

Research paper

Liderança transformacional e orientação empreendedora: análise das unidades hoteleiras do Norte de Portugal

Submitted in 30, August 2016

Accepted in 20, November

Evaluated by a double blind review system

ORLANDO LIMA RUA¹
SÓNIA RODRIGUES²

Resumo Estruturado

Propósito: O presente estudo tem como objetivo fundamental analisar o impacto da liderança transformacional na orientação empreendedora das unidades hoteleiras da Região do Norte de Portugal.

Desenho/metodologia/abordagem: Abordagem metodológica quantitativa com recurso à aplicação de um inquérito por questionário ao qual responderam 44 gestores de topo. Os dados foram analisados através da utilização do modelo de equações estruturais (MEE), com recurso à técnica *Partial Least Squares* (PLS).

Resultados: Os resultados mostram a existência de um impacto positivo e significativo da liderança transformacional na orientação empreendedora das unidades hoteleiras da Região do Norte de Portugal.

Limitações da investigação: A principal limitação é a natureza não probabilística e de conveniência e a dimensão da amostra.

Implicações práticas: Adoção de novos estilos de liderança pela gestão de topo das organizações estudadas, com ênfase para a liderança transformacional, com vista a potenciar a orientação empreendedora.

Originalidade/valor: Destaca-se o carácter pioneiro na análise dos impactos da liderança transformacional na orientação empreendedora nas unidades hoteleiras do Norte de Portugal.

Palavras chave: Liderança transformacional, orientação empreendedora, unidades hoteleiras, Norte de Portugal, PLS-SEM.

1. Introdução

A liderança transformacional emerge como a teoria de liderança mais capacitada para responder a desafios de competitividade, produtividade e sustentabilidade organizacional, onde é necessário responder rápida e eficazmente recorrendo a novos métodos de gestão, sustentados em líderes ativos que operem mudanças profundas, estruturais e contínuas; facto pelo qual este estilo de liderança tem despertado ao longo das últimas décadas a atenção dos investigadores (Grant, 2012; Rowold & Heinitz, 2007; Rubin, Munz & Bommer, 2005; Van Knippenberg & Sitkin, 2013).

¹ Politécnico do Porto/ISCAP/CECEJ; Unidade de Investigação Aplicada em Gestão/UNIAG. E-mail: orua@iscap.ipp.pt.

² Associação de Politécnicos do Norte. E-mail: s.andreiarodrigues@gmail.com.

Por outro lado, avanços significativos têm sido registados na investigação do processo empreendedor focado no comportamento empreendedor das organizações e na alavancagem que as políticas e práticas adotadas fornecem para que as decisões estratégicas e as ações empreendedoras promovam o alcance de desempenhos superiores (Miller, 2011; Rauch, Wiklund, Lumpkin & Frese, 2009; Wales, Monsen & McKelvie, 2011).

Os estudos que separadamente vêm sendo desenvolvidos nas áreas da liderança e do empreendedorismo sustentam que o comportamento empreendedor e o conseqüente desempenho das organizações influencia a implementação de estratégias por parte de gestores e colaboradores (Cao, Simsek & Jansen, 2012; Moreno & Cassilass, 2008; Ren & Guo, 2011). A literatura sobre estes constructos procura analisar como a liderança influencia a capacidade de inovação, a assunção de risco, os comportamentos proativos dos colaboradores e as atitudes e comportamentos empreendedores (Engelen, Gupta, Strenger, & Brettel, 2013; Khan, Tang, & Zhu, 2013; Ling, Simsek, Lubatkin, & Veiga, 2008; Tang & Hull, 2012).

Destarte, importa referir a escassez de estudos que exploram simultaneamente os conceitos de orientação empreendedora e liderança em pequenas e médias empresas (PME), já que a maioria deles é aplicado em grandes empresas (Lyon, Lumpkin & Dess, 2000; Yukl, 2013). Existindo, portanto, uma lacuna no que respeita a investigações que estudem de forma concomitante liderança e empreendedorismo (Muchiri & McMurray, 2015).

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

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

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

Alguns autores (e.g. Bouchard & Basso, 2011; Engelen *et al.*, 2013; Hmieleski, Cole, & Baron, 2012) sustentam a existência de um impacto positivo da liderança na orientação empreendedora em PME, consubstanciando-se, pois, a questão de partida do presente estudo em saber qual o impacto da liderança transformacional na orientação empreendedora das unidades hoteleiras do Norte de Portugal.

Este estudo encontra-se dividido em duas partes: a primeira relativa à fundamentação teórica, onde procedemos à revisão da literatura relativa à liderança transformacional e à orientação empreendedora, estabelecemos a relação entre os constructos e apresentamos o modelo e as hipóteses de investigação; e a segunda referente à investigação empírica, onde definimos a metodologia utilizada e apresentamos os resultados. O estudo finaliza-se com a discussão dos resultados e as conclusões.

2. Revisão de literatura

2.1. Liderança transformacional

A liderança transformacional tem sido o foco de interesse de várias pesquisas com diferentes finalidades, sendo aquele que, de entre os vários estilos de liderança, evidência os melhores resultados (Farahani, Taghadosi & Behboudi, 2011).

Está associada a uma variedade de resultados positivos quer ao nível individual quer ao nível organizacional (Givens, 2008). Se, por um lado, o líder transformacional procura motivar os subordinados no desenvolvimento de soluções criativas, ao mesmo tempo que lhes desenvolvem competências para lidar com um leque alargado de responsabilidades (Bennis, 2007), por outro, procura ser a base das mudanças organizacionais de longo prazo, incutindo as ferramentas necessárias para chegarem aos objetivos mais elevados do sistema organizacional (Farahani, Taghadosi, & Behboudi, 2011). Esta preocupação com o desenvolvimento dos seguidores e a procura de resultados sustentáveis denota uma atitude de liderança orientada para o futuro, onde o líder promove a consolidação e o crescimento empresarial, evitando as consequências negativas de longo prazo (Krent, Crotts, & Azziz, 2001).

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

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

Para melhor compreender esta revitalização organizacional, Tinchy e Devanna (1986) investigaram os processos através dos quais os líderes alteram e requalificam as organizações bem como os comportamentos que facilitam esse mesmo processo, considerando quatro fases cruciais: (1) O líder mantém-se atento ao contexto organizacional e identifica a necessidade de mudança alertando os colaboradores para essa mesma necessidade; (2) O líder coordena todo o processo de transição, ajudando os colaboradores a lidar com a incerteza e com o risco inerentes à mudança de forma positiva, transmitindo confiança e otimismo; (3) O líder concebe uma nova visão para o

futuro, inspiradora e atrativa, para que os colaboradores aceitem os custos da mudança;
(4) O líder institucionaliza a mudança como parte da organização através do apoio dos colaboradores.

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

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

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

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

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

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

2.2. *Orientação empreendedora*

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

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

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

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

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

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

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

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

2.2.1. Inovação

A dimensão da inovação reflete a tendência que uma organização tem para participar e apoiar novas ideias, novidades, processos experimentais e criativos que possam resultar em novos produtos, serviços ou processos (Lumpkin & Dess, 1996). Os recursos financeiros investidos na inovação e o nível de comprometimento dos recursos humanos, com as atividades inovadoras ditará o grau de inovação de uma organização (Covin & Slevin, 1989).

Sendo certo que todos os tipos de inovações envolvem uma série de esforços, seja ela tecnológica, administrativa, de produtos ou mercados. Independentemente do tipo de inovação adotado, são as empresas mais inovadoras que tendem a superar situações mais instáveis, desta forma, existe o consenso de que esta dimensão é a mais importante no âmbito da orientação empreendedora uma vez que determina um meio pelo qual as organizações podem alcançar vantagem competitiva e promover o crescimento da organização (Dess & Lumpkin, 2005). Abrar, Tian, & Deng (2009), referem-se à inovação como o processo de geração de novas ideias que irá impedir a estagnação da organização, conferindo aos seus produtos e serviços vantagem competitiva, permitindo definir a sua direção e a estratégia de negócios a adotar. Razão pela qual Frank, Kessler, & Fink (2010) referem que a inovação pode consubstanciar uma postura estratégica quando se refere à disposição e capacidade da organização questionar (ou abandonar) circunstâncias existentes, criando assim espaço para a criatividade, novas ideias e experiências.

2.2.2. Proatividade

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

Reveste pois a procura de oportunidades futuras, envolvendo assim a introdução de novos produtos/serviços e a ação antecipatória da procura futura (Kropp & Zolin, 2005), assumindo-se ainda como a postura estratégica de uma organização através da capacidade desta se antecipar às novidades e atuar como uma empresa precursora face aos seus concorrentes, de forma proativa (Frank et al., 2010).

2.2.3. Assunção de riscos

A assunção de riscos refere-se à disposição dos gestores para comprometer recursos significativos com oportunidades incertas (Miller, 1983). Na literatura menos recente, a assunção de riscos era vista como uma característica individual do empreendedor, quando aplicada à organização, reflete o comportamento de assumir riscos, como assumir grandes compromissos financeiros visando obter altos retornos por agarrar oportunidades no mercado (Lumpkin & Dess, 1996). A assunção de riscos centra-se na tendência da organização em comprometer-se com projetos de risco e na preferência dos empreendedores em atuar de forma ousada ao mesmo tempo que cautelosa para alcançar os objetivos organizacionais (Miller 1983), estando habitualmente esse risco relacionado com a experiência face à incerteza (Vila & Kuster, 2007), demonstrando assim uma forte disposição para apoiar projetos inovadores e experimentais, cujo desenlace é incerto (Zahra, 2008).

Tal como para a inovação e a proatividade, a assunção de riscos configura uma postura estratégica de uma empresa quanto à disposição e à capacidade desta dedicar mais recursos a projetos, cujos resultados são difíceis de prever (Frank et al., 2010).

2.3. Relacionando liderança transformacional e orientação empreendedora

A orientação empreendedora é uma estratégia que requer um grande investimento por parte das empresas. É necessário construir, inculcar, promover e manter os comportamentos empreendedores para alcançar o sucesso empresarial (Arham & Muenjohn, 2012). Em muitos casos, a influência de comportamentos empreendedores advém fundamentalmente do estilo de liderança adotado e da orientação estratégica dos principais gestores de uma empresa (Sadler-Smith, Hampson, Chaston & Badger, 2003; Arham & Muenjohn, 2012). Morris e Jones (1993), sustentam que os modelos de liderança menos autoritários e mais apelativos à participação e à autonomia promovem a orientação empreendedora.

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

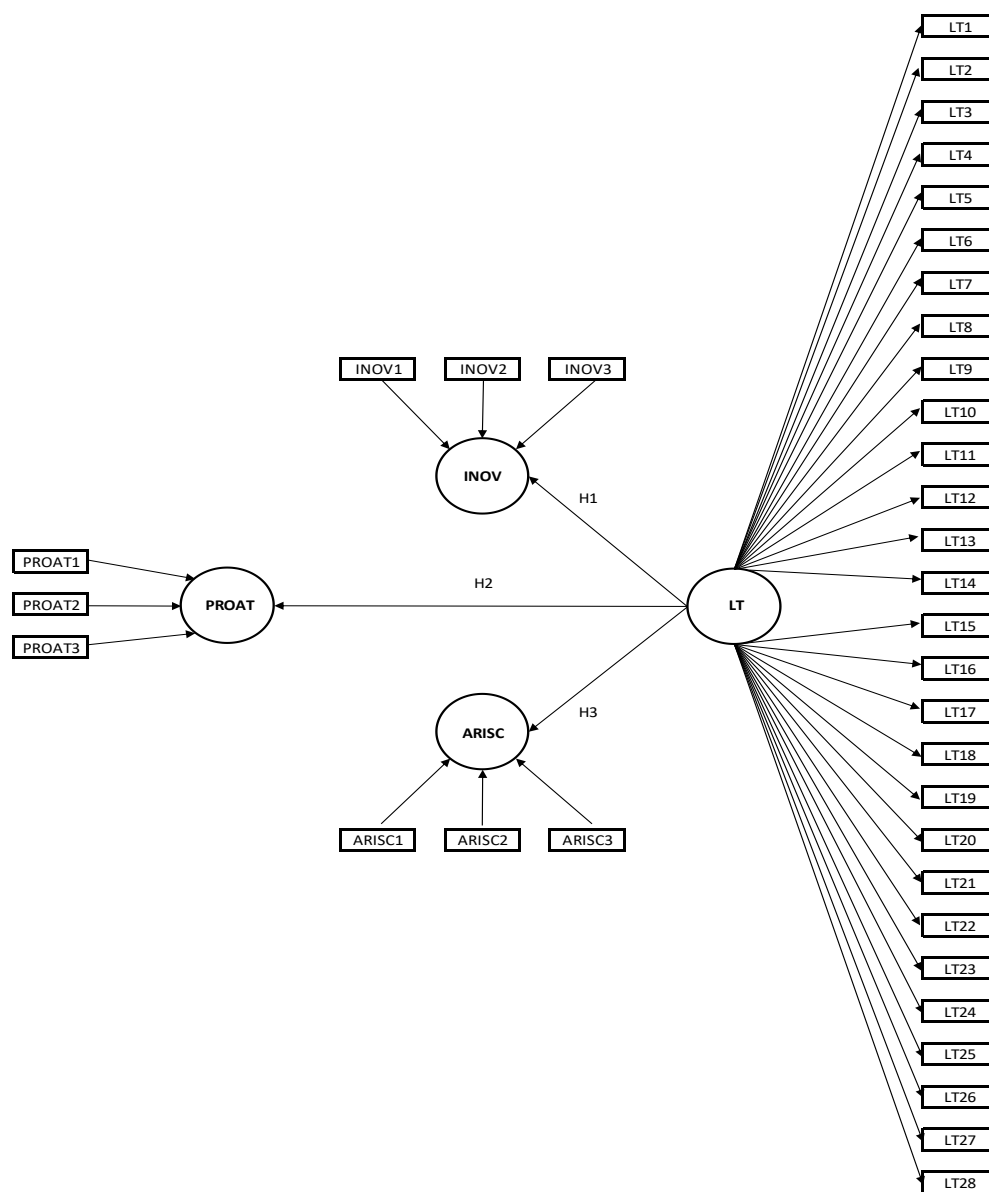
Bass (1985), refere que os líderes transformacionais apelam à participação dos seguidores, destacam a cooperação na realização de tarefas coletivas, proporcionam a oportunidade de aprender com a experiência partilhada e delegam aos seguidores a autoridade para executar qualquer ação necessária para um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

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

2.4. Modelo e hipóteses de investigação

Na figura 1 apresenta-se o modelo teórico de investigação, do qual constam as dimensões da orientação empreendedora (inovação, proatividade e assunção de riscos) como variáveis latentes da liderança transformacional.

Figura 1. Modelo teórico de investigação



Legenda: LT – Liderança transformacional; INOV – Inovação;
 PROAT – Proatividade; ARISC – Assunção de riscos.

Fonte: Elaboração própria.

De acordo com Bass (1985), um estilo de liderança transformacional reporta aos sentimentos, às inovações e à criatividade dos colaboradores em alcançar os seus objetivos organizacionais. Os colaboradores sujeitos a um estilo de liderança transformacional apresentam um espírito empreendedor notório, ou seja, espera-se que os colaboradores inseridos num ambiente transformacional sejam aqueles que apresentam, entre outras determinantes, comportamentos inovadores e proativos face às oportunidades de negócio (Eyal & Kark, 2004; Yang, 2008).

A conceptualização da relação entre os constructos sustenta o impacto positivo da liderança na orientação empreendedora em PME (Bouchard & Basso, 2011; Engelen *et al.*, 2013; Hmieleski *et al.*, 2012).

Assim, pretendemos testar as seguintes hipóteses:

H1: A liderança transformacional influencia positiva e significativamente a inovação.

H2: A liderança transformacional influencia positiva e significativamente a proatividade.

H3: A liderança transformacional influencia positiva e significativamente a assunção de riscos.

3. Metodologia

3.1. Amostra e processo de recolha de dados

Com o intuito de contabilizar o número total de unidades hoteleiras no norte do país recorreremos ao Instituto Nacional de Estatística (INE), através do qual obtivemos 459 estabelecimentos no norte do país para o ano de 2014. Para acedermos ao contacto destas mesmas empresas contamos com a base de dados cedida pela Associação da Hotelaria, Restauração e Similares de Portugal (AHRESP, 2014). A base de dados fornecida continha 439 unidades.

O correio eletrónico, com a hiperligação de acesso ao questionário, foi endereçado aos gestores de topo e diretores gerais dos estabelecimentos hoteleiros. A resposta ao questionário era totalmente anónima e confidencial.

O período de aplicação dos questionários foi de 27 de março a 27 de junho de 2015, com um total de 44 questionários válidos, correspondendo a uma taxa de resposta de 10%.

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

3.2. Instrumento de medida e operacionalização e medição das variáveis

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

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

A utilização do questionário permite a recolha de dados de um grande número de inquiridos, facilita a comparação entre resultados uma vez que estes são uniformizados

e concede a possibilidade de generalizar os resultados da amostra à população. Contudo, este método apresenta os inconvenientes da superficialidade das respostas devido à uniformização das perguntas, da perda das relações sociais entre os inquiridos e da dificuldade de controlar o tempo de resposta, que, não raras vezes, é propenso a atrasos nos processos de investigação (Campenhout & Quivy, 2008).

Não obstante às desvantagens associadas à recolha de dados através de inquérito por questionário, decidimos por esta forma de pesquisa. Assim, a recolha de dados foi operacionalizada através de correio eletrónico, associando uma hiperligação ao inquérito disponibilizado online. Para a elaboração do questionário utilizou-se o programa *limesurvey*, versão 1.91 e para tratamento estatístico dos dados o SPSS versão 20.

Construímos um questionário composto por dezoito questões fechadas, todas de carácter obrigatório. As primeiras sete questões têm em vista recolher informação sobre a empresa/estabelecimento, nomeadamente, a sua localização, categoria do estabelecimento, forma jurídica, dimensão, antiguidade, volume de negócios e diversidade de mercados. A questão seguinte destina-se à avaliação da liderança transformacional. As quatro questões seguintes estão relacionadas com o significado, competência, auto-determinação e impacto, com o intuito de avaliar o nível de empowerment existente. As três questões seguintes dizem respeito à inovação, proatividade e assunção de risco e visam avaliar a orientação empreendedora dos intervenientes. O questionário termina com três questões acerca dos dados do inquirido, nomeadamente, sexo, idade e habilitações literárias.

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

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

1. Identificar e articular uma visão: (LT4) Ilustra, para o grupo, um quadro muito interessante do futuro; (LT12) Tem um entendimento claro a respeito de “para onde nós vamos”; (LT18) Influência os outros com os seus planos para o futuro; (LT20) É capaz de envolver os outros nos seus ideais, e (LT24) Está sempre à procura de novas oportunidades para a organização;
2. Fornecer um modelo apropriado: (LT5) Mais que dizer, lidera pelo fazer; (LT8) Procura ser um modelo a ser seguido; e (LT26) Lidera pelo exemplo;
3. Promover a aceitação de objetivos do grupo: (LT16) Encoraja a colaboração entre grupos de trabalho; (LT22) Incentiva os colaboradores a serem “parte de uma equipa”; (LT25) Envolve o grupo a trabalhar por um objetivo comum; e (LT28) Desenvolve espírito e atitude de equipa entre os colaboradores;
4. Expectativas de desempenho elevado: (LT1) Mostra a todos que espera muito de nós; (LT10) Insiste somente no melhor desempenho; e (LT14) Nunca se contenta em ser o segundo melhor;
5. Promover apoio individualizado: (LT3) Age, independentemente dos interesses dos outros; (LT7) Demonstra respeito pelos sentimentos dos outros; (LT9) Comporta-se de maneira atenciosa com respeito às necessidades pessoais dos colaboradores; e (LT11) Trata os outros sem considerar os seus sentimentos;
6. Estimulação intelectual: (LT19) Desafia a pensar sobre novos caminhos para velhos problemas; (LT21) Questiona de forma a fazer os outros pensarem;

- (LT23) Estimula a repensar a maneira como fazem as coisas; e (LT27) Tem ideias que levam a reexaminar alguns dos pressupostos sobre o trabalho;
7. Recompensa contingencial: (LT2) Dá sempre um retorno positivo quando alguém consegue bom desempenho; (LT6) Demonstra reconhecimento especial quando alguém faz um bom trabalho; (LT13) Elogia quando alguém faz um trabalho acima da média; (LT15) Cumprimenta pessoalmente quando alguém faz um excelente trabalho; e (LT17) Não valoriza frequentemente o bom desempenho.

De salientar que as questões LT3, LT11 e LT17 são de cotação invertida.

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

- a) Inovação: (INOV1) Em que medida a empresa, nos últimos cinco anos tem valorizado um forte ênfase na inovação, investigação e desenvolvimento (I&D) e liderança tecnológica em detrimento da comercialização de produtos ou serviços já existentes na empresa cujo valor já é conhecido; (INOV2) Em que medida a empresa, nos últimos cinco anos lançou novas linhas de produtos; e (INOV3) Em que medida a empresa, nos últimos cinco anos efetuou mudanças significativas nas linhas de produtos;
- b) Proatividade: (PROAT1) Relativamente à concorrência, em que medida a sua empresa inicia ações a que os concorrentes respondem em vez de responder às ações iniciadas por eles; (PROAT2) Relativamente à concorrência, em que medida a sua empresa é a primeira a introduzir novos produtos, serviços, técnicas de gestão, tecnologias operativas, etc; e (PROAT3) Relativamente à concorrência, em que medida a sua empresa procura ativamente que concorrentes saiam do mercado;
- c) Assunção de risco: (ASRIS1) Em que medida na sua empresa os gestores do topo preferem projetos de alto risco (com elevado grau de incerteza da rentabilidade); (ASRIS2) Em que medida na sua empresa se acredita que, dada a natureza do mercado, são necessárias ações arrojadas e de grande impacto para alcançar os objetivos da empresa; e (ASRIS3) Em que medida na sua empresa se adota uma postura arrojada e agressiva, no sentido de explorar ao máximo a probabilidade de fortes oportunidades.

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

4. Resultados

O modelo de equações estruturais consiste numa regressão múltipla, com indicadores reflectivos que se apresentam como um reflexo do constructo teórico não observado, dando lugar às variáveis observadas ou medidas., tendo como objetivo reforçar a relação de influência entre os constructos (Maroco, 2010). A correlação simples desses indicadores com o seu constructo deve ter um valor igual ou superior a 0.707, para que a variância partilhada entre o constructo e seus indicadores seja maior que a variância de erro (Carmines & Zeller, 1979).

O *Partial Least Squares* (PLS) é a técnica que melhor se adapta a aplicações predictivas (análise exploratória) e desenvolvimento da teoria quando esta não está solidamente desenvolvida (Cepeda & Roldán, 2004), bem como maximiza a variância explicada das variáveis dependentes (latentes ou observadas, ou ambas) e estima modelos estruturais com amostras pequenas (Chin & Newsted, 1999; Reinartz, Haenlein & Henseler, 2009). Por outro lado, estima modelos com medidas reflectivas e formativas sem problema de identificação (Chin, 2010). O PLS é o método escolhido para a situação em que o número de observações está abaixo de 250 (44 no presente estudo) (Reinartz *et al.*, 2009).

Para analisar a fiabilidade da capacidade explicativa global de cada variável multidimensional recorreremos ao Alpha de Cronbach. Valores superiores a 0.7 sugerem que a escala goza de suficiente fiabilidade (Nunnally, 1978; Chin, 2010). No presente estudo o valor deste indicador é de 0.974, considerado excelente (Pestana & Gageiro, 2010). A tabela 1 mostra como todos os constructos e respectivas dimensões superam substancialmente os mínimos requeridos.

Tabela 1. Alpha de Cronbach das variáveis multidimensionais

| Constructo/Dimensão | Alpha de Cronbach | p values |
|----------------------------|-------------------|----------|
| Liderança transformacional | .951 | .000 |
| Inovação | .895 | .000 |
| Proatividade | .666 | .000 |
| Assunção de risco | .861 | .000 |

Fonte: Elaboração própria.

Para analisar a fiabilidade dos constructos recorreremos ao índice de fiabilidade composta (*Composite Reliability*) (Chin, 1998). Este indicador, reflete constructos adequados se o seu nível superar 0.6 empregando, como é no nosso caso, análise fatorial confirmatória (Gefen & Straub, 2005). A tabela 2 mostra que os constructos estudados (todos eles multidimensionais) superam ostensivelmente os mínimos requeridos para um bom ajuste.

Tabela 2. Índice de fiabilidade composta das variáveis multidimensionais

| Constructo/Dimensão | Fiabilidade Composta | p values |
|----------------------------|----------------------|----------|
| Liderança transformacional | .957 | .000 |
| Inovação | .935 | .000 |
| Proatividade | .801 | .000 |
| Assunção de risco | .916 | .000 |

Fonte: Elaboração própria.

A validade convergente, respeitante a um conjunto de indicadores representam um único constructo subjacente (Henseler, Ringle, & Sinkovics, 2009), é avaliada através do *Average Variance Extracted* (AVE). Fornell & Larcker (1981) recomendam que a variância extraída média seja superior a 0.5. A tabela 3 mostra que somente a liderança transformacional fica ligeiramente aquém do mínimo exigido.

Tabela 3. Validade convergente do modelo

| Constructo/Dimensão | AVE | p values |
|----------------------------|------|----------|
| Liderança transformacional | .464 | .000 |
| Inovação | .827 | .000 |
| Proatividade | .600 | .000 |
| Assunção de risco | .784 | .000 |

Fonte: Elaboração própria.

A validade discriminante indica o grau em que um constructo difere de outros. Para que exista a validade discriminante num constructo têm que existir correlações débeis entre este e outras variáveis latentes que meçam fenómenos diferentes. Existem dois enfoques para estabelecê-la em PLS. O primeiro enfoque sugere que o AVE deveria ser maior que a variância entre determinado constructo e os outros com os quais partilha o modelo, denominando-se critério de Fornell-Larcker (1981). O segundo enfoque sugere que nenhum item deveria apresentar uma carga fatorial superior com outro constructo que com aquele que trata de medir.

Tabela 4. Validez discriminante do modelo

| Critério Fornell-Larcker | Assunção de risco | Inovação | Liderança transformacional | Proatividade |
|----------------------------|-------------------|----------|----------------------------|--------------|
| Assunção de risco | .886 | | | |
| Inovação | .312 | .909 | | |
| Liderança transformacional | .514 | .665 | .681 | |
| Proatividade | .465 | .667 | .554 | .775 |

Fonte: Elaboração própria.

Podemos observar a capacidade explicativa que temos sobre cada variável do modelo. A variável própria de liderança transformacional é a única variável puramente explicativa, sendo o constructo próprio de orientação empreendedora variáveis explicadas. Chin (1998), cataloga de moderada e substancial esta capacidade explicativa. A tabela 4 expressa à boa disposição em matéria de validade discriminante do modelo de medida investigado, confirmando-se assim que os constructos diferem significativamente entre si.

Para analisarmos a significância das relações expostas passamos a observar o modelo de *Path Coefficients* e os intervalos de confiança pela aplicação da técnica *Bootstrapping*. Os pesos ou coeficientes ponderados indicam a força relativa que cada constructo exógeno tem. Segundo Chin (1998) relações entre constructos com coeficientes estruturais superiores a 0.2 são consideradas robustas. Nenhum *path* é, portanto, considerado não significativo e excluído do modelo original (tabela 5).

Tabela 5. Modelo Path Coefficients

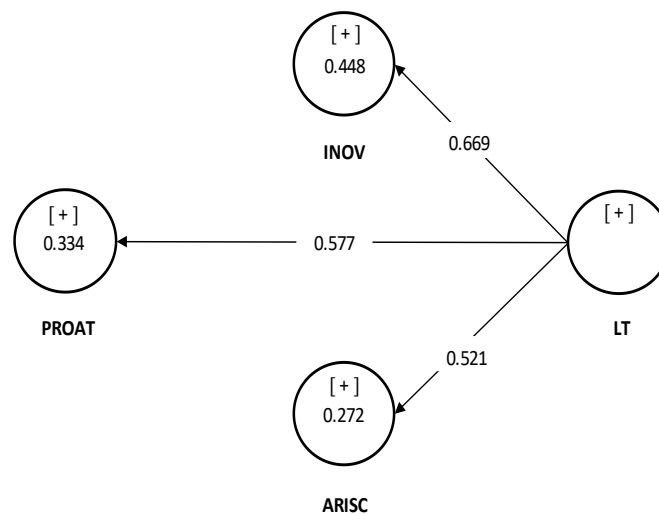
| Hipóteses | Original Sample (O) | Sample Mean (M) | Standard Error (STERR) | T Statistics (O/STERR) | p values |
|---------------|---------------------|-----------------|------------------------|--------------------------|----------|
| LT --> INOV | .665 | .677 | .086 | 7.724 | .000 |
| LT --> PROAT | .554 | .584 | .073 | 7.569 | .000 |
| LT --> ASRISC | .514 | .535 | .116 | 4.424 | .000 |

Fonte: Elaboração própria.

A significância dos coeficientes estruturais e a magnitude do total dos efeitos permitiram-nos testar as hipóteses de investigação, tendo-se registado os seguintes resultados:

- H1. LT --> +INOV – suportada;
- H2. LT --> +PROAT – suportada;
- H3. LT --> +ASRISC – suportada.

Figura 2. Modelo estrutural de investigação



Fonte: Elaboração própria.

A figura 2 apresenta o modelo estrutural final da investigação com os efeitos (diretos) e a variância explicada das variáveis latentes.

5. Discussão

O modelo teórico de investigação que se propôs estudar é suportado pelos resultados empíricos obtidos, tendo as hipóteses de trabalho formuladas sido suportadas, comprovando-se assim que um estilo de liderança transformacional tem um impacto positivo e significativo na orientação empreendedora dos estabelecimentos hoteleiros, no que à inovação, à proatividade e à assunção de riscos diz respeito.

Tais resultados corroboram estudos anteriores, designadamente no que se refere ao facto do estilo de liderança e da orientação estratégica dos principais gestores de uma organização influenciar comportamentos empreendedores (e.g. Sadler-Smith, Hampson, Chaston & Badger, 2003; Arham & Muenjohn, 2012), onde se verifica que os colaboradores com líderes transformacionais apresentam um espírito empreendedor alicerçado em comportamentos inovadores e proativos face às oportunidades de negócio (Eyal & Kark, 2004; Yang, 2008).

Por outro lado, são consentâneos com o facto da liderança transformacional ser praticada por um líder que tem a capacidade de motivar os seus colaboradores rumo a uma maior inspiração, moral, confiança e liderança, promovendo a mudança, a inovação e a capacidade empreendedora da organização (Pongpearchan, 2016), criando um ambiente cultural congruente e propício para que as organizações possam ser transformadas em organizações inovadoras (Birasnav, Albufalasa, & Bader, 2013; Chen, Yang, Shiau, & Wang, 2006; Garrison & Vaughan, 2013; Sotirofski, 2011). Em última instância, estes líderes servem de modelo tanto no trabalho como na vida para os seus colaboradores (Burns, 1978; Bass, 1997).

6. Conclusões

O objetivo fundamental deste estudo é analisar o impacto da liderança transformacional na orientação empreendedora das unidades hoteleiras da Região do Norte de Portugal.

O modelo de investigação apresentado constitui um instrumento de elevado interesse, dado, por um lado, promover a adoção de novos estilos de liderança (e atitudes) perante o trabalho e, por outro, estimular investigações futuras no sentido de reforçar os resultados ora obtidos.

Os líderes hoteleiros são assim qualificados como transformacionais, pois fomentam a inovação, a proatividade e a assunção de risco das unidades hoteleiras e dos seus colaboradores. A aposta na capacitação destes e em estruturas capazes de responder eficazmente às suas necessidades pessoais e organizacionais deve assim ser o caminho a seguir (Figueiredo, 2015).

Implicações teóricas e práticas

Destaca-se o contributo para aprofundamento da literatura que relaciona a liderança e empreendedorismo, contribuindo para o preenchimento da lacuna identificada por Muchiri e McMurray (2015) nestes domínios, contribuindo para o preenchimento de lacunas no que se refere a estudos que exploram simultaneamente os referidos constructos.

O presente estudo possibilitou a análise de um setor de elevada importância para as exportações nacionais, como é o caso da hoteleira, permitindo compreender qual o contributo da liderança transformacional para a orientação empreendedora.

As implicações práticas a destacar consubstanciam-se no contributo para a gestão de topo das unidades hoteleiras portuguesas no que respeita à adoção de novos estilos de liderança perante o trabalho e colaboradores, com destaque para a liderança transformacional, no sentido de potenciar a orientação empreendedora.

Limitações da investigação

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

Sublinha-se ainda a extensão do questionário da liderança transformacional e a inexistência de uma divisão clara das dimensões inerentes, o que faz com que os inquiridos não consigam distinguir as questões associadas a cada uma delas.

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

Linhas futuras de investigação

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

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

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

Referências Bibliográficas

- Abrar, M., Tian, Z. & Deng, X. (2009). Exploration of niche market and innovation in organic textile by a developing country. *International Journal of Business and Management*, 4(2), 10-16.
- Abrell, C., Rowold, J., Weibler, J., & Moenninghoff, M. (2011). Evaluation of a long-term transformational leadership development program. *Zeitschrift für Personalforschung*, 25(3), 205-224.
- AHRESP (Associação da Hotelaria, Restauração e Similares de Portugal) (2014). *Lista de Contactos de Estabelecimentos Hoteleiros Associados da AHRESP*. Porto: AHRESP.
- Arham, A. F., & Muenjohn, N. (2012). Leadership and organisational performance in Malaysian SMEs: The mediating role of entrepreneurial orientation. *Business and Information*, 2012, 31-41.
- Arnett, D., Lavarie, D., & McLane, C. (2002). Using Job Satisfaction and pride as internal-marketing tools. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 43(2), 87-96.
- Baron, J. & Hannan, T. (2002). Organizational blueprints for success in hightech start-ups: lessons from the stanford project on emerging companies. *California Management Review*, 44(3), pp. 8-36.
- Bass, B. (1985). *Leadership and Performance beyond expectations*. New York: Fress Press.
- Bass, B. (1997). Does the transactional–transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries? *American psychologist*, 52(2), 130-139.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). The implications of transactional and transformational leadership for individual, team and organizational development. *Research in organizational change and development*, 4, 231-272.
- Bass, B., & Avolio, B. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire* (3rd ed.). Redwood City: Mind Garden.
- Bass, B., & Riggio, R. (2005). *Transformational Leadership* (2ª ed.). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

- Bennis, W. G. (2007). The challenges of leadership in the modern world: an introduction to the special issue. *American Psychologist*, 62(1), 2-5.
- Birasnav, M., Albufalasa, M. & Bader, Y. (2013), The Role of Transformational Leadership and Knowledge Management Processes on Predicting Product and Process Innovation. An Empirical Study Developed in Kingdom of Bahrain. *Tékhné - Review of Applied Management Studies*, 11(2), 64-75.
- Bouchard, V., & Basso, O. (2011). Exploring the links between entrepreneurial orientation and intrapreneurship in SMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 18(2), 219–231.
- Bryman, A., & Cramer, D. (2012). *Quantitative Data Analysis with IBM SPSS 17, 18 & 19: A Guide for Social Scientists*. East Essex: Routledge.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Bushra, F., Usman, A. & Naveed, A. (2010). Effect of transformational leadership on employees job satisfaction and organizational commitment in banking sector of lahore (Pakistan). *Journal of Business and Social Science*, 2(18), 261-267.
- Campenhoudt, L. V., & Quivy, R. (2008). *Manual de investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva Publicações.
- Cao, Q., Simsek, Z. & Jansen, J. (2012). CEO social capital and entrepreneurial orientation of the firm: Bonding and bridging effects. *Journal of Management*, 41(7), 1957-1981.
- Cardon, M., & Stevens, C. (2004). Managing human resources in small organization: what do we know? *Human Resources Management Review*, 14(3), 295-323.
- Carmines, E., & Zeller, R. A. (1979). *Reliability and Validity Assessment*. Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Chen, S. H., Yang, C. C., Shiau, J. Y., & Wang, H. H. (2006). The Development of an Employee Satisfaction Model for Higher Education. *The TQM Magazine*, 18(5), 484-500.
- Chin, W. W. (1998). *The Partial Least Squares Approach to Structural Equation Modeling*. Mahwah, New Jersey, London: Lawrence Erlbaum Associates, Publisher.
- Chin, W. W. (2010). How to write up and report PLS analyses. In V. Esposito Vinzi, W. W. Chin, J. Henseler & H. Wang (Eds.), *Handbook of partial least squares: Concepts, methods and applications* (pp. 655-690). Berlin, Germany: Springer-Verlag.
- Chin, W. W., & Newsted, P. R. (1999). Structural Equation Modeling Analysis with Small Samples Using Partial Least Squares. In R. Hoyle (Ed.) *Statistical Strategies for Small Sample Research* (pp. 307-341). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1989). Strategic management of small firms in hostile and being environments. *Strategic Management Journal*, 10(1), 75-87.
- Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1998). The influence of organization structure on the utility of an entrepreneurial top management style. *Journal oh Management Studies*, 25(3), 217-234.

- Covin, J., & Walles, J. (2012). The measurement of entrepreneurial orientation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(4), 677-702.
- Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., & Cardoso, C. (2006). *Manual do Comportamento Organizacional e Gestão* (6ª ed.). Lisboa: RH Editora.
- Davis, J., Bell, R., Payne, G., & Kreiser, P. (2010). Entrepreneurial orientation and firm performance: the moderating role of managerial power. *American Journal of Business*, 25(2), 41-54.
- Dess, G. G., & Lumpkin, G. T. (2005). The role of entrepreneurial orientation in stimulating effective corporate entrepreneurship. *Academy of Management Executive*, 19(1), 147-156.
- Dvir, T., Eden, D., Avolio, B., & Shamir, B. (2002). Impact of transformational leadership on follower development and performance: a field experiment". *Academy of Management Journal*, 45(4), 735-44.
- Engelen, A., Gupta, V., Strenger, L., & Brettel, M. (2013). Entrepreneurial orientation, firm performance, and the moderating role of transformational leadership behaviors. *Journal of Management*, 41(4), 1069-1097.
- Eyal, O., & Kark, R. (2004). How do transformational leaders transform organizations? A study of the relationship between leadership and entrepreneurship. *Leadership and Policy in Schools*, 3(3), 211-235.
- Farahani, M., Taghadosi, M. & Behboudi, M. (2011). An exploration of the relationship between transformational leadership and organizational commitment: the moderating effect of emotional intelligence: case study in Iran. *International Business Research*, 4(4), 211-217.
- Figueiredo, F. (2015, 21 de junho). Emprego no turismo do Porto cresce em parte à custa da precariedade e clandestinidade. *RTP Notícias*. Recuperado de http://www.rtp.pt/noticias/economia/emprego-no-turismo-do-porto-cresce-em-parte-a-custa-da-precariedade-e-clandestinidade_n838430.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Frank, H., Kessler, A., & Fink, M. (2010). Entrepreneurial orientation and business performance – a replication study. *Schmalenbach Business Review*, 62, 175-198.
- Garrison, D. R., & Vaughan, N. D. (2013). Institutional Change and Leadership associated with Blended Learning Innovation: Two Case Studies. *The Internet and Higher Education*, 18, 24-28.
- Gefen, D., & Straub, D. (2005). A Practical Guide To Factorial Validity Using PLS-Graph: Tutorial And Annotated Example. *Communications of the Association for Information Systems*, 16, 91-109.
- Gill, A., Flaschner, A., & Bhutani, S. (2010). The impact of transformational leadership and empowerment on employee job stress. *Business and Economics Journal*, BEJ-3, 1-11.
- Givens, R. J. (2008). Transformational leadership: The impact and organizational and personal outcomes. *Emerging Leadership Journeys*, 1(1), 4-24.

- Grant, A. M. (2012). Leading with meaning: beneficiary contact, prosocial impact, and the performance effects of transformational leadership. *Academy of Management Journal*, 55, 458–476.
- Gumusluoglua, L., & Ilsevb, A. (2009). Transformational leadership, creativity and organizational innovation. *Journal of Business Research*, 62, 461–473.
- Guth, W., & Ginsber, A. (1990). Guest editors' introduction: corporate entrepreneurship. *Strategic Management Journal*, 11(4), 5–15.
- Hair, J., Babin, B., Money, A., & Samouel, P. (2005). *Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração*. Porto Alegre: Bookman.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sinkovics, R. R. (2009). The use of Partial Least Squares Path Modeling in international marketing. In R. R. Sinkovics & P. N. Ghauri (Ed.), *New Challenges to International Marketing (Advances in International Marketing, Volume 20)*, (pp. 277-319). UK: Emerald Group Publishing Limited.
- Hisrich, R., & Peters, M. (1992). *Entrepreneurship-Starting, Developing, and Managing a New Enterprise*. Boston: Irwin.
- Hmieleski, K. M., Cole, M. S., & Baron, R. A. (2012). Shared authentic leadership and new venture performance. *Journal of Management*, 38(5), 1476–1499.
- Howell, J., & Avolio, B. (1993). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control and suport for innovation: key predictors of consolidated-business-unit performance. *Journal of Applied Psychology*, 78(6), 891-902.
- Jung, D. I., & Sosik, J. (2002). Transformational leadership in work groups: the role of empowerment, cohesiveness and collective efficacy on perceived group performance. *Small Group Research*, 33(3), 313-336.
- Khan, S. A., Tang, J., & Zhu, R. (2013). The impact of environmental, firm, and relational factors on entrepreneurs' ethically suspect behaviors. *Journal of Small Business Management*, 51(4), 637–657.
- Kark, R., Shamir, B., & Chen, G. (2003). Tho two faces of transformational leadership: empowerment and dependency. *Journal of Applied Psychology*, 88(3), 246-255.
- Kreiser, P., Marino, L., & Weaver, M. (2002). Assessing the psychometric properties of the entrepreneurial orientation scale: a multi-country analysis. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 26(4), 71-95.
- Krent, T., Crotts, J. & Azziz, A. (2001). Four factors of transformational leadership behavior. *Leadership & Organization Development Journal*, 22(5), 221-229.
- Kropp, F., & Zolin, R. (2005). Technological entrepreneurship and small business innovation research programs. *Academy of Marketing Science*, 7, 1-16.
- Lawler, E. (1994). Total quality management and employee involvement: are the compatible? *Academy of Management Executive*, 8(1), 68-76.
- Ling, Y., Simsek, Z., Lubatkin, M. H., & Veiga, J. F. (2008). Transformational leadership's role in promoting corporate entrepreneurship: Examining the CEO-TMT interface. *Academy of Management Journal*, 51(3), 557–576.
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academic of Management Review*, 21(1), 135-172.

- Lyon, D. W., Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (2000). Enhancing entrepreneurial orientation research: Operationalizing and measuring a key strategic decision making process. *Journal of Management*, 26(5), 1055–1085.
- Maroco, J. (2010). *Análise de Equações Estruturais: Fundamentos teóricos, software & Aplicações*. Pêro Pinheiro: ReportNumber, Lda.
- Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, 29(7), 770-791.
- Miller, D. (2011). Miller (1983) revisited: A reflection on EO research and some suggestions for the future. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 35(6), 873–894.
- Moreno, A. M., & Cassilass, J. C. (2008). Entrepreneurial orientation and growth of SMEs: A causal model. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 32(3), 507–528.
- Morris, M., & Jones, F. (1993). Human resource management practices and corporate entrepreneurship: an empirical assessment from the USA. *International Journal of Human Resource Management*, 4(4), 873-896.
- Muchiri, M., & McMurray, A. (2015). Entrepreneurial orientation within small firms: a critical review of why leadership and contextual factors matter. *Small Enterprise Research*, 22(1), 17-31.
- Northouse, P. G. (2013). *Leadership: Theory and Practice* (6th ed.). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric Theory*. New York: McGraw-Hill.
- Pestana, M. H., & Gageiro, J. N. (2010). *Análise de dados para ciências sociais: a complementaridade do SPSS* (5a ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Podsakoff, P., Mackenzie, S., Moorman, R. & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behavior. *Leadership Behavior*, 1(2), 107-142.
- Pongpearchan, P. (2016). Effect of Transformational Leadership and High Performance Work System on Job Motivation and Task Performance: Empirical Evidence from Business Schools of Thailand Universities. *Journal of Business and Retail Management Research*, 10(3), 93-105.
- Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G., & Frese, M. (2009). Entrepreneurial orientation and business performance: an assessment of past research and suggestions for the future. *Entrepreneurial Theory and Practice*, 34(5), 761-787.
- Reinartz, W., Haenlein, M., & Henseler, J. (2009). An empirical comparison of the efficacy of covariance-based and variance-based SEM. *International Journal of Research in Marketing*, 26(4), 332–344.
- Ren, C., & Guo, C. (2011). Middle managers’ strategic role in the corporate entrepreneurial process: Attention-based effects. *Journal of Management*, 37(6), 1586–1610.
- Rezende, H. A. (2010). *A Liderança Transformacional e Transaccional e as suas Influências nos Comportamentos de Cidadania Organizacional* (Dissertação de Mestrado). Recuperado do Repositório do ISCTE-IUL, Lisboa.
- Robison, P., Stimpson, J., Huefner, J., & Hunt, H. (1991). An attitude approach to the prediction of entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 15(4), 13-31.

- Rodrigues, R. (2004). *Orientação para o Mercado, Orientação Empreendedora e Desempenho nas PME industriais: Exploração da Relação entre Marketing e Empreendedorismo* (Tese de Doutoramento). Recuperado do Catálogo Bibliográfico da Universidade da Beira Interior, Covilhã.
- Cepeda, G., & Roldán, J. L. (2004). Aplicando en la práctica la técnica PLS en la Administración de Empresas. *XIV Congreso Nacional ACEDE*, 74-78.
- Rowold, J., & Heinitz, K. (2007). Transformational and charismatic leadership: Assessing the convergent, divergent and criterion validity of the MLQ and the CKS. *The Leadership Quarterly*, 18, 121–133.
- Rua, O., & Araújo, J. (2013). The influence of the transformational leadership in the organizational trust. *Harvard Deusto Business Research*, 2(1), 55-66.
- Rubin, R., Munz, D., & Bommer, W. (2005). Leading from within: The effects of emotion recognition and personality on transformational leadership behavior. *Academy of Management Journal*, 48, 845–858.
- Sadler-Smith, E., Hampson, Y., Chaston, I., & Badger, B. (2003). Managerial behavior, entrepreneurial style and small firm performance. *Journal of Small Business Management*, 41(1), 47-68.
- Shin, S. J., & Zhou, J. (2003). Transformational leadership, conservation and creativity: evidence from Korea. *Academy of Management Journal*, 46(6), 703-714.
- Sotirofski, K. (2011). Comparing the Educational Leadership Roles of Albanian and Turkish Higher Education Institutions Administrators. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 15, 3560-3565.
- Spinelli, M., & Canavos, G. (2000). Investigating the Relationship between employee e«satisfaction and guest satisfaction. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 41(6), 29-33.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: dimensions, measurement and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465.
- Tang, Z., & Hull, C. (2012). An investigation of entrepreneurial orientation, perceived environmental hostility, and strategy application among Chinese SMEs. *Journal of Small Business Management*. 50(1), 132–158.
- Tinchy, N., & Devanna, M. (1986). *Transformational Leadership*. New York: Wiley.
- Thornberry, N. (2006). *Lead Like an Entrepreneur*. Blacklick: McGraw-Hill.
- Van Knippenberg, D., & Sitkin, S. B. (2013). A critical assessment of charismatic-transformational leadership research: Back to the drawing board? *Academy of Management Annals*, 7, 1–60.
- Vila, N., & Kuster, I. (2007). The importance of innovation in international textile firms. *European Journal of Marketing*, 41(1/2), 17-36.
- Wales, W. J., Monsen, E., & McKelvie, A. (2011). The organizational pervasiveness of entrepreneurial orientation. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 35(5), 895–923.
- Wiklund, J. (2006). The sustainability of the entrepreneurial orientation–performance relationship. In P. Davidsson, F. Delmar & J. Wiklund, J. (Eds.), *Entrepreneurship and the Growth of Firms* (pp. 141–155). Northampton, MA: Edward Elgar.

- Yang, C. W. (2008). The relationships among leadership styles, entrepreneurial orientation, and business performance. *Managing Global Transitions, 6(3)*, 257-275.
- Yukl, G. A. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Upper saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Zahra, S. A. (2008). Being entrepreneurial and market driven: implications for company performance. *Journal of Strategy and Management, 1(2)*, 125-142.