a partir da amostra, perde-se potência. Deste modo foi gerado automaticamente, pelo programa estatístico SPSS, uma correção por *Lilliefors* (ver tabela 13) para o caso da distribuição em teste ser normal, aumentando assim a potência do teste (ANDREIA, 2007).

Para este estudo existem duas hipóteses em teste:

H0: as variáveis aleatórias liderança, inovação e performance têm distribuição normal

H1: as variáveis aleatórias liderança, inovação e performance não têm distribuição normal

Se o nível de significância (Sig.) for $\leq 0,05$ significa que não tem distribuição normal então, rejeita-se H0.

Como se pode observar pela tabela 13 apenas as variáveis inovação e *performance* estão acima de 0,05, logo têm uma distribuição normal.

Relativamente à variável liderança, devemos rejeitar H0 visto não ter distribuição normal, pois o nível de significância é menor que 0,05. Contudo, não rejeitar a hipótese não significa que efetivamente seja normal, mas apenas que a discrepância não é suficientemente forte para que possamos rejeitar a normalidade com um nível de significância de 5%.

Tabela 15 - Teste de normalidade Kolmogorov-Smirnov

Test of Normality (Kolmogorov-Smirnov^a)			
	Statistic	df	Sig.
Liderança	,165	34	,020
Inovação	,120	34	,200*
Performance	,086	34	,200*
*. This is a lower bound of the true significance. a. Lilliefors Significance Correction			

Fonte: Elaboração própria com base no Output do SPSS

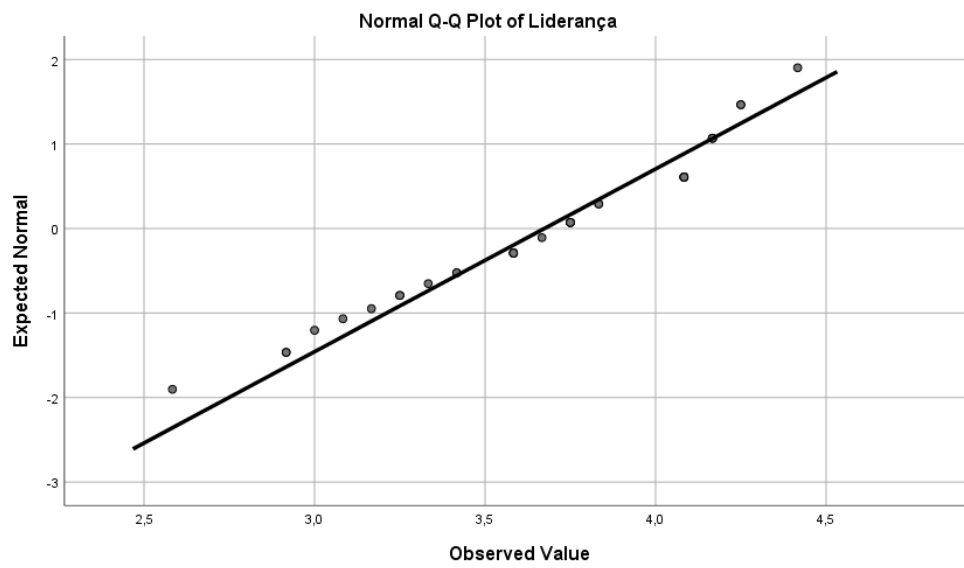
Graficamente, o formato a distribuição da normalidade pode ser analisada também a partir de *Q-Q plots* (FILHO e JUNIOR, 2009).

Os *Q-Q plots* são gráficos de dispersão com os quantis da variável no eixo horizontal e com a distribuição normal esperada no eixo vertical. Este tipo de gráfico apresenta uma linha reta e a curvatura dos pontos indica os desvios da normalidade. Os valores que aparecem afastados do padrão normal de pontos indicam valores discrepantes (IBM Knowledge Center).

Nos gráficos de dispersão que se seguem podemos verificar que o *q-q plot* da liderança apresenta maior curvatura dos pontos, nomeadamente nos extremos da reta, pelo que não apresenta uma distribuição normal. É de notar também que, existe um ligeiro afastamento dos pontos nessas mesmas extremidades.

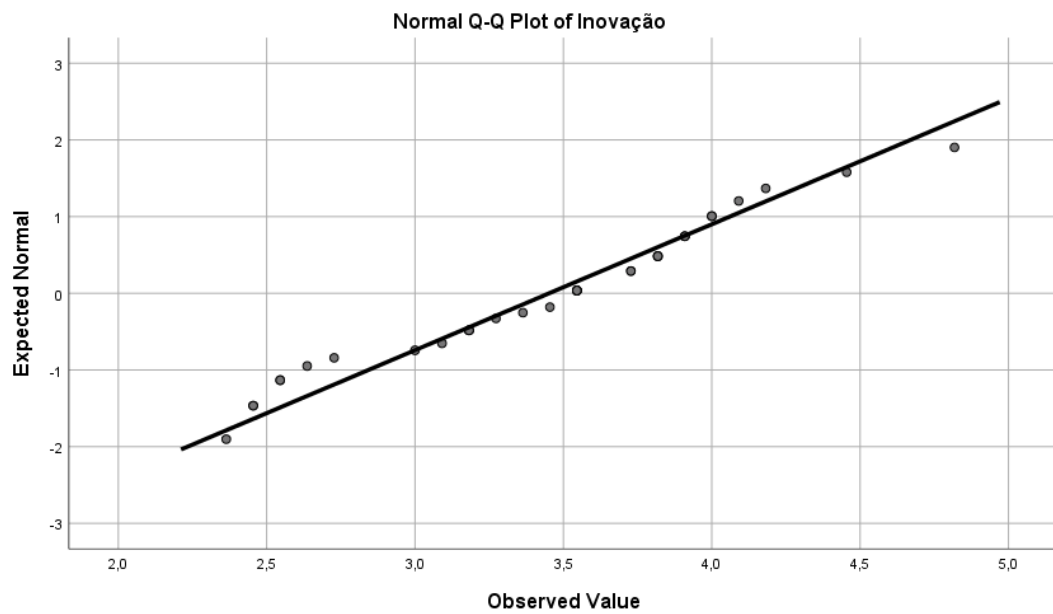
Relativamente aos *q-q plots* das variáveis inovação e *performance*, são os que menos se afastam da linha reta, logo apresentam uma distribuição normal.

Gráfico 10 – Q-Q Plot da Liderança



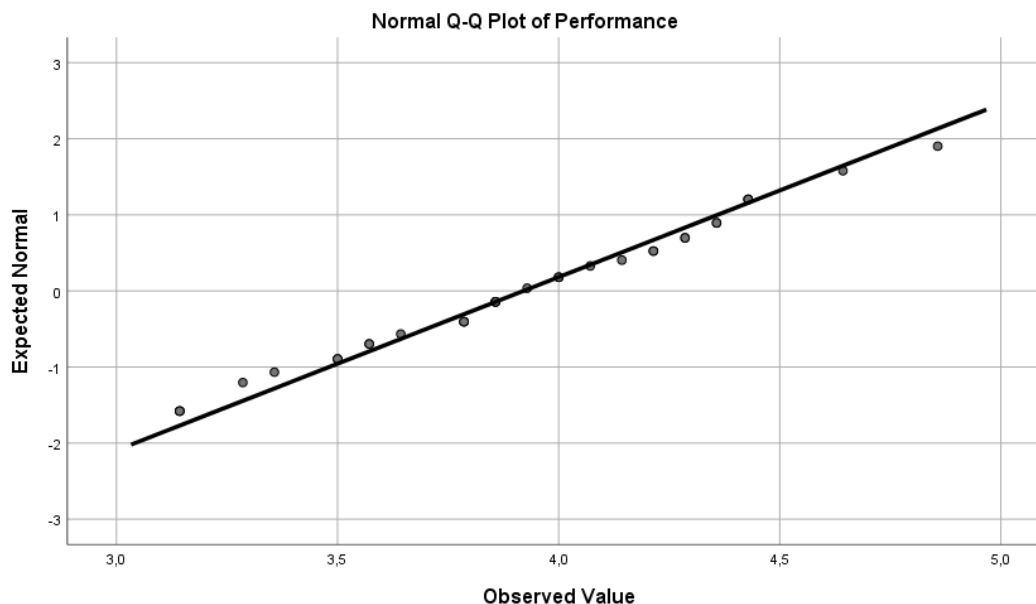
Fonte: Output do SPSS

Gráfico 11 – Q-Q Plot da Inovação



Fonte: Output do SPSS

Gráfico 12 – Q-Q Plot da Performance



Fonte: Output do SPSS

Correlação de Spearman

A correlação entre variáveis descreve a associação entre elas (MARTINS E. , 2014).

O teste paramétrico de uso mais frequente para examinar a força da associação entre variáveis é uma correlação de *Pearson* (r) no entanto, o teste equivalente não-paramétrico da correlação de *Pearson* é a correlação de *Spearman* (p ou r_s), que é apropriado para medir a intensidade quando pelo menos uma das variáveis é medida numa escala ordinal (JUSTIN, s.d.). Em vez do valor observado, este último, apenas usa a ordem das observações e não exige que os dados provenham de populações normais.

Como tal, optamos por esta última para determinar a existência de uma relação entre as variáveis, onde é usada uma escala ordinal, a escala de *Likert* de 5 pontos.

O coeficiente de correlação de *Spearman* indica a direção de associação entre a variável dependente e independente, que neste estudo em concreto são as variáveis *inovação* e *performance*. O mesmo varia entre -1 e 1 e, quanto mais perto de 1, maior será o grau de correlação entre as duas variáveis.

Quando o valor da correlação é positivo, significa que as categorias mais elevadas de uma variável estão associadas a categorias mais elevadas de outra variável. Em contrapartida, quando o valor é negativo indica que as categorias mais elevadas de uma variável estão relacionadas com valores mais baixos de outra variável (ROCHA, 2016).

Uma correlação de *Spearman* de valor igual a 0 indica ausência de correlação. Uma correlação com valor igual a -1 indica correlação negativa perfeita e +1 significa que existe uma correlação positiva perfeita (RODRIGUES, 2016) isto é, à medida que o valor de uma variável aumenta ou diminui, o mesmo se verifica na outra variável (ROCHA, 2016).

Uma correlação mostra-nos o tamanho de um efeito, assim podemos descrever a força da correlação da seguinte forma (Statstutor):

.00 - .19 “muito fraco”

.20 - .39 “fraco”

.40 - .59 “moderado”

.60 - .79 “forte”

.80 – 1.0 “muito forte”

Contudo, é importante referir que não devemos confundir associação (que é medida pelo coeficiente de correlação) com relação causa-efeito. Ou seja, uma correlação não prova a existência de causalidade (MARTINS E. , 2014). Esta relação entre as variáveis *inovação* e *performance* pode ser justificada pela lógica dos conceitos mas também pela teoria, tal como se verifica no capítulo da revisão da literatura.

Neste estudo em concreto podemos definir duas hipóteses:

H0: As variáveis inovação e *performance* não estão correlacionadas.

H1: As variáveis inovação e *performance* estão correlacionadas.

Como *sig.* <0,05 rejeita-se a hipótese nula, logo existe associação do tipo linear entre ambas as variáveis. Verifica-se ainda a existência correlação positiva forte entre a inovação e *performance*, pois o valor do coeficiente de *Spearman* é 0,772.

Tabela 16 - Correlação de Spearman variáveis

Correlations			Inovação	Performance
Spearman's rho	Inovação	Correlation Coefficient	1,000	,772**
		Sig. (2-tailed)	.	,000
		N	34	34
	Performance	Correlation Coefficient	,772**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	.
		N	34	34

**, Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Fonte: Output do SPSS

Nas duas tabelas que se seguem, podemos encontrar os testes entre os pares de variáveis onde está indicado, na primeira linha, o coeficiente de *Spearman* e, na segunda linha, o valor de significância (*sig.*). Desta maneira, podemos visualizar mais facilmente quais as variáveis que se relacionam entre si, bem como comparar as relações entre os diferentes pares de variáveis.

As que mais e melhor se relacionam estão indicadas a *bold*, em cor azul.

Tabela 17 - Correlação de Spearman dos itens inovação

Spearman's rho		Q13	Q14	Q15	Q16	Q17	Q18	Q19	Q20	Q21	Q22	Q23
Q13	Correlation Coefficient	1,000	,542**	,442**	,218	,546**	,125	,414*	,447**	,361*	,344*	,271
	Sig. (2-tailed)	.	,001	,009	,215	,001	,482	,015	,008	,036	,046	,121
Q14	Correlation Coefficient		1,000	,259	,193	,469**	,282	,387*	,212	,278	,291	,085
	Sig. (2-tailed)		.	,140	,275	,005	,106	,024	,229	,111	,095	,634
Q15	Correlation Coefficient			1,000	,667**	,531**	,372*	,487**	,459**	,185	,185	,165
	Sig. (2-tailed)			.	,000	,001	,030	,003	,006	,294	,295	,351
Q16	Correlation Coefficient				1,000	,362*	,325	,358*	,362*	,188	,337	,400*
	Sig. (2-tailed)				.	,035	,061	,038	,035	,287	,051	,019
Q17	Correlation Coefficient					1,000	,335	,358*	,442**	,261	,045	,234
	Sig. (2-tailed)					.	,053	,037	,009	,136	,801	,184
Q18	Correlation Coefficient						1,000	,561**	,450**	,112	,565**	,214
	Sig. (2-tailed)						.	,001	,008	,529	,000	,223
Q19	Correlation Coefficient							1,000	,696**	,217	,577**	,335
	Sig. (2-tailed)							.	,000	,218	,000	,053
Q20	Correlation Coefficient								1,000	,220	,425*	,293
	Sig. (2-tailed)								.	,211	,012	,093
Q21	Correlation Coefficient									1,000	,466**	,141
	Sig. (2-tailed)									.	,005	,426

Q22	Correlation Coefficient										1,000	,319
	Sig. (2-tailed)										.	,066
Q23	Correlation Coefficient											1,000
	Sig. (2-tailed)											.

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Fonte: Output do SPSS

Tabela 18 - Correlação de Spearman dos itens performance

			Q24	Q25	Q26	Q27	Q28	Q29	Q30	Q31	Q32	Q33	Q34	Q35	Q36	Q37
Spearman's rho	Q24	Correlation Coefficient	1,000	,177	,447**	,321	,055	,084	-,184	-,307	-,169	-,013	-,032	,472**	-,198	-,041
		Sig. (2-tailed)	.	,315	,008	,065	,757	,635	,298	,078	,339	,940	,856	,005	,261	,818
	Q25	Correlation Coefficient		1,000	,200	,282	,134	,083	-,041	-,163	,079	,013	,059	,440**	,036	,185
		Sig. (2-tailed)		.	,256	,106	,449	,640	,818	,356	,657	,944	,740	,009	,839	,294
	Q26	Correlation Coefficient			1,000	,323	,151	,073	,024	-,174	,118	-,125	-,003	,315	,013	,239
		Sig. (2-tailed)			.	,062	,393	,682	,894	,325	,506	,481	,985	,070	,940	,173
	Q27	Correlation Coefficient				1,000	,818**	,489**	,396*	,321	,455**	,345*	,291	,182	,346*	,579**
		Sig. (2-tailed)				.	,000	,003	,020	,064	,007	,045	,095	,302	,045	,000
	Q28	Correlation Coefficient					1,000	,573**	,526**	,424*	,535**	,459**	,419*	,118	,400*	,588**
		Sig. (2-tailed)					.	,000	,001	,012	,001	,006	,014	,507	,019	,000
	Q29	Correlation Coefficient						1,000	,433*	,402*	,388*	,151	,193	,216	,515**	,518**
		Sig. (2-tailed)						.	,011	,018	,023	,394	,274	,219	,002	,002
	Q30	Correlation Coefficient							1,000	,529**	,394*	,399*	,336	,058	,628**	,635**
		Sig. (2-tailed)														

		Sig. (2-tailed)							.	,001	,021	,020	,052	,745	,000	,000
	Q31	Correlation Coefficient								1,000	,561**	,357*	,473**	-,123	,615**	,500**
		Sig. (2-tailed)								.	,001	,038	,005	,487	,000	,003
	Q32	Correlation Coefficient									1,000	,264	,306	,120	,437**	,638**
		Sig. (2-tailed)									.	,132	,078	,498	,010	,000
	Q33	Correlation Coefficient										1,000	,444**	,245	,197	,339*
		Sig. (2-tailed)										.	,009	,162	,265	,050
	Q34	Correlation Coefficient											1,000	,193	,329	,444**
		Sig. (2-tailed)											.	,273	,058	,009
	Q35	Correlation Coefficient												1,000	,170	,293
		Sig. (2-tailed)												.	,337	,092
	Q36	Correlation Coefficient													1,000	,689**
		Sig. (2-tailed)													.	,000
	Q37	Correlation Coefficient														1,000
		Sig. (2-tailed)														.

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Fonte: Output do SPSS

Correlação de *Pearson*

O coeficiente de correlação de *Pearson* (r) é fortemente influenciado pela média da distribuição. Por esse motivo, um dos pressupostos centrais para que essa medida seja adequadamente utilizada é de que as observações obedeçam a uma distribuição normal, tal como acontece com as variáveis *inovação* e *performance* (FILHO e JUNIOR, 2009).

Ambas as variáveis são quantitativas (numericamente mensuráveis) e contínuas (quando os valores são expressos num determinado intervalo) desta forma, foi feito a média de cada variável para podermos analisar a correlação de *Pearson*.

O coeficiente de correlação de *Pearson* varia entre -1 e 1. Quanto mais perto de 1, maior será o grau de correlação linear entre as variáveis (MARTINS E. , 2014).

Quando um valor de r é positivo indica uma associação linear positiva entre variáveis, ou seja, quando os valores de uma variável aumentam, existe uma tendência para que os valores de outra variável aumentem. Quando um valor de r é negativo indica uma associação linear negativa entre variáveis, ou seja, quando os valores de uma aumentam, os valores da outra tendem a diminuir (MARTINS E. , 2014).

Existem diversos autores que interpretam a magnitude dos coeficientes. Por exemplo, para Dancey e Reidy (2005) cit in FILHO e JUNIOR (2009) quando $r = 0,10$ até $0,30$ pode ser considerado fraco; quando $r = 0,40$ até $0,60$ pode ser interpretado como sendo moderado; e quando $r = 0,70$ até 1 pode ser considerado forte.

Para esta análise definimos duas hipóteses:

H0: não existe correlação linear entre as duas variáveis (são independentes)

H1: existe correlação linear

O coeficiente de correlação de *Pearson* só é significativo se $sig. < 0,05$ assim, como $sig. = 0,00$ rejeita-se a hipótese nula (H0) ou seja, existe correlação linear. Como podemos verificar ainda na mesma tabela, o valor de *Pearson* é positivo ($0,79$), logo poderíamos considerar como sendo uma correlação forte.

É de lembrar que uma correlação não prova a existência de causalidade, como referido acima na correlação de *Spearman*.

Tabela 19 - Correlação de Pearson variáveis

Correlations		Inovação	Performance
Inovação	Pearson Correlation	1	,790**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	34	34
Performance	Pearson Correlation	,790**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	34	34

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Fonte: Output do SPSS

Para descrever a relação estatística entre uma ou mais variáveis preditores (independentes) e a variável resposta (dependente), realizou-se em primeiro lugar a regressão linear entre inovação (variável independente) e performance (variável dependente). Depois, foi analisado o modelo linear generalizado que permite estudar a relação entre a variável resposta (categorizada) e um ou mais preditores (Minitab, 2018).

A análise de regressão estuda o relacionamento entre uma variável dependente e outra variável independente. Este relacionamento é representado por uma equação que associa a variável dependente com as variáveis independentes. Designa-se por modelo de regressão linear simples se, a relação linear for entre a variável dependente e uma variável independente, que é o caso (HENRIQUES, 2010).

Regressão linear simples

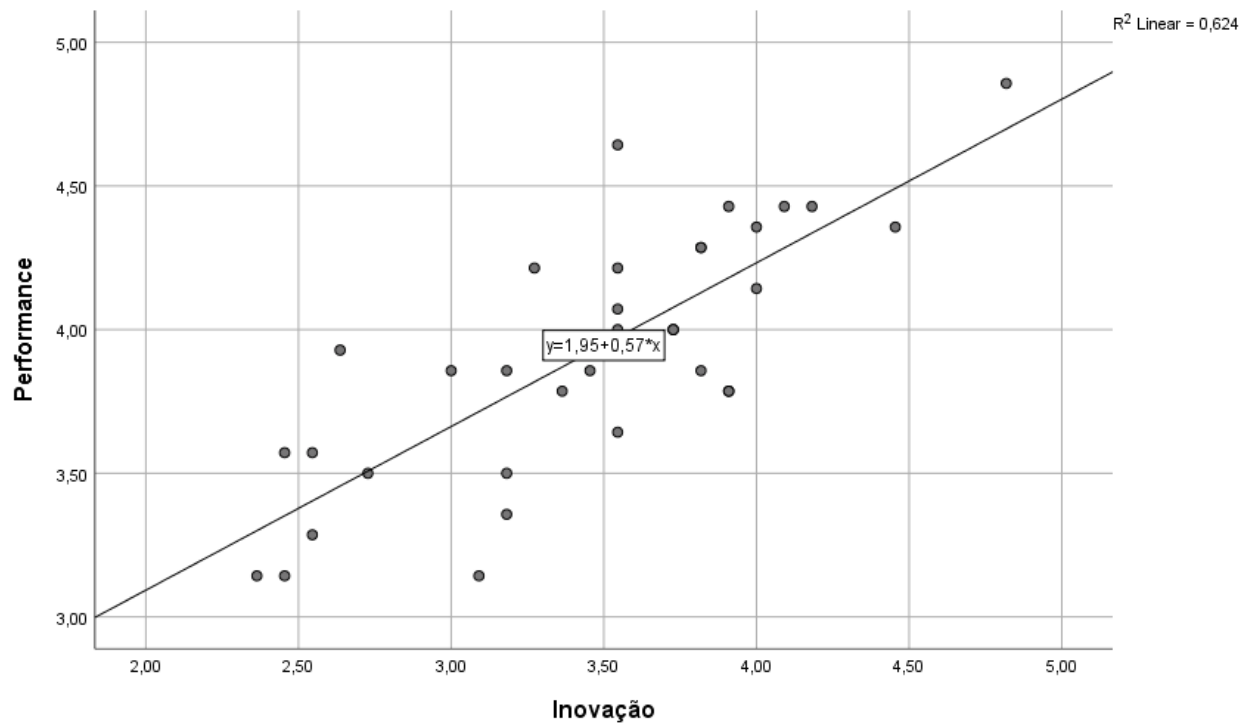
Após a análise de correlação anteriormente apresentada, seguimos para uma análise bi-variada (*bivariate*) de regressão linear simples pelo facto de existir associação entre as duas variáveis inovação e *performance* e, com o objetivo de estudar o relacionamento entre elas (HENRIQUES, 2010).

Num modelo de regressão linear simples, a cada valor da variável independente X (neste caso é a inovação) está associada uma distribuição de probabilidades Y (*performance*). As médias destas distribuições de probabilidade varia de forma sistemática com X (inovação) (RODRIGUES, 2016).

O gráfico de dispersão abaixo mostra a relação linear positiva entre ambas as variáveis, pois as duas aumentam simultaneamente. Quando isso acontece, diz-se que estão correlacionadas.

No mesmo gráfico e também na tabela 18, podemos encontrar o coeficiente de determinação (r^2) que é o quadrado do coeficiente de correlação amostral r . No contexto de um modelo de regressão linear simples, o coeficiente de determinação dá-nos a percentagem de variabilidade do y que é explicada em função da variabilidade do x. Portanto, um valor de r^2 próximo de 1 significa que, em princípio, os pontos apresentados no diagrama de dispersão estão próximos da reta de regressão, considerada para o modelo de regressão (MARTINS E. , 2018). Assim, significa que 62,4% da variabilidade encontrada para Y é explicada por X e apenas os restantes 37,6% devem-se a outros fatores.

Figura 4 - Gráfico de dispersão performance e inovação



Fonte: Output do SPSS

Como podemos ainda verificar na tabela abaixo, o coeficiente de correlação ($R = 0,790$) está próximo de 1, pelo que podemos afirmar que existe uma relação linear entre as variáveis em estudo.

Tabela 20 - Resumo do Coeficiente de Correlação (performance e inovação)

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,790 ^a	,624	,612	,27341

a. Predictors: (Constant), Inovação

Fonte: Output do SPSS

O teste de hipóteses realizado pela ANOVA (análise da variância) é o seguinte:

H0: o coeficiente é nulo.

H1: o coeficiente é $\neq 0$.

Se a performance depender linearmente da inovação, o coeficiente da inovação deverá ser $\neq 0$. Como $sig. = 0,000$, rejeitamos H0. Assim, os coeficientes da regressão linear são significativos, pois $sig. < 0,005$.

Tabela 21 - ANOVA (performance e inovação)

		ANOVA ^a				
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3,973	1	3,973	53,149	,000 ^b
	Residual	2,392	32	,075		
	Total	6,365	33			

a. Dependent Variable: Performance

b. Predictors: (Constant), Inovação

Fonte: Output do SPSS

Na tabela 20 estão representados os coeficientes da regressão linear simples. Podemos verificar que $sig. = 0,000$ tanto para a ordenada na origem (*constant*) como para o declive (inovação).

Segue-se a equação do modelo de regressão linear simples (HENRIQUES, 2010):

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X + E$$

Y – variável explicada ou dependente (*performance*)

$\beta_0 = 1,95$ (estimativa do coeficiente para *performance*)

$\beta_1 = 0,57$ (estimativa do coeficiente para inovação)

X – variável explicativa ou independente (inovação)

E – erro aleatório não observável

Assim, $performance = 1,95 + 0,57 \times \text{inovação}$. Isto é, se aumentar 1 ponto na inovação refletir-se-á 0,57 na $performance$.

Relativamente ao valor t , o mesmo mede a razão entre o coeficiente e o seu erro padrão, e é usado para testar se o coeficiente é significativamente diferente de 0. É possível determinar, através de um valor t , se a hipótese nula deve ser rejeitada. No entanto, podemos chegar a essa conclusão utilizando o nível de significância ($sig.$) como analisado anteriormente (MINITAB, 2018).

É de relembrar que normalmente rejeitamos a hipótese nula se $sig < 0,05$. Ambos os coeficientes B têm $sig = 0,00$, pelo que é estatisticamente diferente de 0.

No entanto, o seu intervalo de confiança de 95% (um intervalo provável para o verdadeiro valor populacional) é $[1,396 - 2,511]$ e $[0,411 - 0,729]$. A estimativa de B não é precisa, pois o intervalo de confiança é relativamente grande. Ainda assim está dentro do intervalo de confiança (SPSS). De referir ainda que quando os intervalos de confiança de 95% não são sobrepostos, como acontece neste estudo em particular, o valor de $sig.$ é inferior a 0,005, logo existe uma diferença estatisticamente significativa entre as médias (CUMMING, 2008).

Tabela 22 - Coeficientes de regressão linear simples ($performance$ e $inovação$)

Model	Unstandardized Coefficients		Coefficients ^a		Sig.	95,0% Confidence Interval for B	
			Standardized Coefficients	t			
	B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1 (Constant) *	1,954	,274		7,135	,000	1,396	2,511
Inovação	,570	,078	,790	7,290	,000	,411	,729

a. Dependent Variable: Performance

* Valor médio esperado de Y quando $X = 0$

Fonte: Output do SPSS

Modelo Linear Generalizado

O objetivo principal deste modelo é o de estudar a relação entre as variáveis, mais especificamente, analisar a influência que uma ou mais variáveis explicativas, visto que são utilizadas para explicar a variação de Y e também chamadas independentes (SOUSA, 2007), têm sobre uma variável de interesse que se dá o nome de variável resposta (TURKMAN & SILVA, 2000).

Os Modelos Lineares Generalizados introduzidos por Nelder e Wedderburn em 1972 correspondem a uma síntese dos modelos existentes à época, que vieram unificar a teoria da modelação estatística, ao nível teórico e concetual, até então desenvolvida (TURKMAN & SILVA, 2000).

Como referido anteriormente no subcapítulo da regressão linear, a variável resposta deverá ser categorizada. Como tal, propomos então classificar o estilo de liderança transformacional (estilo mais desejável) em três categorias:

- Não transformacional (valores de liderança mais baixos, ou seja, mais próximos de 1);
- Neutro;
- Transformacional (valores de liderança mais elevados, ou seja, mais próximos de 5).

Desta forma, definimos a liderança como uma variável categórica.

Olhando para a tabela de distribuição de frequências acumuladas da liderança, os dados distribuem-se essencialmente em 3 grupos (que se encontram a **bold**).

Tabela 23 - Distribuição de Frequências Liderança

Liderança					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,58	1	2,9	2,9	2,9
	2,92	2	5,9	5,9	8,8
	3,00	1	2,9	2,9	11,8
	3,08	1	2,9	2,9	14,7
	3,17	1	2,9	2,9	17,6
	3,25	2	5,9	5,9	23,5
	3,33	1	2,9	2,9	26,5
	3,42	2	5,9	5,9	32,4
	3,58	4	11,8	11,8	44,1
	3,67	1	2,9	2,9	47,1
	3,75	4	11,8	11,8	58,8
	3,83	2	5,9	5,9	64,7
	4,08	6	17,6	17,6	82,4
	4,17	3	8,8	8,8	91,2
	4,25	2	5,9	5,9	97,1
	4,42	1	2,9	2,9	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

Fonte: Output do SPSS

Como podemos verificar ainda, na tabela 22, o percentil 33 da liderança corresponde aproximadamente a 3,5 e o percentil 67 corresponde aproximadamente a 4,0. Desta forma, optamos por categorizar da seguinte maneira:

Liderança não transformacional < 3,5

$\geq 3,5$ Neutro ≤ 4

Liderança transformacional > 4

Tabela 24 - Percentis da Liderança

Statistics		
Liderança		
N	Valid	34
	Missing	0
Percentiles	33,33333333	3,5278
	66,66666667	4,0833

Fonte: Output do SPSS

Após realizada a nova codificação da variável liderança no programa SPSS, extraímos uma nova tabela de frequências (tabela 23) da nova variável, transformacional, com os 3 grupos.

Tabela 25 - Categorização da Liderança Transformacional

Transformacional					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	-1,00	11	32,4	32,4	32,4
	,00	11	32,4	32,4	64,7
	1,00	12	35,3	35,3	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

Fonte: Elaboração própria com base no Output do SPSS

Com base nas tabelas geradas pelo SPSS, com os coeficientes para cada categorização, foi realizada uma tabela resumo (tabela 24).

Podemos verificar que, a correlação (R) entre a nova categorização e as variáveis inovação e *performance* é moderada-forte, pois os valores encontram-se entre 0,60 a 0,75.

Relativamente ao coeficiente *sig*, como se pode verificar, o mesmo é $< 0,05$, logo existe correlação.

Conseguimos também perceber que, o coeficiente β da inovação cresce à medida que aumenta a categoria da liderança transformacional, ou seja, o coeficiente β da inovação é de 0,46 para os menos transformacionais, 0,55 para os neutros e 0,60 para os mais transformacionais. Desta forma pergunta-se, será este crescimento estatisticamente significativo?

É de notar que, se $b_{-1} < b_0 < b_1$ fosse estatisticamente significativo, então estaria a ocorrer moderação.

Tabela 26 - Coeficientes da Liderança Transformacional

Model 1	Model Summary		
	Transformacional = -	Transformacional =	Transformacional =
	1,00	,00	1,00
R	,681 ^a	,650 ^a	,741 ^a
R Square (r^2)	,464	,422	,549
Unstandardized Coefficient B (Constant*)	2,268	1,980	1,878
Unstandardized Coefficient B (Inovação)	,463	,547	,602
Coefficient Sig. (Constant)	,001	,026	,019
Coefficient Sig. (Inovação)	,021	,030	,006
Equação de Regressão ($Y = b + m X$)	$Y = 2,27 + 0,46 X$	$Y = 1,98 + 0,55 X$	$Y = 1,88 + 0,60 X$
a. Predictors: (Constant - <i>Performance</i>), Inovação Y – <i>Performance</i> X – Inovação * - Valor médio esperado de Y quando $X = 0$ (interseção com eixo vertical: Y)			

Fonte: Elaboração própria com base no Output do SPSS

Se pretendêssemos apenas comparar o b (coeficiente beta da variável constante) dos três grupos, poderíamos recorrer a um teste ANOVA (análise da variância), mas como queremos comparar as regressões lineares dos três grupos, o teste mais relevante é o *Generalized Linear Model*, que realiza de uma só vez os testes de hipótese relevantes. Em suma, queremos saber se: o b

(interseção com o eixo vertical) das três regressões lineares são significativamente diferentes; e se o m (coeficiente beta) são significativamente diferentes.

Na tabela 24, olhando para as equações de regressão das 3 variáveis categóricas em que b corresponde à interseção com o eixo vertical (Y) e m corresponde ao $beta$ (β) do coeficiente da inovação, optámos por escolher o modelo de regressão linear que considera o grupo Transformacional = 1 e que servirá de referência:

$$Y = b1 + m1; Y = 1,88 + 0,60 X$$

Este modelo linear generalizado irá testar se incluindo os dois outros grupos exige a modificação, estatisticamente significativa, do modelo de regressão linear introduzindo a correção de $b0$ e $m0$ (no caso da transformacional = 0) ou $b-1$ e $m-1$ (no caso da transformacional = -1):

$$Y = (b1 + b0 + b - 1) + (m1 + m0 + m - 1)$$

As hipóteses são:

H0: b e m dos grupos transformacional = 0 e transformacional = -1 é nulo.

H1: b e m dos grupos transformacional = 0 e transformacional = -1 é diferente de 0.

Ao realizar este teste no programa estatístico SPSS, foi gerada a seguinte tabela:

Tabela 27 - Modelo Linear Generalizado (parâmetros liderança transformacional)

Parameter Estimates							
Parameter	B	Std. Error	95% Wald Confidence Interval		Hypothesis Test		
			Lower	Upper	Wald Chi-Square	df	Sig.
(Intercept)	1,878	0,6659	0,573	3,183	7,954	1	0,005
Inovação	0,602	0,1699	0,268	0,935	12,532	1	0,000
[Transformacional=-1.00]	0,390	0,8213	-1,219	2,000	0,226	1	0,635
[Transformacional=.00]	0,102	0,8937	-1,650	1,853	0,013	1	0,909
[Transformacional=1.00]	0 ^a						
[Transformacional=-1.00] * Inovação	-0,138	0,2333	-0,595	0,319	0,351	1	0,553
[Transformacional=.00] * Inovação	-0,054	0,2411	-0,527	0,418	0,051	1	0,822
[Transformacional=1.00] * Inovação	0 ^a						
(Scale)	.068 ^b	0,0164	0,042	0,109			

Dependent Variable: Performance

Model: (Intercept), Inovação, Transformacional, Transformacional * Inovação

a. Set to zero because this parameter is redundant.

b. Maximum likelihood estimate.

Fonte: Elaboração própria com base no Output do SPSS

Na coluna do teste de hipóteses podemos encontrar o nível de significância relativo aos outros dois grupos, sendo que o grupo transformacional = 1 não dispõe de nível de significância na tabela por ser a nossa referência usada para o teste.

Assim:

Sig. b-1 = 0,635

Sig. b0 = 0,909

Sig. m-1 = 0,553

Sig. m0 = 0,822

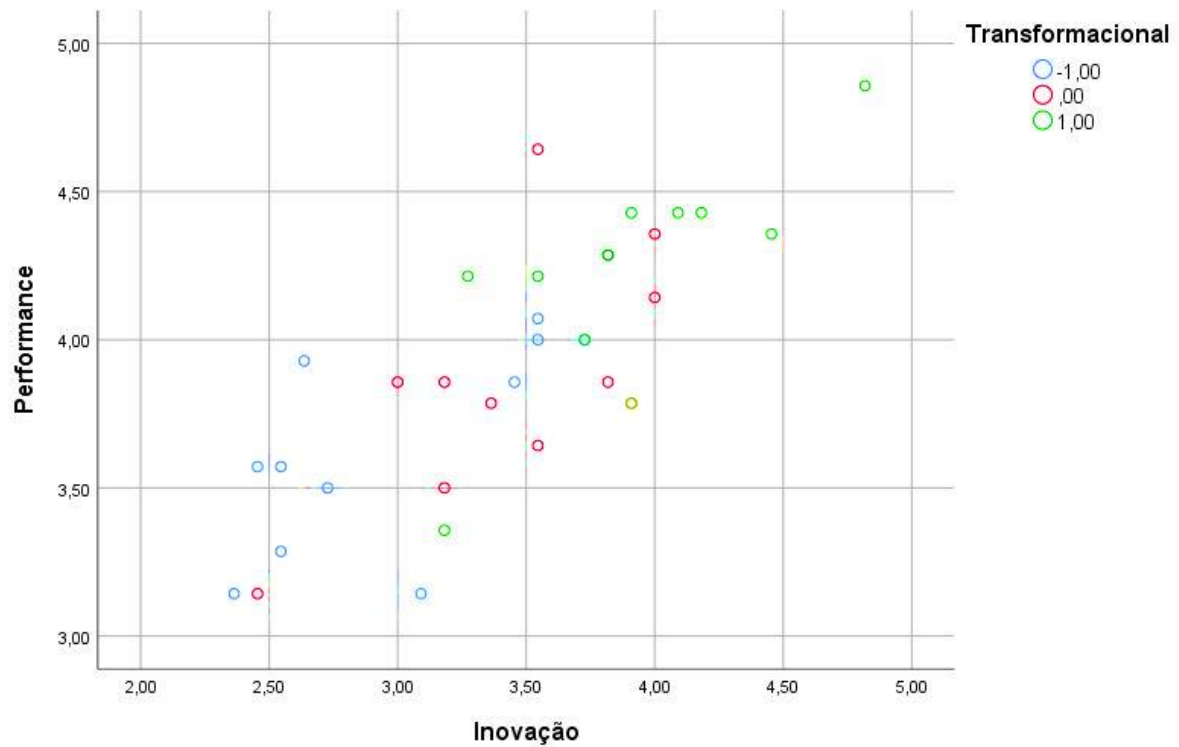
Desta forma aceitamos H_0 , pois nenhum dos parâmetros $b-1$, b_0 , $m-1$ e m_0 é significativamente diferente de 0, logo não existem diferenças significativas entre modelos de regressão linear nos três grupos, assim não existe efeito moderação.

Sucedem que, as diferenças entre regressões lineares da performance em função da inovação em cada uma das categorias não são estatisticamente significativas e, para haver moderação, deverá existir um contributo significativo da interação entre a variável independente e do moderador sobre a variável dependente (FAISCA, 2010).

Para completar esta análise, foi gerado também pelo SPSS um gráfico de dispersão (*scatter plot*) onde é possível perceber melhor a posição de cada categoria na escala de *Likert*.

Verifica-se que os pontos azuis correspondem à liderança menos transformacional (-1,00), os pontos vermelhos à liderança neutra e os verdes à liderança transformacional. Ou seja, quando a categoria de liderança transformacional aumenta, a inovação e a *performance* tendem a aumentar, logo existe uma correlação linear moderada-forte (colinearidade) entre a inovação e a liderança, embora não seja estatisticamente significativo observável pela figura. Significa também que, estas duas variáveis são muito dependentes.

Figura 5 - Gráfico de dispersão (performance, inovação e liderança transformacional)



Fonte: Output do SPSS

Esta colinearidade foi verificada e testada no SPSS, com o coeficiente de *Pearson*, como mostra na tabela abaixo apresentada:

Tabela 28 - Coeficiente Correlação de Pearson (inovação e liderança transformacional)

Correlations			
		Inovação	Transformacional
Inovação	Pearson Correlation	1	,635**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	34	34
Transformacional	Pearson Correlation	,635**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	34	34
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).			

Fonte: Output do SPSS

5 Conclusão

Ao nível da temática, a liderança é de facto um dos temas mais abordados na atualidade, mas também um dos mais difíceis de compreender, no sentido em que a literatura mostra diferentes definições e visões de diversos autores, embora essas definições tenham elementos em comum.

Durante muitos anos este foi um tema definido em torno do trato para com as pessoas, hoje em dia não é só o trato, mas também a influência que os líderes têm através das suas ações com o objetivo de direcionar as pessoas e ajudar a atingir as metas com eficácia.

Não existe um estilo de liderança perfeito, pois depende das situações e deve ser adequado a cada uma delas, mas nos últimos tempos os estilos de liderança que receberam maior atenção são a liderança transformacional e transacional. Segundo alguns autores, a primeira utiliza recompensas intangíveis e a segunda utiliza recompensas tangíveis, mas ambas são necessárias. A transformacional está mais ligada à criação de mudanças e inovação nas organizações.

Este é talvez um dos temas mais difíceis de implementar na prática, mas um dos mais importantes no dia-a-dia de uma organização, pois uma boa liderança leva ao sucesso de uma empresa. Um bom líder deve ter uma estratégia, deve ter competências emocionais muito fortes, mas também deve saber ser racional e articular as ideias a fim de passar mensagens altamente motivacionais aos seus colaboradores. Os valores e cultura organizacional são uma componente essencial para reforçar toda esta liderança e orientação por parte dos líderes.

Hoje em dia a inovação é um conceito também muito importante para o desenvolvimento sustentável de uma organização, é essencial também para a competitividade, sobrevivência e dinâmica económica. A literatura sugere que, quem procura lucros deve inovar e que essa mesma inovação poderá acontecer a diversos níveis, tanto ao nível do produto, como do processo. Os líderes também devem entrar neste processo, um bom líder também é inovador, aberto à mudança, explora novas abordagens, motiva as pessoas a aprender e a ter um pensamento estratégico e claro, isso leva ao bom desempenho das equipas e, por consequência, financeiro.

Como referido por autores anteriormente citados, as novas formas de trabalhar exigem uma nova abordagem por parte da gestão, que deve inspirar as suas equipas, criar uma visão clara e encorajá-los a aceitar a mudança. No setor da hotelaria a inovação é considerada baixa a moderada, por questões de falta de motivação, clima organizacional desfavorável ou até mesmo problemas burocráticos. Desta forma também é importante haver programas de incentivo e recompensas.

No que diz respeito à *performance*, conclui-se que a mesma depende da capacidade de inovar, bem como do estilo de liderança, pois os líderes têm autoridade para definir metas específicas e incentivar os colaboradores a implementar a inovação (SETHIBE e STEYN, 2015). De acordo com alguns autores, mencionados anteriormente na revisão da literatura, a maioria das organizações não leva em conta os indicadores de desempenho não financeiro e desta forma, a *performance* da empresa não é sustentável.

Relativamente à metodologia deste estudo, a maioria dos inquiridos trabalha em hotéis portugueses de 4 estrelas, estão entre os 26 e os 45 anos e possuem licenciatura. A maioria dos respondentes são diretores gerais e diretores operacionais, bem como chefias intermédias, com experiência no cargo até 5 anos.

Em termos e estatísticas descritivas, a moda da inovação e da *performance* encontra-se na escala 3 (muitas vezes) o que poderá querer dizer que são ainda dois temas por explorar nestas organizações. Já em termos de liderança, os diretores mostram ter uma forte liderança mais perto da transformacional, pois a escala mais repetida foi o 4 (frequentemente ou quase sempre). O que poderá ir de encontro a um estudo realizado por (KUZNIN e WALKER, 2017), onde foram avaliados três estilos de liderança nos hotéis da Croácia e a liderança transformacional foi a que teve maior pontuação.

Relativamente à consistência interna e fiabilidade destas três variáveis, a mesma é moderada a forte o que significa que existe correlação entre elas.

Verificou-se também, através dos coeficientes de correlação, que existe uma relação forte entre a inovação e *performance*. Esta relação poderá explicar o que é descrito na revisão da literatura quando a mesma diz que, a *performance* depende da capacidade de inovação numa empresa,

bem como uma abertura à inovação tende a motivar mais os colaboradores e a conseguir melhor desempenho financeiro.

No que respeita à regressão linear a mesma é positiva, pois as variáveis inovação e *performance* aumentam em simultâneo. O que poderá significar que quanto mais e melhor for a inovação, melhor será a *performance* organizacional e vice-versa. Quando a *performance* aumenta, a inovação tende a ser mais frequentemente implementada.

No entanto verificou-se, através do modelo linear generalizado, que para esta amostra a liderança não é uma variável moderadora da relação entre a inovação e a *performance*, pois a relação entre as variáveis é fortemente dependente. Em suma e em termos práticos, isto poderá significar que sem uma boa liderança, sem a implementação e desenvolvimentos de inovação e sem uma boa *performance*, dificilmente uma empresa terá sucesso.

É de referir que, todos estes resultados foram comprimidos no programa de tratamento de dados estatísticos (SPSS) e posteriormente foram devidamente analisados.

Ao longo deste estudo percebeu-se ainda que o estilo de liderança predominante nas organizações do setor hoteleiro de 4 e de 5 estrelas é o transformacional, o que é positivo.

Considera-se assim que o objetivo deste trabalho foi alcançado.

De notar, no entanto, que contrariamente ao expectável no sector, a inovação e a *performance* organizacional manifestaram fracos valores, motivo pelo qual se considera que vale a pena pensar em estratégias inovadoras para implementar neste setor, estimulando o aumento do seu desempenho.

5.1 Implicações para a gestão empresarial e para a ciência

Em termos empresariais, a presente dissertação proporciona contribuições muito importantes no trabalho diário dos profissionais do setor hoteleiro, não só ao nível dos temas individualmente estudados como na relação entre eles.

As conclusões obtidas revelam informações interessantes acerca das orientações e comportamentos que a hotelaria segue no que toca à inovação, ao desempenho e à liderança, proporcionando um conhecimento mais amplo destas temáticas. É importante que as organizações procurem saber acerca destes comportamentos, de forma a identificar possíveis lacunas que poderão ser melhoradas no dia-a-dia destes profissionais.

Tendo em conta que o capital humano é muito importante na inovação, os líderes devem comprometer-se na partilha de ideias com os seus colaboradores, na criação de ambientes que fomentem a inovação e na constante aprendizagem e desenvolvimento. Devem também ter uma maior preocupação com a *performance* das equipas e não apenas com a *performance* financeira.

Em termos de estratégia, poderia ser interessante o desenvolvimento de planos de inovação nos hotéis. Talvez pudesse ser o arranque necessário de uma visão mais clara, criativa e inovadora nas empresas. Embora este seja um estudo com uma amostra reduzida, o mesmo revelou a necessidade na hotelaria nacional em implementar mais frequentemente a inovação do dia-a-dia, não só em termos tecnológicos como nos processos e serviços, desta forma o desempenho dos hotéis será mais positivo.

Para a ciência, este trabalho cumpre um papel fundamental na produção de conhecimento. É essencial estudar a fundo os temas mais abordados e importantes da atualidade, como são a liderança, a inovação e a *performance*. Esta dissertação contribui também para se dar continuidade à investigação, principalmente a este tema da inovação que ainda não é tão estudado como é por exemplo o da liderança. Relativamente à liderança no setor hoteleiro nacional, é também essencial a sua investigação mais aprofundada.

5.2 Limitações ao estudo e propostas de estudos futuros

Ao longo da realização deste trabalho foram encontradas algumas limitações.

No que diz respeito à revisão da literatura, foram sentidas algumas dificuldades em reunir informação acerca de estudos sobre a inovação principalmente neste setor. Observou-se também neste estudo que existe uma perspetiva ainda pouco focalizada da componente

inovação na indústria hoteleira, pelo que seria interessante estudar e, em especial, identificar a implementação e o desenvolvimento da inovação neste setor a nível nacional.

Há um estudo, referido anteriormente no capítulo da revisão da literatura, que indica que o nível de inovação nos hotéis na România é muito baixo devido ao estilo de liderança autocrático adotado pela maioria dos hotéis. Será que em Portugal acontece o mesmo? Ou seja, será que o nível de inovação difere com o estilo de liderança adotado pelos hotéis? Seria, por exemplo, interessante estudar na hotelaria nacional se isso de facto acontece.

Verificou-se que, teoricamente, estudar o impacto da liderança na relação entre a inovação e *performance* no setor hoteleiro revela um tema bastante interessante para os diretores e chefias, no entanto no momento da sua implementação percebeu-se uma realidade diferente. O que impediu de ir mais longe neste estudo. Na prática foi identificada pouca disponibilidade e interesse de colaboração, em pesquisas desta natureza, por parte de algumas entidades do setor. Razão pela qual foi obtido um nível de respostas muito baixo em relação aos questionários enviados via *e-mail* e aos contactos telefonicamente realizados. Muitos dos hotéis contactados não estavam dispostos a responder ao questionário, pelo que foi necessário um grande esforço para conseguir respostas. Além de que, a recolha dos mesmos excedeu o tempo previsto pois grande parte foram entregues e recolhidos presencialmente.

Não obstante, algumas destas limitações constituem igualmente possibilidades de investigação futura.

6 Referências

- ANDREIA. (2007). *Sweet - Servidor de páginas pessoais*. Obtido de Universidade de Aveiro: <http://sweet.ua.pt/gladys/ME/Acetatos/TNP-Andreia.pdf>
- BASS, B., & RIGGIO, R. (2006). *Transformational Leadership, 2nd Edition*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- BASS, B., AVOLIO, B., & JUNG, D. &. (2003). Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership. *Journal of Applied Psychology*, pp. 207–218.
- BILAS, L. (2017). Innovation Management: The Importance of Leadership and Teamwork in Business Organizations . *ECONOMICA - Business and Administration*, 51-61.
- BOLDEN, R. (Julho de 2004). What is leadership? *University of EXETER - Centre for Leadership Studies*, pp. 1-36.
- BOWRA, Z., SHARIF, B., & SAEED, A. e. (Janeiro de 2011). Impact of human resource practices on employee perceived performance in banking sector of Pakistan. *African Journal of Business Management*, pp. 323-332.
- BROWNELL, J. (2010). Leadership in the service of hospitality. *Cornekk Hospitality Quartely*, pp. 363-378.
- CONGER, A. (1991). Inspiring others: the language of leadership. *Academy of Management Executive*, V(1), pp. 31-45.
- CUMMING, G. (2008). Inference by eye: Reading the overlap of independent confidence intervals. *Statistics in Medicine*, 205-220.
- DAI, Y.-D., DAI, Y.-Y., CHEN, K., & WU, H. (2013). Transformational vs transactional leadership: which is better? A study on employees of international tourist hotels in Taipei City. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, pp. 760-778.

- Dep. Matemática. (s.d.). *Outliers: Tratamento Estatístico de Dados*. Obtido de Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Viseu: <http://www.estgv.ipv.pt>
- DODGE, R., DWYER, J., WITZGERMAN, S., NEYLON, S., & TAYLOR, S. (Junho de 2017). The Role of Leadership in Innovation. *Research-Technology Management*.
- DOROW, P., WILBERT, J., & JENOVEVA, R. &. (Julho de 2015). O líder inovador segundo a percepção de gestores intermediários. *Revista de Administração e Inovação, São Paulo*, v. 12, n.3, pp. 209-225.
- DUNCAN, L. (2017). Cómo Fortalecer el Clima y la Cultura de Servicio A Través del Liderazgo de Servicio del Mando Intermedio. *Revista Empresa y Humanismo, XX(Nº1)*, pp. 65-96.
- Estatística.PT, A. (23 de Novembro de 2013). *Classificação das variáveis*. Obtido de Análise Estatística.PT - Tratamento e Análise de Dados Quantitativos e Qualitativos: <http://analise-estatistica.pt>
- FAISCA, L. (2010). *Modelar relações entre variáveis quantitativas*. Obtido de Universidade do Algarve - UALNET: <http://w3.ualg.pt>
- FEIJOO, A. (2010). Medidas de tendência central: Parte I –Estatística descritiva. *Centro Edelstein de Pesquisas Sociais*, pp. 14-22.
- FILHO, D., & JUNIOR, J. (2009). Desvendando os Mistérios do Coeficiente de Correlação de Pearson (r). *Revista Política Hoje*, 115-146.
- FRANCO, J. (2017). *Gestão do Conhecimento e Empreendedorismo*. Vigo: Novas Edições Académicas.
- GADENNE, D., SANDS, J., & MIA, L. (2012). The Association between Sustainability Performance Management Goals and Organisational Performance. *e-Journal of Social & Behavioural Research in Business*, pp. 27–42.
- GAULT, F. (2018). Defining and measuring innovation in all sectors of the economy. *Research Policy*, 47, pp. 617-622.

- GRAHAM-LEVISS, K. (20 de Dezembro de 2016). The 5 Skills That Innovative Leaders Have in Common. *Harvard Business School Publishing Corporation*, pp. 2-6.
- GUPTA, P. (Setembro de 2011). Leading Innovation Change - The Kotter Way. *International Journal of Innovation Science*.
- HALLAKA, R., ASSAKER G., O. P., & LEE, C. (Janeiro de 2018). Firm performance in the upscale restaurant sector: The effects of resilience, creative self-efficacy, innovation and industry experience. *Journal of Retailing and Consumer Services* 40, pp. 229-240.
- HAQ, S., & CHANDIO, J. (Dezembro de 2017). Transactional Leadership and its Impact on the Organizational Performance: A Critical Analysis. *International Journal of Trend in Scientific Research and Development*, pp. 135-139.
- HENRIQUES, C. (2010). *Análise de Regressão Linear Simples e Múltipla*. Obtido de Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Viseu: <http://www.estgv.ipv.pt>
- IBM Knowledge Center. (s.d.). *Criação de plot Q-Q*. Obtido de IBM Knowledge Center: <https://www.ibm.com>
- JENATABADI, H. (2015). An Overview of Organizational Performance Index: Definitions and Measurements. *University of Malaya, Kuala Lumpur*, pp. 1-10.
- JUSTIN. (s.d.). *Selecting Between Parametric and Non-Parametric Analyses*. Obtido de Statistics Solutions - Advancement Through Clarity: <https://www.statisticssolutions.com/selecting-between-parametric-and-non-parametric-analyses/>
- KALMUK, G., & ACAR, A. (2015). The Mediating Role of Organizational Learning Capability On The Relationship Between Innovation and Firm's Performance: A Conceptual Framework. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 210, pp. 164 – 169. doi:10.1016/j.sbspro.2015.11.355
- KAYA, P. (Agosto de 2015). Joseph A. Schumpeter's Perspective on Innovation. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, pp. 25-37.

- KESKES, I. (Dezembro de 2013). Relationship between leadership styles and dimensions of employee organizational commitment: A critical review and discussion of future directions. *Intangible Capital*.
- KOTTER, J. (Dezembro de 2001). What Leaders Really Do. *Harvard Business Review*, pp. 1-13.
- KUZNIN, M., & WALKER, J. (2017). Contemporary Leadership Challenges in Hospitality Organizations in Times of Uncertainty and Change. *Management and Organisation*, pp. 455-468.
- LAI, A. (2011). Transformational-Transactional Leadership Theory. *AHS Capstone Projects*, pp. 1-33.
- LAMELAS, J. (25 de Julho de 2011). Direcção Hoteleira em Equipa com o USALI e o BSC - para uma gestão mais eficaz e eficiente. *Journal of Tourism Studies*, pp. 55-80.
- LEE, M. (2014). Transformational leadership: is it time for a recall? *International Journal of Management and Applied Research*, pp. 18-29.
- LEGGAT, S., NARINE, L., & al., e. (1998). A review of organizational performance assessment in health care. *Health Services Management Research*, pp. 3-23.
- MAROCO, J., & GARCIA-MARQUES, T. (2006). Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas? *Laboratório de Psicologia - Instituto Superior de Psicologia Aplicada*, pp. 65-90.
- MARTIN-RIOS, C., & CIOBANU, T. (Agosto de 2018). Hospitality innovation strategies: An analysis of success factors and challenges. *Tourism Management*, pp. 218-229.
- MARTINS, E. (2013). Desvio Padrão Amostral. *Revista de Ciência Elementar*, 1 (1).
- MARTINS, E. (2014). Coeficiente de correlação amostral. *Revista de Ciência Elementar*, 1-2.
- MARTINS, E. (2018). Coeficiente de determinação. *Revista de Ciência Elementar*, 1(1).
- MESSERSMITHA, J., & CHANGB, Y. (2017). On the same page: Exploring the link between cross-level leadership fit and innovation. *Human Performance*, vol 30, No. 1, pp. 1-20. doi:10.1080/08959285.2016.1250766

- METCALF, M., & MORELLI, C. (Outubro de 2015). The Art of Leading Change: Innovative Leaders Transformation Model. *Articles from Integral Leadership Review*.
- MILOLOZA, I. (2018). Impact of Leadership Style to Financial Performance of Enterprises. *Business Systems Research | Vol. 9 No. 1*, pp. 93-106.
- Minitab. (2018). *O que é um modelo linear generalizado?* Obtido de Suporte ao Minitab: <https://support.minitab.com>
- MINITAB. (2018). *Tabela Coeficientes de Ajustar modelo de regressão*. Obtido de Minitab: <https://support.minitab.com>
- MUNSHI, N., OKE, A., NEELY, A., & MOESLEIN, K. (2005). Leading for Innovation: The impact of leadership on innovation. *Advanced Institute of Management Research*.
- NAGY, A. (2014). The orientation towards innovation of spa hotel management: the case of Romanian spa industry. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 124, pp. 425 – 431.
- NAHAVANDI, A. (2015). *The Art and Science of Leadership*. San Diego: Pearson Education Limited.
- NETO, J., SANTOS, C., TORRES, E., & ESTRELA, C. (2017). Boxplot: Um recurso gráfico para a análise e interpretação de dados quantitativos. *Rev Odontol Bras Central*, pp. 1-6.
- OECD/EUROSTAT. (2005). *OSLO Manual - Proposed Guidelines for Collecting and Interpreting Technological Innovation DATA*. European Commission - Eurostat.
- OECD/EUROSTAT. (2018). *Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation* (Vol. 4th Edition). OECD Publishing, Paris/Eurostat, Luxembourg.
- ORFILA-SINTES, F., & MATTSSON, J. (Maio de 2007). Innovation behavior in the hotel industry. *Omega - The International Journal of Management Science*, pp. 380 – 394.
- ORFILA-SINTES, F., CRESPI-CLADERA, R., & MARTINEZ-ROS, E. (2005). Innovation activity in the hotel industry: Evidence from Balearic Islands. *Tourism Management*, pp. 851-865.

- PARRA, O., & GUILIANY, J. (2013). Algunas consideraciones teóricas sobre el liderazgo transformacional. *TELOS - Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, pp. 165-177.
- PORTER, M. (Abril de 1990). The Competitive Advantages of Nations. *Harvard Business Review*, pp. 73-91.
- RAFFERTY, A., & GRIFFIN, M. (Junho de 2004). Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions. *The Leadership Quarterly* 15, pp. 329-354.
- ROCHA, R. (2016). *A correlação entre a performance económico-financeira e a performance desportiva dos clubes de futebol: Ocaso dos três grandes em Portugal*. Tese de Mestrado, ISCTE Business School.
- RODRIGUES, I. (2016). *Investigação Aplicada I*. Obtido de Universidade do Algarve: <https://sapientia.ualg.pt>
- SAMUEL, A., RAHMAN, M., & al., e. (Junho de 2017). A synthesised literature review on organisational culture and corporate performance. *Journal of Advanced Research in Social and Behavioural Sciences*, pp. 83-95.
- SEMUEL, H., SIAGIAN, H., & OCTAVIA, S. (17 de Fevereiro de 2017). The effect of leadership and innovation on differentiation strategy and company performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 237, pp. 1152 – 1159. doi:10.1016/j.sbspro.2017.02.171
- SETHIBE, T., & STEYN, R. (2015). The Relationship Between Leadership Styles, Innovation and Organisational Performance: A Systematic Review. *SAJEMS NS 18, No 3*, pp. 325-337. doi:10.4102/sajems.v18i3.1193
- SLEDZIK, K. (Abril de 2013). Schumpeter's view on innovation and entrepreneurship. *Management Trends in Theory and Practice*, pp. 89-95.
- SOUSA, C. (2007). *Complementos de Matemática - Regressão Linear Múltipla*. Obtido de Escola Superior de Tecnologia Universidade do Algarve: <http://w3.ualg.pt>

- SPISAK, B. R., NICHOLSON, N., & VUGT, M. v. (2011). Leadership in Organizations: An Evolutionary Perspective. *Evolutionary Psychology in the Business Sciences*, pp. 165-190.
- SPSS. (s.d.). *SPSS Simple Linear Regression Tutorial*. Obtido de SPSS Tutorials: <https://www.spss-tutorials.com>
- Statstutor. (s.d.). *Spearman's correlation coefficient*. Obtido de Statstutor: <http://www.statstutor.ac.uk/>
- TRACEY, J., & HINKIN, T. (1994). Transformational Leadership in the Hospitality Industry. *Cornell University School of Hotel Administration*.
- TRACEY, J., & HINKIN, T. (1996). How Transformational Leader Lead in the Hospitality Industry. *Cornell University, School of Hotel Administration*, pp. 1-20.
- Turismo de Portugal. (Setembro de 2017). *Estratégia Turismo 2027 - Liderar o Turismo do Futuro*. Obtido de Turismo de Portugal: <https://www.turismodeportugal.pt>
- TURKMAN, A., & SILVA, G. (2000). *Modelos Lineares Generalizados - da teoria à prática*. Fundação para a Ciência e a Tecnologia - Gabinete de Gestão do Praxis XXI.
- VAN DE VOORDE, K. (2009). *HRM, Employee Well-being and Organizational Performance: A Balanced Perspective*. Ridderprint Offsetdrukkerij B.V.
- VIEIRA, V. (2009). Moderação, mediação, moderadora-mediadora e efeitos indiretos em modelagem de equações estruturais: uma aplicação no modelo de desconfirmação de expectativas. *R.Adm.*, São Paulo, 17-33.
- VUKOVIC, A. J., DAMNJANOVIC, J., PAPIC-BLAGOJEVIC, N., JOSANOV-VRGOVIC, I., & GAGIC, S. (20 de Março de 2018). Impact of Leadership on Innovation: Evidence from the Hotel Industry. *Management: Journal of Sustainable Business and Management Solutions in Emerging Economies*, pp. 57-66. doi:10.7595/management.fon.2018.0008
- WEESE, W. J. (1994). A Leadership Discussion with Dr. Bernard Bass. *Journal of Sport Management*, pp. 179-189.

YUKL, G. (2013). *Leadership in Organizations*. Nova Iorque: Pearson Education, Inc.

7 ANEXOS

7.1 Anexo A - Questionário aos hotéis

Solicita-se o preenchimento completo do presente questionário, elaborado no âmbito do Estudo do Impacto da Liderança na Relação entre a Inovação e o Desempenho no Setor Hoteleiro, para obtenção do grau de Mestre em Gestão de Empresas pela mestrandia Cláudia Ferreira.

O questionário, composto por 3 páginas, é individual e confidencial. Todas as respostas serão tratadas em bloco e apenas utilizadas para fins académicos e científicos, pelo que se pede que assinale com um X a resposta mais próxima da verdade relativamente ao seu cargo atual, no seu local de trabalho, aos dias de hoje.

Agradece-se muito a sua colaboração. Por favor responda a todas as questões.

Dados demográficos do inquirido

Género	Feminino
	Masculino

Categoria do Hotel	4 estrelas
	5 estrelas

	Português
--	-----------

Idade	≤25 anos
	26-35
	36-45
	46-55
	56-65
	>66 anos

	Doutoramento
--	--------------

Nacionalidade do grupo hoteleiro onde trabalha	Espanhol
	Americano
	Chinês
	Outro. Qual?

Habilitações Académicas	Mestrado
	Licenciatura
	Curso Especialização Tecnológica
	12º Ano – via formação profissional
	12º Ano – via ensino
	9º Ano

Direção onde se insere	Direção Geral do Hotel
	Direção Administrativa e Financeira
	Direção Marketing, Vendas e Comercial
	Direção de Operações
Antiguidade no Hotel onde atualmente trabalha	Até 3 anos
	Entre 3 a 5 anos
	Entre 6 a 10 anos
	Entre 11 a 15 anos
	Mais de 16 anos

Cargo atual	Diretor Geral
	Diretor de Departamento
	Chefia Intermédia
	Outro. Qual?
Anos de experiência no atual cargo	Até 3 anos
	Entre 3 a 5 anos
	Entre 6 a 10 anos
	Entre 11 a 15 anos
	Mais de 16 anos

Leia as questões abaixo com atenção, considere a escala que se segue e marque um **X na opção** que melhor caracteriza a sua realidade no hotel onde trabalha atualmente.

Raramente	Algumas vezes	Muitas vezes	Frequentemente ou quase sempre	Sempre
1	2	3	4	5

Afirmações a classificar	1	2	3	4	5
Liderança					
Q1 Estimulo a iniciativa dos liderados na implementação e desenvolvimento da inovação.					
Q2 Aceito críticas e sugestões por parte dos liderados.					
Q3 Promovo e apoio as ideias dos liderados.					
Q4 Os colaboradores têm objetivos e metas relacionados com a inovação.					
Q5 Reconheço, valorizo e recompenso quando os liderados atingem as metas em inovação.					
Q6 Ajudo e acompanho os liderados no seu desenvolvimento individual.					
Q7 Oriento os seus liderados para a importância da boa implementação da inovação e explica as suas vantagens para a organização.					

Q8 Promovo o debate sobre problemas para a resolução dos mesmos junto dos liderados.					
Q9 Tenho novas abordagens para os problemas.					
Q10 Intervenho ativamente na gestão de conflitos.					
Q11 Ajudo os liderados a entenderem o significado do seu trabalho.					
Q12 Informo os liderados dos procedimentos para a concretização das suas tarefas diárias.					
Inovação					
Q13 Sou empreendedor e tenho muitas ideias do que fazer para melhorar o serviço que presto.					
Q14 Partilho frequentemente as minhas ideias para melhorar o serviço com a restante chefia e colaboradores.					
Q15 Sou o primeiro a apoiar a mudança e a ajudar a implementá-la.					
Q16 Estou sempre disponível para aprender.					
Q17 Tenho pensamento criativo.					
Q18 A empresa introduz um produto novo ou aperfeiçoado para o mercado nacional e/ou internacional, com alguma regularidade.					
Q19 Implemento inovações e melhorias aos processos pelo menos 1 vez por mês.					
Q20 Procuro novas tecnologias, processos e/ou técnicas para o serviço.					
Q21 Não tenho medo de correr riscos.					

Q22 A inovação e os seus resultados são uma parte importante da estratégia da organização.					
Q23 Por norma são desenvolvidos ou melhorados métodos de partilha de conhecimento e de informação.					
Desempenho					
Q24 Considero que a minha equipa tem uma boa avaliação de desempenho.					
Q25 Considero que a minha equipa utiliza de forma adequada os recursos disponíveis (tecnológicos).					
Q26 Fico satisfeito quando os colaboradores continuam a operar da mesma forma.					
Q27 Partilho o que penso sobre o desempenho de cada liderado.					
Q28 Comprometo-me com as metas e objetivos estabelecidos.					
Q29 Mantenho-me atualizado e informado na minha área de atuação.					
Q30 Mantenho uma boa comunicação de maneira a interagir com os outros.					
Q31 Implemento ações mais adequadas quando deteto algum erro no meu trabalho.					
Q32 Tomo iniciativa e aproveito as oportunidades para melhorar os resultados.					
Q33 Elaboro o meu trabalho diário a partir do conhecimento da estrutura e das políticas da empresa.					

Q34 Contribuo com alternativas para a solução de problemas e melhorias de processos.					
Q35 São realizadas reuniões entre chefias e colegas para discussão e avaliao do desempenho.					
Q36 Reconheço o impacto do resultado do meu trabalho nas outras áreas.					
Q37 Adapto-me a alterações/mudanças ocorridas no meu trabalho diário.					

7.2 Anexo B - Conteúdo de *e-mail* tipo enviado aos hotéis

Estimada/o Dra./Dr....,

Gostaria, desde já, agradecer a vossa disponibilidade demonstrada.

O meu nome é Cláudia Ferreira Leitão, sou aluna de Mestrado em Gestão de Empresas e estou, neste momento, a fazer a Dissertação.

Preciso muito da vossa ajuda e como tal, gostaria de pedir algum do vosso tempo para participarem no trabalho de investigação que estou a realizar. Este é um estudo que tem como objetivo perceber qual o estilo de liderança predominante na organização.

Conforme conversa telefónica, em anexo, segue o pedido de autorização para aplicação de inquérito ao Hotel X. Envio, também em anexo, o inquérito a ser preenchido pela Direção Geral, Direção Intermédia e Cargos de Chefia do Hotel. Este inquérito demora cerca de 5 a 7 minutos a preencher.

Para que o estudo possa avançar, irei precisar dos questionários preenchidos até ao dia 5 de abril, se possível.

Encontro-me disponível para qualquer esclarecimento.

Uma vez mais, muito obrigada pela atenção dispensada.

Melhores cumprimentos,

Cláudia Ferreira Leitão

7.3 Anexo C - Pedido de autorização para aplicação de inquérito

Pedido de autorização para aplicação de inquérito

Público-alvo: Direção Geral, Direção Intermédia e a Cargos de Chefia do Hotel.

No âmbito do Mestrado em Gestão de Empresas, pretende-se desenvolver um Estudo do Impacto da Liderança na Relação entre a Inovação e o Desempenho no Setor Hoteleiro, cuja orientação está a cargo da Professora Doutora Denise Capela dos Santos, da Universidade Autónoma de Lisboa - Luís de Camões.

Este trabalho de investigação tem como objetivo estudar qual o estilo de liderança predominante na organização, bem como avaliar o seu impacto na predisposição para a implementação de uma nova aplicação móvel, que acrescente valor para os clientes do hotel.

O questionário é anónimo. Os dados são confidenciais e serão tratados em bloco para o trabalho de mestrado a publicar. Caso seja do interesse de V. Exas. estamos inteiramente disponíveis para fazer o tratamento de dados exclusivamente do Hotel e de os divulgar apenas à respetiva administração.

Encontramo-nos disponíveis para qualquer esclarecimento.

Respeitosos cumprimentos,

Cláudia Ferreira Leitão

(Mestrando na Universidade Autónoma de Lisboa)

Prof. Doutora Denise Capela dos Santos

(Orientadora de Mestrado da Universidade Autónoma de Lisboa)