

Research paper

Relacionando empowerment e orientação empreendedora: Análise dos estabelecimentos hoteleiros do Norte de Portugal

Submitted in 19, January 2018

Accepted in 16, March 2018

Evaluated by a double blind review system

ORLANDO LIMA RUA¹
SÓNIA RODRIGUES²

Resumo

Propósito: O objetivo fundamental deste estudo é analisar a relação entre empowerment e orientação empreendedora dos estabelecimentos hoteleiros da Região do Norte de Portugal.

Metodologia/abordagem: Para tal, utilizamos uma abordagem quantitativa recorrendo à aplicação de um inquérito por questionário ao qual responderam 44 gestores de topo dos estabelecimentos hoteleiros da Região do Norte de Portugal, tendo-se aplicado como técnica estatística o modelo de equações estruturais (MEE) com recurso ao *Partial Least Squares*.

Resultados: O estudo empírico mostrou existir uma relação positiva e significativa entre empowerment e orientação empreendedora, no âmbito da análise dos referidos estabelecimentos.

Limitações da investigação: Amostra por conveniência respeitante exclusivamente a base de dados da AHRESP.

Implicações práticas: Este estudo permitirá, por um lado, a capacitação dos colaboradores como intra-empresários, e, por outro, na adoção de novos estilos de liderança pela gestão de topo das organizações estudadas, com ênfase no empowerment para a potenciar a orientação empreendedora.

Originalidade/valor: Destaca-se ainda o carácter pioneiro na análise dos impactos do empowerment na orientação empreendedora nos estabelecimentos hoteleiros do Norte de Portugal.

Palavras-chave: empowerment; orientação empreendedora; estabelecimentos hoteleiros; Norte de Portugal; PLS-MEE.

1. Introdução

Os recursos humanos ditam o sucesso ou fracasso de todas as organizações (Cardon & Stevens, 2004), 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.

¹ Politécnico do Porto/ISCAP/CEOS.PP; APNOR/UNIAG. E-mail: orua@iscap.ipp.pt.

² APNOR. E-mail: s.andreiarodrigues@gmail.com.

Samuel (2014), sustenta os benefícios económicos e sociais advindos da forte ligação do empowerment ao empreendedorismo, designadamente por via da criação e desenvolvimento de atividades geradoras de rendimento e emprego sustentável. Daqui deriva o desafio de qualificar indivíduos com orientação empreendedora, alinhados com uma filosofia de gestão e uma prática de tomada de decisão caracterizada pela inovação, proatividade e uma vontade de assumir riscos (Miller, 1983; Covin & Slevin, 1989, 1991). O foco não é sobre o indivíduo, mas no processo de empreender (Wiklund, 1999). Porquanto, o empowerment é determinante para o processo empreendedor e para a formação de capital humano e não apenas na aquisição de ativos com o propósito de empreender (Karaan, 2006).

Neste contexto, é incontornável capacitar os empreendedores para a inovação e criatividade, onde tenham que começar algo onde nenhum exemplo ou diretrizes políticas estavam disponíveis, para a proatividade, com vista à identificação de iniciativas que conduzem à ação sem que sejam obrigados a seguir determinada direção, para a assunção de riscos, vendo o indivíduo como parceiro com responsabilidades na tomada de decisão em novos projetos, potenciando assim o seu grau de controlo e inovação, tal significa uma mudança do paradigma (Ras & Vermeulen, 2012).

Nas últimas décadas, o setor do turismo tem apresentado um crescimento contínuo, onde o volume de negócios iguala o volume de exportações de petróleo, produtos alimentares ou até mesmo de automóveis. Este crescimento exponencial faz com que este setor se torne, cada vez mais, um fator-chave no desenvolvimento socioeconómico de cada país (WTO, 2015). Desta forma, pensamos ser relevante estudar o setor do turismo e especificamente a atividade económica da hotelaria, onde a interação entre empresa-cliente é essencial para o sucesso empresarial, desempenhando os recursos humanos um papel crucial. De acordo com Arnett, Lavarie e McLane (2002), a forma como os colaboradores se sentem face ao seu trabalho pode fazer a diferença entre fazerem simplesmente o seu trabalho ou oferecerem um serviço excecional aos hóspedes, pois, nesta indústria a satisfação do cliente encoraja a repetição e potencia a publicidade boca-a-boca (Spinelli & Canavos, 2000).

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

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). 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 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).

Apesar da existência de estudos que relacionem estas variáveis e onde o foco principal são os recursos humanos (e.g. Brockbank, 1999; Hayton, 2003), a sua aplicação à indústria hoteleira do Norte de Portugal parece ser pioneira.

No que concerne à abordagem estatística utilizada, recorreremos ao *Partial Least Squares* (PLS) dado, por um lado, estimar modelos com medidas refletivas e formativas sem problema de identificação (Chin, 2010), e, por outro, ser aquela que melhor se adapta a aplicações preditivas (análise exploratória) e desenvolvimento da teoria quando esta não está solidamente desenvolvida (Cepeda & Roldán, 2004).

2. Revisão de literatura

2.1. Empowerment

O aumento da autonomia dos colaboradores é fundamental para o desempenho organizações, o qual deve estar associado a um maior envolvimento na tomada de decisões na organização. O empowerment surge assim como a ferramenta de gestão indicada para desenvolver este processo (Wall, Wood, & Leach, 2004; Huq, 2010).

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

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

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

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

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

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

Apesar da abundante investigação em torno da conceituação de empowerment, não vislumbramos nenhum suporte que identificasse com clareza e precisão os seus constructos (Yukl & Becker, 2006). Enquanto vertente psicológica, o empowerment é tipicamente associado a uma compilação de fatores desenvolvidos por Thomas e Velthouse (1990), a saber:

1. O *significado* refere-se à concretização de um objetivo segundo uma avaliação intrínseca feita pelo indivíduo. Esta dimensão é descrita como o motor do empowerment no sentido de dar energia ao capital humano de uma organização para trabalharem com objetivos comuns (Spreitzer, Kizilos, & Nason, 1997);
2. A *competência* diz respeito à crença que o indivíduo tem em relação à sua capacidade para realizar as suas tarefas com habilidade e sucesso;
3. A *autodeterminação* refere-se à autonomia que um indivíduo tem para decidir a forma como vai realizar as suas tarefas (Zhang & Bartol, 2010). É uma característica de pessoas determinadas, capazes de grandes feitos de mudança. Para alguns autores a autodeterminação é um ponto crucial do empowerment (Yukl & Becker, 2006); e
4. Por fim, o *impacto* expõe a intensidade com que um indivíduo pode influenciar os resultados estratégicos, administrativos ou operacionais no seu trabalho (Ro & Chen, 2011).

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

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, Wiklund, Kumpking, & Frese, 2009).

Inicialmente, o conceito de orientação empreendedora era associado a uma qualidade atribuída ao gerente ou proprietário quando este era capaz de desafiar a incerteza do ambiente através da implementação de ações corporativas. Miller (1983) desenvolveu a interpretação deste conceito, tornando-o mais completo, sugerindo que este fosse interpretado com uma característica das empresas além do desempenho de um único indivíduo, principalmente tratando-se de uma grande empresa, com processos complexos. De acordo com este autor, uma empresa desenvolve orientação empreendedora quando apresenta constantemente inovações de produtos e de mercados, assume riscos e se

comporta de forma proativa (Davis *et al.*, 2010). Esta definição surgiu a partir da definição de empreendedorismo, que desde a década de 90 começou a ser tratada como uma área de pesquisa distinta do empreendedorismo.

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, 1999).

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

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

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

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

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

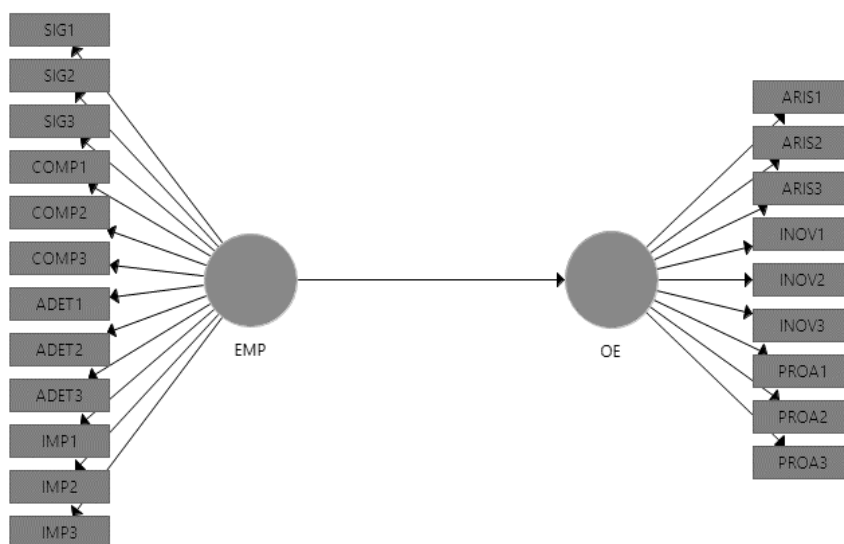
moldar o ambiente empresarial no sentido de alcançar vantagem competitiva (Miller 1983).

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).

2.3. Modelo e hipóteses de investigação

Na figura 1 apresenta-se o modelo teórico de investigação, do qual constam as dimensões do empowerment como variáveis latentes da orientação empreendedora.

Figura 1 - Modelo teórico de investigação



Legenda: EMP – Empowerment (SIG – Significado; COMP – Competência; ADET – Autodeterminação; IMP – Impacto); OE – Orientação empreendedora (INOV – Inovação; PROAT – Proatividade; ARISC – Assunção de riscos). Fonte: Elaboração própria.

A orientação empreendedora é uma estratégia que requer um grande investimento por parte das empresas. É necessário construir, incutir, promover e manter os comportamentos empreendedores para alcançar o sucesso empresarial (Arham & Muenjohn, 2012).

O empowerment é considerado o motor de uma cultura de inovação, de criatividade e iniciativa (Brockbank, 1999), potenciador de um espírito empreendedor na organização. Num estudo realizado a 99 PME americanas com a finalidade de verificar de que forma uma organização poderia promover o desempenho empreendedor, Hayton (2003), concluiu que o empowerment é uma das ferramentas de gestão que pode ser utilizada na melhoria da orientação empreendedora. Segundo este autor, a descentralização do poder estimula o compromisso do trabalhador, a cooperação, a partilha de conhecimento e as atividades voluntárias, sustentando assim que a melhoria do espírito empreendedor de

uma organização passa pela descentralização do poder para que todos os colaboradores se envolvam entusiasticamente com os desafios do seu trabalho.

H1: O empowerment tem um efeito positivo e significativo na orientação empreendedora.

3. Metodologia

3.1. População, amostra e processo de recolha de dados

Com o intuito de contabilizar o número total de estabelecimentos hoteleiros da Região do Norte de Portugal, recorremos ao Instituto Nacional de Estatística (INE, 2013), através do qual confirmamos a existência de 459 estabelecimentos no norte do país para o ano de 2014. Para acedermos ao contacto destes 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 estabelecimentos hoteleiros associados da AHRESP.

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, tal como referimos, foram escolhidos por serem associados da AHRESP (ver tabela 1).

Tabela 1 – Ficha técnica da pesquisa empírica

Universo de análise: Estabelecimentos hoteleiros Portugueses

Âmbito geográfico do estudo: Região do Norte

Técnica de amostragem: Amostra por conveniência

Unidade de análise: “Estabelecimento hoteleiro”³

Dimensão da população: 459

Dimensão da amostra: 439

Respondentes: gestores de topo e diretores gerais

Taxa de respostas: 10%

Respostas válidas: 44

Período temporal do estudo: de 27 de março a 27 de junho de 2015

Fonte: Elaboração própria.

3.2. Instrumento de medida e operacionalização e medição das variáveis

³ Tipologia de Empreendimentos Turísticos contemplada no *Regime Jurídico dos Empreendimentos Turísticos*, nos termos do Decreto-Lei n.º 39/2008, de 7 de Março, na redação dada pelo Decreto-Lei n.º 15/2014, de 23 de Janeiro, pelo Decreto-Lei n.º 128/2014, de 29 de Agosto e pelo Decreto-Lei n.º 186/2015, de 3 de Setembro.

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

O questionário é um instrumento de investigação científica, constituído por um conjunto predeterminado de perguntas elaboradas com a finalidade de recolha de dados dos respondentes (Hair, Babin, Money, & Samouel, 2005). A utilização do questionário permite a recolha de dados de um grande número de inquiridos, facilita a comparação entre resultados uma vez que estes são uniformizados e concede a possibilidade de generalizar os resultados da amostra à população. Contudo, este método apresenta os inconvenientes da superficialidade das respostas devido à uniformização das perguntas, da perda das relações sociais entre os inquiridos e da dificuldade de controlar o tempo de resposta, que, não raras vezes, é propenso a atrasos nos processos de investigação (Campenhoudt & Quivy, 2008).

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

Construí-se um questionário composto por vinte e uma questões fechadas, todas de carácter obrigatório. As primeiras doze questões seguintes estão relacionadas com o significado, competência, autodeterminação e impacto, com o intuito de avaliar o nível de empowerment existente. As nove questões seguintes dizem respeito à inovação, proatividade e assunção de risco e visam avaliar a orientação empreendedora dos intervenientes.

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

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

Por fim, com o intuito de avaliar a orientação empreendedora recorreu-se à adaptação do estudo de Rodrigues (2004), baseado originalmente na escala proposta por Covin e Slevin (1989), constituída por nove itens: três para a inovação, três para proatividade e três para

a assunção do risco. Esta divisão vai ao encontro das dimensões da orientação empreendedora propostas por Miller (1983), anteriormente referidas:

- 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”.

As escalas propostas para analisar os constructos do presente estudo foram recentemente utilizadas por Ro e Chen (2011) e Sampaio (2013), para empowerment, e Monteiro, Soares e Rua (2017) e Rua e França (2017), para orientação empreendedora.

4. Resultados

Previamente realizamos a análise fatorial exploratória recorrendo à análise fatorial de componentes principais (ver apêndices I e II), acolhendo as recomendações de Marôco (2011) e Pestana e Gageiro (2010), que permite identificar a estrutura de um conjunto de variáveis, bem como fornecer um processo de redução de dados, com o mínimo de perda de informação e nível de significância, fornece ainda uma avaliação empírica das inter-relações entre as variáveis, essencial para formação do seu fundamento (Hair, Black, Babin, Anderson, & Tatham, 2006).

Posteriormente, aplicamos o modelo de equações estruturais, o qual 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, cujo objetivo reforçar a relação de influência entre os constructos (Marôco, 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 preditivas (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 refletivas 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 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 para a globalidade das variáveis estudadas é de 0.974, considerado excelente (Pestana & Gageiro, 2010), confirmando-se, desta forma, a consistência interna das variáveis. A tabela 2 mostra como os constructos superam substancialmente os mínimos requeridos.

Tabela 2. Alpha de Cronbach das variáveis multidimensionais

Constructo	Alpha de Cronbach	<i>p</i> values
Empowerment	0.884	0.000
Orientação empreendedora	0.857	0.000

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 3 mostra que os constructos estudados (todos eles multidimensionais) superam substancialmente os mínimos requeridos para um bom ajuste.

Tabela 3 - Índice de fiabilidade composta das variáveis multidimensionais (ρ_c)

Constructo	Fiabilidade Composta	<i>p</i> values
Empowerment	0.888	0.001
Orientação empreendedora	0.872	0.000

Fonte: Elaboração própria.

A validade convergente implica que um conjunto de indicadores estejam representados no mesmo constructo subjacente, recomendando-se que estes sejam avaliados através do *Average Variance Extracted* (AVE) (Henseler, Ringle & Sinkovics, 2009). Fornell e Larcker (1981) recomendam que a variância extraída média seja superior a 0.5. A tabela 4 mostra que os constructos ficam aquém do mínimo exigido.

Tabela 4 - Validez convergente do modelo

Constructo	AVE	<i>p</i> values
Empowerment	0.411	0.006
Orientação empreendedora	0.454	0.000

Fonte: Elaboração própria.

A validade discriminante indica o grau em que um constructo difere de outros. 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, tal como se pode verificar na tabela seguinte.

Tabela 5 - Validez discriminante do modelo

Critério Fornell-Larcker	Empowerment	Orientação empreendedora
Empowerment	0.641	
Orientação empreendedora	0.389	0.674

Fonte: Elaboração própria.

Pode-se observar a capacidade explicativa que temos sobre cada variável do modelo. As variáveis do constructo empowerment são as únicas puramente explicativas, sendo que as do constructo orientação empreendedora são variáveis explicadas. Chin (1998), cataloga de moderada e substancial esta capacidade explicativa. A tabela 5 expressa à boa disposição em matéria de validade discriminante do modelo de medida investigado, confirmando-se assim que os constructos diferem significativamente entre si.

A validade discriminante é ainda confirmada através do índice *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT) (Henseler, Ringle & Sarstedt, 2015), conforme se pode aferir na tabela 6.

Tabela 6 - Índice HTMT

Hipótese	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Error (STERR)	T Statistics (O/STERR)	P-values	2.5%	97.5%
OE --> EMP	0.343	0.432	0.072	4.791	0.000*	0.309	0.594

* $p < 0.001$. Fonte: Elaboração própria.

Para avaliação do modelo estrutural, analisamos a significância das relações expostas através do *Path Coefficients* e dos intervalos de confiança, tendo aplicado a técnica *Bootstrapping* (5000 reamostras). Os pesos ou coeficientes ponderados indicam a força relativa que cada constructo exógeno tem. Segundo Hair Jr., Hult, Ringle e Sarstedt (2014) 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 7). Os intervalos de confiança têm a vantagem de serem um enfoque completamente não paramétrico, não se baseando em nenhum tipo de distribuição. Assim, se um intervalo de confiança para um coeficiente path estimado w não inclui o valor zero, então a hipótese de que w é igual a zero elimina-se (Henseler et al., 2009).

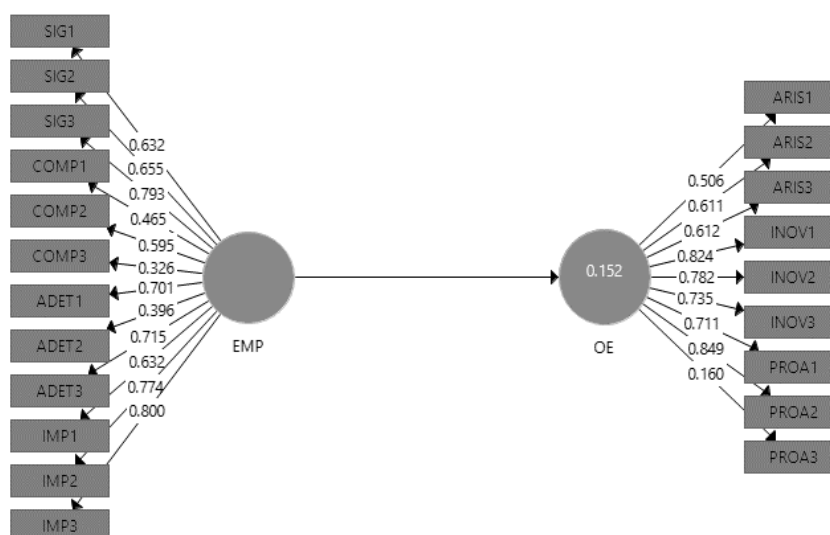
Tabela 7 - Efeitos do *Path Coefficients*

Hipótese	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Error (STERR)	T Statistics (O/STERR)	P-values	2.5%	97.5%
EMP --> OE	0.389	0.432	0.326	1.193	0.033*	0.271	0.681

* $p < 0.05$. Fonte: Elaboração própria.

Os dados resultantes da análise *Bootstrapping* mostram-nos que com 95% de significância, podemos afirmar que a relação estudada é significativa. Podemos comprovar como entre o intervalo baixo do T de Student e o intervalo alto, representado pelo percentil (0.025) e pelo percentil (0.975), existe a possibilidade que este inclua o valor 0 (zero), pelo que não se pode afirmar com 95% de significância que esse valor não seja nulo (tabela 7).

A significância do coeficiente estrutural e a magnitude do efeito direto (tabela 7) permitiram-nos testar a hipótese de investigação, tendo-se registado o seguinte resultado: *H1*. EMP --> +OE – 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 e explicativa das variáveis latentes. Segundo Chin (1998), podemos catalogar de moderada a sustancial esta capacidade explicativa. Como podemos observar a variável endógena *Orientação Empreendedora*, com o modelo estrutural de investigação estudado, apresenta uma capacidade explicativa com um R^2 de 0.152.

5. Discussão e conclusões

O objetivo fundamental deste estudo consistiu em analisar a relação entre o empowerment e a orientação empreendedora nos estabelecimentos hoteleiros da Região do Norte de Portugal.

O desempenho de um estabelecimento hoteleiro está intimamente relacionado com a qualidade de serviço, pois existe uma interação direta entre cliente e empregado. Os

comportamentos e atitudes do empregado vão fazer a diferença entre um serviço comum de um serviço de elevada qualidade (Arnett *et al.*, 2002). Desta forma, salienta-se a importância da relação entre as variáveis acima mencionadas no sentido de esperar comportamentos e apresentar melhores desempenhos.

O modelo concetual de investigação proposto é suportado pelos resultados empíricos obtidos. Ou seja, o empowerment potencia positiva e significativamente a orientação empreendedora no setor hoteleira, corroborando estudos anteriores (Brockbank, 1999; Hayton, 2003). Conclui-se, portanto, que este modelo constitui um instrumento de elevado interesse. Se, por um lado, potencia as investigações futuras no sentido de obter melhores resultados ou até mesmo a confirmação destes, por outro, promove a adoção de novos métodos de empowerment e atitudes perante o trabalho.

Este estudo revela que a estrutura formal dos estabelecimentos hoteleiros assenta fundamentalmente num gestor que destaca o empowerment do grupo, delegando autoridade e responsabilidade, em que os colaboradores executam o seu trabalho de forma empreendedora em prol do sucesso organizacional. Tal implica a capacitação dos colaboradores, por via do empowerment, como empreendedores, requerendo a existência de diretrizes claras e programas educacionais que lhes permitam gerir o seu novo status no seio da organização, no que à inovação diz respeito, a identificação de oportunidades para a aumentar o seu rendimento, no que tange à proatividade, e a aquisição de experiência na tomada de riscos financeiros que não estavam inicialmente previstos (Ras & Vermeulen, 2012).

O empowerment não resolve todos os problemas organizacionais. Wilkinson (1998), sugere que é necessário um suporte organizacional sustentável para que a sua implementação seja benéfica quer para a organização, quer para os colaboradores. Yukl e Becker (2006), acrescentam que a aplicação do empowerment torna-se limitada quando a organização trabalha com operações rotineiras e serviços repetitivos. Robbins, Crino e Friendendall (2002), afirmam que o passo mais crítico no processo de empowerment é a criação de um ambiente de trabalho que promova a oportunidade de exercer uma gama completa de autoridade e poder, bem como a motivação aos colaboradores para adotar esse tipo de comportamentos.

Ainda que este setor apresente crescimentos notórios quer do ponto de vista da empregabilidade quer do ponto de vista económico, os gestores ainda têm um longo caminho a percorrer para fomentarem o espírito empreendedor e o empowerment dos seus seguidores. É necessário apostar na capacitação dos funcionários e em estruturas hierárquicas capazes de responder eficazmente às necessidades pessoais e organizacionais, de acordo com Figueiredo (2015), só assim haverá qualidade no serviço prestado e na capacidade de resposta ao aumento excecional de turistas que se espera para 2017.

O principal contributo deste estudo consubstancia-se, por um lado, na compreensão da capacitação dos colaboradores como empreendedores, e, por outro, na forma como o empowerment é utilizado potenciar a orientação empreendedora. Destaca-se ainda o carácter pioneiro na análise dos impactos do empowerment na orientação empreendedora nos estabelecimentos hoteleiros do Norte de Portugal.

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

dificuldade de encontrar organizações com disponibilidade para colaborar neste tipo de investigações, o que, consequentemente, compromete a dimensão da amostra bem com a generalização dos resultados. Por último, o facto de não haver nenhum questionário de empowerment traduzido para português, mereceu especial atenção na sua tradução para que fosse de fácil compreensão, constituindo um contributo para a teoria.

No futuro, considera-se 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, considera-se 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 dos estabelecimentos hoteleiros portugueses.

Referências

- AHRESP (2014). *Lista de Contactos de Estabelecimentos Hoteleiros Associados da AHRESP*. Porto: AHRESP.
- Arham, A., & Muenjohn, N. (2012). Leadership and organisational performance in Malaysian SMEs: The mediating role of entrepreneurial orientation. *Business and Information*, 31-41.
- Arnett, D., Lavarie, D., & McLane, C. (2002). Using Job Satisfaction and pride as internal-marketing tools. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 43 (2), 87-96.
- Baron, J., & Hannan, T. (2002). Organizational blueprints for success in hightech start-ups: lessons from the stanford project on emerging companies. *California Management Review*, 44 (3), 8-36.
- Brockbank. (1999). If HR were really strategically proactive: present and future in RH's contribution to competitive advantage. *Human Resource Management*, 38(4), 337-352.
- Bryman, A., & Cramer, D. (2012). *Quantitative Data Analysis with IBM SPSS 17, 18 & 19: A Guide for Social Scientists*. Routledge.
- Brymer, R. A. (1991). Employee empowerment: a guest-driven leadership strategy. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 58-68.
- Campenhoudt, L. V., & Quivy, R. (2008). *Manual de investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva Publicações.
- Cardon, M., & Stevens, C. (2004). Managing human resources in small organization: what do we know? *Human Resources Management Review*, 14 (3), 295-323.
- Carmines, E., & Zeller, R. A. (1979). *Reliability and Validity Assessment*. Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Cepeda, G., & Roldán, J. L. (2004). Aplicando en la práctica la técnica PLS en la Administración de Empresas. *XIV Congreso Nacional ACEDE*, 74-78.

- 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.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 13(3), 471-482.
- Covin, J., & Walles, J. (2012). The measurement of entrepreneurial orientation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(4), 677-702.
- Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1989). Strategic management of small firms in hostile and beging environments. *Strategic Management Journal*, 10(1), 75-87.
- Covin, J., & Slevin, D. (1991). A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 16(1), 7-25.
- 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.
- Cunningham, I., & Hyman, J. (1999). The poverty of empowerment? A critical case study. *Personnel Review*, 28(3), 192-207.
- Davis, J., Bell, R., Payne, G., & Kreiser, P. (2010). Entrepreneurial orientation and firm performance: the moderating role of managerial power. *American Journal of Business*, 25(2), 41-54.
- Dess, G. G., & Lumpkin, G. T. (2005). The role of entrepreneurial orientation in stimulating effective corporate entrepreneurship. *Academy of Management Executive*, 19(1), 147-156.
- Fernandez, S., & Moldogaziev, T. (2013). Employee empowerment, employee attitudes and performance: testing s causal model. *Public Administration Review*, 73(3), 490-506.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Figueiredo, F. (2015). Emprego no turismo do Porto cresce em parte à custa da precariedade e clandestinidade. (Lusa, Entrevistador) Recuperado em 15 de outubro de 2015 de http://www.rtp.pt/noticias/economia/emprego-no-turismo-do-porto-cresce-em-parte-a-custa-da-precariedade-e-clandestinidade_n838430.

- 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.
- Hair, J., Babin, B., Money, A., & Samouel, P. (2005). *Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração*. Porto Alegre: Bookman.
- Hair, J., Black, W., Babin, B., Anderson, R., & Tatham, R. (2006). *Multivariate Data Analysis*. New York: Prentice Hall.
- Hair Jr. J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. & Sarstedt, M. (2014). *A Primer on Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Los Angeles | London | New Deli | Singapore | Washington DC: Sage Publications.
- Hayton, J. C. (2003). Strategic human capital management in SME's: an empirical study of entrepreneurial performance. *Human Resource Management Journal*, 42(4), 375-391.
- Henseler, J.; Ringle, M. & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115-135.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sinkovics, R. R. (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing, in Rudolf R. Sinkovics, Pervez N. Ghauri (ed.) *New Challenges to International Marketing (Advances in International Marketing, Volume 20*, Emerald Group Publishing Limited, pp.277–319.
- Hisrich, R., & Peters, M. (1992). *Entrepreneurship-Starting, Developing, and Managing a New Enterprise*. Boston: Irwin.
- Huq, R. (2010). *Employee Empowerment: The Rethoric & The Reality* (5th ed.). United Kingdom: Triarchy Press.
- INE (2013). *Anuário Estatístico de Portugal 2012*. Lisboa: Instituto Nacional de Estatística, I.P.
- Karaan, M. (2006). Re-imagining a future for South African agriculture, *Agrkon*, 45(3), 245–260.
- 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.
- Lashley, C., & Lee-Ross, D. (2003). *Organizational Behavior for Leisure Service*. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *The Academic of Management Review*, 21(1), 135-172.
- Marôco, J. (2011). *Análise 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.
- Monteiro, A.P., Soares, A.M., & Rua, O.L. (2017). Linking intangible resources and export performance: The role of entrepreneurial orientation and dynamic capabilities, *Baltic Journal of Management*, 12(3), 329-347.
- 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.
- Pfeiffer, I., & Dumlop, J. (1990). Increasing productivity through empowerment. *Supervisory Management*, 8-17.
- Ras, P. J., & Vermeulen, W. J. V. (2012). Innovative business cases in the South Africa table grape and wine industry's: developing the concept of empowerment entrepreneurship. *World Review of Entrepreneurship, Management and Sust. Development*, 8(4), 456-477.
- Rauch, A., Wiklund, J., Kumpking, G., & Frese, M. (2009). Entrepreneurial orientation and business performance: an assessment of past research and suggestions for the future. *Entrepreneurial Theory and Practice*, 34(5), 761-787.
- 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.
- Ro, H., & Chen, P.-J. (2011). Empowerment in hospitality organizations: customer orientation and organizational support. *International Journal of Hospitality*, 30(2), 422-428.
- Robbins, T., Crino, M., & Frendendall, L. (2002). An integrative model of the empowerment. *Human Resource Management Review*, 12, 419-443.
- Robison, P., Stimpson, J., Huefner, J., & Hunt, H. (1991). An attitude approach to the prediction of entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 15(4), 13-31.
- Rodrigues, R. (2004). *Orientação para o Mercado, Orientação Empreendedora e Desempenho nas PME industriais: Exploração da Relação entre Marketing e Empreendedorismo*. Tese de Doutoramento. Universidade da Beira Interior, Covilhã.
- Rua, O.L., & França, A. (2017). Assessing the relationship between Entrepreneurial Orientation, Reputational Resources and Absorptive Capability: A resource-based approach, *Periodica Polytechnica Social and Management Sciences*. doi.org/10.3311/PPso.10206
- Sampaio, A. S. C. (2013). *O impacto do empowerment do pessoal de contacto na satisfação do cliente*. Tese de Mestrado em Gestão de Serviços. Universidade do Porto, Porto.
- Samuel, L. (2014). O Contributo do Empreendedorismo Feminino no Empoderamento Socioeconómico da Mulher, estudo de caso (pemba, moçambique). *Revista*

Eletrónica de Investigação e Desenvolvimento, 2, 1-17. Disponível em <http://reid.ucm.ac.mz/index.php/reid/article/view/26>

- Spinelli, M., & Canavos, G. (2000). Investigating the Relationship between employee e«satisfaction and guest satisfaction. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 41 (6), 29-33.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: dimensions, measurement and validation. *Academy of Management Journal*, 1442-1465.
- Spreitzer, G. M., Kizilos, M. A., & Nason, S. W. (1997). A dimensional analysis of the relationship between psychological empowerment and effectiveness satisfaction, and strain. *Journal of Management*, 23(5), 679-704.
- Thomas, K., & Velthouse, B. (1990). Cognitive elements of empowerment: an interpretive model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review*, 15(4), 666-681.
- Wall, T., Wood, S., & Leach, D. (2004). Empowerment and performance. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 19, 1-44.
- Wiklund, J. (1999). The sustainability of the entrepreneurial orientation performance relationship. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 24(1), 39-50.
- Wilkinson, A. (1998). Empowerment: theory and practice. *Personnel Review*, 27(1), 40-56.
- WTO (2015). *Why Tourism?* Recuperado em 02 julho, 2015 de <http://www2.unwto.org/content/why-tourism>.
- Yang, C. W. (2008). The relationships among leadership styles, entrepreneurial orientation, and business performance. *Managing Global Transitions*, 6(3), 257-275.
- Yukl, G. A., & Becker, W. S. (2006). Effective empowerment in organizations. *Organization Management Journal*, 3(3), 210-231.
- Zhang, X., & Bartol, K. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: the influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Academy of Management Journal*, 53(1), 107-128.

Anexos

Anexo I – Análise Fatorial Exploratória do Empowerment

Variáveis	Média	Desvio Padrão	Factor 1 - SIGNIFICADO E IMPACTO	Factor 2 - COMPETÊNCIA	Factor 3 - AUTODETERMINAÇÃO	Comunidades
			Pesos (Loadings) das Variáveis *	Pesos (Loadings) das Variáveis *	Pesos (Loadings) das Variáveis *	
SIG1 - O trabalho que eu faço é muito importante para mim.	5.176	1.425	0.885			0.785
SIG2 - As minhas tarefas de trabalho têm um significado pessoal para mim.	5.235	1.033	0.935			0.910
SIG3 - O trabalho que eu faço tem significado para mim.	5.235	0.903	0.917			0.918
IMP1 - Aquilo que eu faço tem um grande impacto sobre o meu departamento.	5.412	0.795	0.679			0.680
IMP2 - Eu tenho um grande controlo sobre o que acontece no meu departamento.	5.235	0.903	0.773			0.850
IMP3 - Eu tenho influência significativa sobre o que acontece no meu departamento.	5.294	0.772	0.803			0.787
COMP1 - Tenho confiança nas minhas habilidades para executar o meu trabalho.	5.353	0.931		0.952		0.936
COMP2 - Tenho autoconfiança sob as minhas capacidades para realizar as minhas atividades de trabalho.	5.588	0.795		0.793		0.885
COMP3 - Domino as habilidades necessárias para executar o meu trabalho.	5.294	0.920		0.928		0.901
ADET1 - Tenho autonomia significativa para determinar como fazer o meu trabalho.	5.059	1.029			0.929	0.908
ADET2 - Eu posso decidir por mim como proceder para fazer o meu trabalho.	4.706	1.263			0.878	0.784
ADET3 - Tenho oportunidade considerável de realizar o meu trabalho de forma livre e independente.	4.941	1.088			0.896	0.890
Valor Próprio *			6.294	2.346	1.592	
% de Variância Explicada *			52.453	19.549	13.263	% de Variância Total Explicada 85.265%
Alpha de Cronbach			0.923	0.931	0.799	
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy						0.895
Bartlett's Test of Sphericity				Approx. Chi-Square		197.845
				df		66
				Sig.		0.000

Extraction Method: Principal Component Analysis. * Valores após Rotação - Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.
 Fonte: Autores.

Anexo II – Análise Fatorial Exploratória da Orientação Empreendedora

Variáveis	Média	Desvio Padrão	Factor 1 - INOVAÇÃO E PROATIVIDADE	Factor 2 - ASSUNÇÃO DE RISCOS	Comunidades
			Pesos (Loadings) das Variáveis *	Pesos (Loadings) das Variáveis *	
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.	4.500	1.339	0.892		0.892
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.	4.333	1.237	0.896		0.896
INOV3 - Em que medida a empresa, nos últimos cinco anos efetuou mudanças significativas nas linhas de produtos.	4.222	1.309	0.844		0.844
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.	4.389	0.979	0.314		0.314
PROAT2 - Relativamente à concorrência, em que medida a sua empresa é a primeira a introduzir novos produtos, serviços, técnicas de gestão, tecnologias operativas, etc.	4.222	1.309	0.874		0.874
PROAT3 - Relativamente à concorrência, em que medida a sua empresa procura ativamente que concorrentes saiam do mercado;	4.056	1.162	0.423		0.423
ASRIS1 - Em que medida na sua empresa os gestores do topo preferem projetos de alto risco (com elevado grau de incerteza da rentabilidade).	4.000	1.455		0.815	0.815
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.	4.444	1.294		0.756	0.756
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.	4.500	1.295		0.677	0.677
Valor Próprio *			5.379	1.113	
% de Variância Explicada *			59.763	12.363	% de Variância Total Explicada 72.126%
Alpha de Cronbach			0.854	0.907	
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy					0.899
Bartlett's Test of Sphericity			Approx. Chi-Square		119.863
			df		36
			Sig.		0.000

Extraction Method: Principal Component Analysis. * Valores após Rotação - Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.
 Fonte: Autores.