

A LIDERANÇA NA INDÚSTRIA HOTELEIRA DA REGIÃO AUTÓNOMA DA MADEIRA

Manuela Sarmento

Academia Militar e Universidade Lusíada

Telemóvel: 933673376

manuela.sarmiento@spin.pt

e

Carmen Freitas¹

Universidade da Madeira

Telemóvel: 966293667

carmenf@uma.pt

RESUMO: As sociedades são constituídas por organizações e nesse contexto a liderança é considerada um factor importante para o sucesso de qualquer organização. Os líderes alcançaram hoje em dia um papel de destaque, quer através da tomada de decisões estratégicas, quer na motivação dos empregados. Nesta perspectiva realizou-se um inquérito, que tem como objecto a indústria hoteleira da Região Autónoma da Madeira e por finalidade caracterizar o estilo de liderança existente nos estabelecimentos hoteleiros na actualidade. Através do tratamento estatístico dos inquéritos foi possível determinar as características e comportamentos que os empregados consideram ser mais evidente no líder actual, que são: *Concentrado em alcançar os objectivos estabelecidos*, com $X_m = 5,73$, seguindo-se a característica: *Possuir autoconfiança*, com o $X_m = 5,57$. Sendo também possível identificar o estilo de liderança existente na indústria hoteleira da RAM, que é mais participativo e mais orientado para as pessoas.

Palavras-chave: Liderança, Comportamento Organizacional e Hotelaria.

¹ Autora a contactar.

1 – INTRODUÇÃO

“Poucas coisas têm mais importância na vida de uma empresa do que o modo como as pessoas se sentem em relação à maneira como são geridas e lideradas ” (Bommer *et al.*, 2004: 206). As sociedades são constituídas por organizações e nesse contexto a liderança é considerada um factor importante para o sucesso de qualquer organização. “Vários estudos têm demonstrado que uma variação na liderança está relacionada com variações na moral do grupo e na sua produtividade” (Mitchell e Larson, 1987: 434).

Os responsáveis pelas organizações têm então cada vez mais um papel importante a desempenhar, atendendo a que “a liderança começa a se sobrepor à gestão dentro das organizações, tornando-se uma palavra imperativa” (Testa, 2001: 80). Deste modo o papel dos líderes é tido como fundamental, quer para a tomada de decisões estratégicas, quer para a motivação dos empregados (Kotter, 1990: 107-109). Segundo Carmeli e Schaubroeck (2007: 39) os líderes têm uma influência significativa na determinação, reconhecimento e aceitação das expectativas por parte dos empregados. Ulrich *et al.* (2005: 11) afirmam que os líderes trazem valor acrescentado às organizações através das suas capacidades organizativas, as suas habilidades pessoais e das suas práticas em recursos humanos. Salientando Freedman (1992: 26) que embora a tecnologia seja cada vez mais considerada um factor de competitividade, a literatura de gestão dá cada vez maior ênfase à liderança, à gestão de mudança e à motivação dos empregados. É então atribuído ao líder um papel cada vez mais preponderante no futuro das organizações como Hatch *et al.* (2006: 49) defendem, um líder empresarial eficaz depende não só nas capacidades de gestão, mas de uma capacidade de ser criativo e de ser fonte de inspiração, considerando então um líder como um gestor, um artista e um sacerdote/pregador. Assim, “a tarefa principal da liderança é a estratégica de mover a companhia em direcção ao futuro” (Abel, 2006: 311).

2 – OBJECTIVOS DA INVESTIGAÇÃO

É uma investigação aplicada especificamente à Região Autónoma da Madeira (RAM) e que se reveste de grande importância, quer pelo facto da indústria turística ser extremamente importante para a economia regional.

Devido à relativa escassez de informação científica sobre a indústria hoteleira da RAM, pretende-se através deste estudo: (1) identificar as características e/ou comportamentos que os empregados consideram ser mais evidente no líder actual da indústria hoteleira; (2) identificar as características e/ou comportamentos que os empregados consideram

ser menos evidente no líder actual da indústria hoteleira; (3) definir as dimensões na caracterização do líder actual pelos empregados da indústria hoteleira; (4) analisar os factores estratégicos na caracterização do seu líder actual; (5) definir os grupos na caracterização do líder actual pelos empregados da indústria hoteleira (6) determinar o estilo de liderança existente na indústria hoteleira da RAM.

3 – LIDERANÇA: PERSPECTIVA TEÓRICA

Quando se aborda a temática da liderança Bass (1990: 11) afirma que “existem quase tantas definições de liderança como existem pessoas que têm tentado definir este conceito”. Sendo na realidade muitas das definições de liderança ambíguas devido ao facto de não haver uma distinção clara e precisa da liderança e de outros processos sociais de influência, assim como também pelo facto da palavra liderança ter sido retirada do vocabulário comum e incorporada na disciplina científica sem ter sido redefinida (Pfeffer, 1977: 104-106). Mas para Bass (1990: 19) liderança é “a interacção entre dois ou mais elementos de um grupo que geralmente envolve uma estruturação ou reestruturação da situação e das percepções ou expectativas dos membros”.

Robbins (1996: 412-413) define a liderança como a capacidade para influenciar um grupo, para alcançar determinados objectivos. «A liderança é o relacionamento entre aqueles que aspiram liderar e aqueles que escolhem seguir. Este relacionamento pode ser de “um para um” ou de “um para muitos”, mas independentemente do número a liderança é um relacionamento» (Kouzes, 2005: 6). Pode-se, então, definir a liderança como sendo o processo de influenciar outros, de modo a conseguir que eles façam o que o líder quer que seja feito, ou ainda, a capacidade para influenciar um grupo a actuar no sentido da prossecução dos objectivos estabelecidos. “As teorias da liderança tentam explicar os factores envolvidos quer na emergência da liderança quer na natureza da liderança e nas suas consequências” (Bass, 1990: 37). O facto de ser um tema muito estudado, por vezes de diferentes perspectivas, deu origem a uma literatura volumosa, confusa e por vezes contraditória, pois está recheada de diferentes concepções.

Segundo Robbins (1996: 413-414) uma das tentativas mais bem conseguidas para organizar esta literatura foi a de utilizar um sistema de classificações baseado nos tipos de variáveis utilizadas nas teorias ou estudos, chegando-se a três abordagens diferentes: (1) a Abordagem dos Traços ou Perfil; (2) a Abordagem Comportamental e (3) a Abordagem Situacional ou Contingencial.

A Abordagem dos Traços é a mais antiga abordagem no estudo da liderança. Dá ênfase aos atributos pessoais dos líderes e baseia-se no pressuposto de que "se o líder é dotado de qualidade superiores que o diferenciam dos seus seguidores, deverá ser então possível identificar essas qualidades" (Bass, 1990: 38). Os grandes líderes nascem líderes, não se fazem, assumindo que o líder eficaz terá enraizado alguma combinação de características ou traços pessoais duradouros, específicos e diferenciadores.

A abordagem Comportamental surge na década de cinquenta como resposta à impotência da Abordagem dos Traços em dar uma justificação plausível acerca da origem da liderança. Tem como base o comportamento dos líderes pois a compreensão do modo como os líderes eficazes realmente agem permite clarificar os detalhes do relacionamento de troca entre o líder e o grupo, descrever a liderança em termos de comportamento e não em termos de traços ou aptidões, dar uma informação adicional sobre os líderes informais dos grupos e explicar a possibilidade de treino dos líderes eficazes (Mitchell e Larson, 1987: 452). As teorias comportamentais com maior relevância são apresentadas na Tabela 1.

Tabela 1 – Principais teorias da abordagem comportamental da liderança.

Teoria	Comportamentos do líder	Estilos
Estudo da Liderança da Universidade de Ohio	Estrutura da iniciação	- Alta estrutura de iniciação/baixa consideração - Baixa estrutura de iniciação/ alta consideração
	Consideração	- Alta estrutura de iniciação/ alta consideração - Baixa estrutura de iniciação/baixa consideração
Estudo da Liderança da Universidade de Michigan	Comportamento orientado para a produção	1- Orientado para a produção
	Comportamento orientado para os empregados	2 -Orientado para os empregados
Classificação de Likert	Autoritário	1- Autocrático-coercitivo 2- Autocrático-benevolente
	Democrático	3- Consultivo 4- Participativo
Grelha de Gestão de Blake e Mouton	Preocupação com as pessoas	1- Gestor empobrecido
	Preocupação com a	2- Gestor country-club
	produção	3- Gestor autoritário-obediente
		4- Gestor intermédio
		5- Gestor de equipa

Enquadrados nesta abordagem surgiram diversos estudos, sendo de destacar a Universidade de Ohio e a Universidade de Michigan. Também surgiram algumas classificações dos estilos de liderança, como é o caso da Classificação de Likert e da Grelha de Gestão de Blake e Mouton.

Tornou-se cada vez mais claro para os investigadores do fenómeno da liderança que a previsão do sucesso de um líder era mais complexo do que isolar alguns traços ou comportamentos preferíveis (Robbins, 1996: 419).

Neste contexto surge a Abordagem Situacional partindo do pressuposto de que o comportamento mais apropriado para um líder depende das situações ou circunstâncias concretas em que este se encontra, nomeadamente a natureza do trabalho, o ambiente externo e até as características dos seguidores. Foram feitas várias abordagens para tentar isolar os factores situacionais fundamentais que afectam a liderança eficaz. As teorias mais conhecidas e bem sucedidas destas abordagens são: a Teoria “*Path-Goal*”, a Teoria do “*Continuum da Liderança*”, a Teoria da Contingência da Liderança e a Teoria Normativa, que estão representadas na Tabela 2.

Tabela 2 – Comparação das teorias da abordagem comportamental da liderança.

Teoria	Principais factores	Estilos
Teoria “<i>Path-Goal</i>”	Características do ambiente Características dos subordinados	1- Directivo 2- Apoiante 3- Participativo 4- Orientador
“<i>Continuum da Liderança</i>”	Características do líder Características dos subordinados Requisitos da situação	1- Centralizado 2- Descentralizado
A Teoria da Contingência da Liderança	Relação líder/subordinado Estrutura da tarefa Posição de poder do líder	1- Orientado para a produção 2- Orientado para os empregados
Teoria Normativa	Aceitação da decisão Qualidade da decisão	1- Autocrático 2- Consultivo

4 – INDÚSTRIA HOTELEIRA NA RAM

A indústria hoteleira é um negócio cíclico, sendo a sua procura afectada pela evolução e desempenho da economia. O hotel é uma organização e representa uma rede de actividades interrelacionadas, que estão em constante mudança, em que o desempenho eficaz desta organização está dependente da interacção entre as pessoas e a natureza da

tarefa a executar, da tecnologia empregue e dos métodos utilizados para a realização do trabalho, dos padrões da estrutura organizacional, do processo de gestão e do ambiente externo. Estará também dependente da percepção e dos sentimentos dos indivíduos face à organização (Mullins, 1995:14-15). “Ao longo da última década a liderança tem substituído a gestão (Testa, 2001:80), sendo “muitas vezes encarada como uma competência nuclear na maioria dos negócios” (Olsen, 2004:418).

A indústria hoteleira na RAM tem uma longa tradição, que conta já com cerca de 200 anos, representando hoje em dia uma indústria importante para o desenvolvimento regional (Baptista, 2005:36-42). Ao longo dos últimos anos tem-se assistido a um aumento da procura, embora com algumas flutuações, pois esta é uma indústria que está dependente dos ciclos económicos. Ao longo do ano de 2005 entraram na RAM 864.870 hóspedes, tendo sido registadas 5.632.830 dormidas, originando 248.846.000 euros de proveitos totais para os estabelecimentos hoteleiros (DRE, 2006).

A indústria hoteleira da RAM está inserida num sector competitivo e exigente, por isso deve ter como principal objectivo, o reforço da sua competitividade, por forma a ultrapassar a concorrência e reforçar a sua posição no mercado internacional.

Devendo adoptar estratégias que tenham como principal objectivo garantir um fluxo contínuo de turistas para a RAM, criando condições para um crescimento sustentável da indústria, a médio e longo prazo, tendo em consideração a evolução da procura e da oferta nos mercados internacionais.

5 – ESTUDO

O estudo realizado na RAM teve como objecto os empregados e responsáveis dos hotéis, através da utilização de um questionário, tendo como finalidade o estudo da motivação. A população alvo do estudo correspondeu a 4.077 empregados (em actividade exclusiva ou principal) que estavam ao serviço nos 50 hotéis com classificação oficial pela Direcção Regional de Turismo da RAM, a 31 de Julho de 2004 (DRE, 2005). Para um nível de confiança $\lambda = 95\%$ e o nível de precisão $D = \pm 5\%$. Dando origem a uma amostra representativa de 351 inquéritos, distribuídos da seguinte forma: 168 inquéritos dos hotéis 5 estrelas, 146 inquéritos dos hotéis 4 estrelas, 36 inquéritos dos hotéis 3 estrelas e 1 inquérito do hotel 2 estrelas. Os inquéritos foram realizados de Maio a Agosto de 2005, tendo sido recolhido 453 inquéritos, sendo válidos 354, constituiu-se uma amostra representativa da população.

6 – APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS

O tratamento estatístico foi efectuado recorrendo ao SPSS 13.0. Face aos objectivos do estudo foi utilizada (1) a análise descritiva; (2) a análise de componentes principais; (3) a análise de clusters, (3) a análise de variância simples e (4) a análise discriminante.

6.1 - Caracterização Sócio-Demográfica dos Inquiridos

Dos empregados inquiridos 54% são do sexo feminino e os restantes 46% são do sexo masculino. Destes 38% têm entre 26 e 35 anos, 32% têm entre 36 e 45 anos, 17 % entre 16 e 25 anos, 11% entre 46 e 55 anos e 2% têm mais de 55 anos.

Relativamente ao nível literário a maioria dos inquiridos, cerca de 31%, possui até ao 9º Ano, 22% têm formação profissional e 21% possuem o 12º ano. Somente 1% dos inquiridos são detentores de uma pós-graduação/mestrado.

Ao nível da sua situação profissional dos empregados inquiridos 48% trabalham num hotel de 5 estrelas, 41% num hotel de 4 estrelas, 10% num hotel de 3 estrelas e 1% num hotel de 2 estrela. Relativamente aos hotéis, metade são de média dimensão, possuindo entre 150 a 300 quartos, 27% são de grande dimensão, possuindo mais de 300 quartos, e 23% são de pequena dimensão, possuindo menos de 150 quartos.

Quanto ao tempo de trabalho: 29% trabalham na indústria hoteleira entre 1 a 5 anos; 21% de 6 a 10 anos e também de 11 a 15 anos; 3% de 26 a 30 anos; apenas 1% trabalha há mais de 35 anos. Relativamente ao departamento responderam: comidas e bebidas 34%; recepção e portaria 20%; recursos humanos 2% e também 2% departamento financeiro. A maioria dos inquiridos faz parte do staff, com uma representação de 66%, enquanto que 22% faz parte das chefias e 8% faz parte da direcção.

6.2 - Caracterização do Líder Actual pelos Empregados da Hotelaria da RAM

A Tabela 3 corresponde aos valores da média e do desvio padrão das respostas, que permite analisar as característica/comportamentos do líder actual.

De acordo com esta tabela o valor médio das respostas foi de 5,19, numa escala de 1 a 7. Em relação às características e comportamentos do líder actual a média mais alta foi atribuída ao comportamento: *Concentrado em alcançar os objectivos estabelecidos*, com 5,73, seguindo-se a característica: *Possuir autoconfiança*, com o $X_m=5,57$. O comportamento: *Deixa que os empregados tomem as suas decisões*, destacou-se com o valor médio mais baixo de 4,40. Todos os inquiridos consideram que o seu líder demonstra possuir todas as características e os comportamentos apresentados.

Tabela 3 – Resultados da caracterização do líder actual, dados pelos empregados da indústria hoteleira da RAM.

Características e Comportamentos do líder actual da RAM (1 - Não concordo ou raras vezes concordo a 7 - Concordo quase sempre ou totalmente)	Média	Desvio Padrão
Q 9.1 - Possuir autoconfiança	5,57	1,30
Q 9.2 - Ter uma visão	5,43	1,26
Q 9.3 - Ser um agente de mudança	5,31	1,37
Q 9.4 - Ser dominante	5,15	1,40
Q 9.5 - Delegar responsabilidades aos empregados	5,51	1,27
Q 9.6 - Ser controlador e monitorizar	5,08	1,39
Q 9.7 - Definir a estrutura da organização	5,41	1,22
Q 9.8 - Estabelecer as regras da organização	5,45	1,30
Q 9.9 - Ser uma fonte de inspiração	5,18	1,54
Q 9.10 - Motivar os empregados	5,20	1,52
Q 9.11 - Dar orientações específicas	5,35	1,39
Q 9.12 - Definir os objectivos a alcançar	5,45	1,32
Q 9.13 - Dar atenção personalizada aos empregados	5,14	1,53
Q 9.14 - Preocupar-se com as necessidades dos empregados	5,15	1,56
Q 9.15 - Tenta fazer o que a maioria deseja	4,71	1,55
Q 9.16 - Apoiar os empregados na realização das suas tarefas	5,12	1,54
Q 9.17 - Consultar os empregados aquando da tomada de decisão	4,84	1,62
Q 9.18 - Deixa que os empregados tomem as suas decisões	4,40	1,71
Q 9.19 - Enfatiza o relacionamento interpessoal	4,89	1,58
Q 9.20 - Enfatiza o aspecto técnico do trabalho	5,03	1,47
Q 9.21 - Processo de decisão totalmente centralizado	4,95	1,52
Q 9.22 - Relacionamento de confiança com os subordinados	5,24	1,47
Q 9.23 - Relacionamento de respeito com os subordinados	5,47	1,40
Q 9.24 - Envolver os empregados na definição de objectivos	5,08	1,47
Q 9.25 - Envolver os empregados na preparação de decisões	4,90	1,56
Q 9.26 - Papel de facilitador e comunicador	5,12	1,53
Q 9.27 - Resolver conflitos	5,24	1,53
Q 9.28 - Encorajar a cooperação	5,37	1,44
Q 9.29 - Ser carismático	5,12	1,48
Q 9.30 - Centrado na produção	5,43	1,28
Q 9.31 - Concentrado em alcançar os objectivos estabelecidos	5,73	1,27
Q 9.32 - Reconhecer os bons desempenhos dos empregados	5,30	1,63
Q 9.33 - Recompensar os bons desempenhos dos empregados	5,02	1,69
Q 9.34 - Relacionamento formal com os empregados	5,12	1,48
Valor Médio	5,19	1,46

6.3 - Factores Estratégicos na Caracterização do Líder Actual da Hotelaria

Utilizou-se a análise das componentes principais (ACP), para determinar os factores estratégicos. A estatística KMO = 0,966 significa que a aplicação da ACP tem informação muito boa para a análise pretendida. Seguidamente extraíram-se as componentes principais, que se apresentam na Tabela 4.

Tabela 4 – Estatística da análise de componentes principais.

Componente Principal	Variável	Valor Próprio	% de Variância Explicada	% de Variância Acumulada
1	LI-PAU	19,631	57,738	57,738
2	LI-TVI	1,943	5,715	63,453
3	LI-SAM	1,364	4,013	67,466
4	LI-SDO	1,036	3,049	70,515
5	LI-DRE	0,820	2,412	72,926
6	LI-SCM	0,727	2,137	75,063
7	LI-DEO	0,681	2,003	77,066
8	LI-ERRO	0,639	1,880	78,945
9	LI-SFI	0,578	1,700	80,645
10	LI-MOE	0,524	1,542	82,186
11	LI-DOE	0,512	1,507	83,693
12	LI-DOA	0,471	1,386	85,079
13	LI-APE	0,427	1,256	86,336
14	LI-PNE	0,394	1,158	87,493
15	LI-FMD	0,383	1,127	88,621
16	LI-ART	0,334	0,983	89,603
17	LI-CTD	0,316	0,931	90,534
18	LI-DTD	0,305	0,897	91,431
19	LI-ERI	0,295	0,866	92,297
20	LI-EAT	0,276	0,812	93,109
21	LI-PDC	0,250	0,737	93,846
22	LI-RCS	0,236	0,695	94,541
23	LI-RRS	0,216	0,636	95,177
24	LI-EDO	0,203	0,597	95,773
25	LI-EPD	0,194	0,571	96,344
26	LI-PFC	0,191	0,563	96,907
27	LI-REC	0,165	0,485	97,393
28	LI-ENC	0,158	0,464	97,857
29	LI-SCA	0,153	0,449	98,305
30	LI-CEP	0,134	0,394	98,699
31	LI-CAO	0,131	0,384	99,083
32	LI-RBD	0,122	0,360	99,443
33	LI-RDE	0,103	0,302	99,745
34	LI-RFE	0,087	0,255	100,00

As 34 componentes principais iniciais estão listadas por ordem decrescente da percentagem da variância explicada. A primeira componente principal explica 57,74%, e as quatro primeiras explicam 70,52%, tendo todas valores próprios superiores a 1.

Para determinar o número de componentes principais a reter, escolheu-se o critério de Kaiser, pois o número de variáveis é relativamente reduzido ($p \leq 30$) e o número de observações elevado ($n > 250$). O número de componentes principais a reter é de 4. Para uma melhor interpretação procedeu-se à rotação Varimax (Tabela 5).

Tabela 5 – Os quatro factores da caracterização do líder actual pelos empregados.

Factores	Variáveis Estratégicas	Pesos	Interpretação dos Factores
1. Estilo de liderança mais orientado para a tarefa	Estabelecer regras	0,785	O líder tem como principal preocupação a concretização da tarefa destinada ao grupo que lidera.
	Definir a estrutura	0,752	
	Dar orientações	0,699	
	Possuir autoconfiança	0,661	
	Definir objectivos	0,660	
	Motivar os empregados	0,636	
	Delegar responsabilidade	0,625	
	Ter visão	0,621	
	Ser fonte de inspiração	0,591	
Ser agente de mudança	0,587		
2. Estilo de liderança mais orientado para as pessoas	Relacionamento formal	0,696	A actuação do líder enfatiza o relacionamento inter-pessoal, possuindo uma preocupação pessoal com as necessidades dos seus subordinados.
	Reconhecer bom desempenho	0,664	
	Recompensar bom desempenho	0,645	
	Concentrado nos objectivos	0,639	
	Encorajar a cooperação	0,624	
	Resolver conflitos	0,622	
	Relacionamento de confiança	0,585	
	Centrado na produção	0,574	
	Ser carismático	0,567	
	Relacionamento de respeito	0,562	
	Preocupa-se com as necessidades	0,547	
Dar atenção personalizada	0,516		
3, Estilo de liderança mais participativo	Deixa os empregados tomar decisões	0,794	O líder facilita o envolvimento total dos subordinados quer na definição de objectivos, quer na preparação de decisões, possuindo uma confiança total nos subordinados.
	Tenta fazer o que a maioria deseja	0,775	
	Envolve empregados nas decisões	0,718	
	Envolve empregados nos objectivos	0,662	
	Consulta os empregados	0,657	
	Papel de facilitador e comunicador	0,601	
	Apoiar os empregados nas tarefas	0,578	
	Enfatiza o relaciona ^{to} interpessoal	0,573	
Enfatiza o aspecto técnico	0,491		
4, Estilo de liderança mais autocrático	Ser dominante	0,777	O líder detém todo o poder de decisão, estabelece a estrutura e as tarefas.
	Ser controlador e monitorizar	0,704	
	Processo de decisão centralizado	0,597	

Na Tabela 5, as variáveis estão colocadas por ordem decrescente do peso da sua contribuição, sendo também atribuídas designações aos factores estratégicos e apresentada a sua interpretação. As quatro componentes principais ou factores estratégicos da caracterização do líder actual pelos empregados na indústria hoteleira

são as seguintes: (1) Estilo de liderança mais orientado para a tarefa; (2) Estilo de liderança mais orientado para as pessoas; (3) Estilo de liderança mais participativo e (4) Estilo de liderança mais autocrático.

6.4 - Grupos Estratégicos na caracterização do líder actual da Indústria Hoteleira

No presente estudo, parte-se de 354 grupos singulares, os quais foram sucessivamente sendo agrupados, até se obter um único grupo, que inclui a totalidade dos $n=354$ casos (empregados da indústria hoteleira). Para a análise de *Clusters* realizaram-se os seguintes passos:

- 1 – Definição da medida de semelhança: optou-se pela medida de semelhança probabilística, o quadrado da distância euclideana, que será utilizada para calcular a distância entre os elementos da matriz.
- 2 – Definição do critério de agregação: optou-se pelo critério de Ward, onde os *Clusters* são formados de modo a minimizar a soma dos quadrados dos erros.
- 3 – Os resultados obtidos apresentam-se na Tabela 6, onde se evidencia o número de empregados por grupo:

Tabela 6 – Número de empregados da indústria hoteleira por grupo.

Grupos	Critério de Ward
Grupo 1	48
Grupo 2	62
Grupo 3	95
Grupo 4	149

Os métodos utilizados na análise de *Clusters* são exploratórios, gerando hipóteses, pelo que é necessário testar e validar os resultados obtidos. Como técnica de validação, escolheu-se a análise de variância simples e a análise discriminante.

6.5 - Validação dos Grupos Estratégicos

A análise de variância simples utiliza dois passos sequenciais. No primeiro, testa-se a hipótese global de igualdade de médias entre grupos. No segundo, se o resultado obtido for significativo, utilizam-se testes adicionais para explicar as diferenças de grupos. Para concluir que efectivamente existem quatro grupos na caracterização do líder actual, foram efectuados os seguintes passos na análise de variância:

- 1 – Verificação dos seguintes pressupostos:

Pressuposto 1: Cada um dos grupos é uma amostra aleatória independentemente retirada de uma população com distribuição normal.

Neste estudo em particular temos uma amostra de grande dimensão (n=354) sendo que os métodos utilizados dependem apenas dos comportamentos das variáveis (componentes principais). Deste modo aplica-se o teorema do limite central. Todos os grupos têm dimensão superior a 30 indivíduos, o que implica que as quatro componentes principais em cada grupo se comportem de acordo com a distribuição de Gauss (distribuição normal).

Pressuposto 2: Na população os grupos têm variância igual.

Para se verificar o cumprimento do pressuposto 2 na população, os grupos têm que ter igual variância. Testou-se a hipótese nula H_0 comparativamente com a hipótese alternativa H_1 .

$$H_0 : \sigma_1^2 = \sigma_2^2 = \dots = \sigma_K^2$$

$$H_1 : \exists i, j : \sigma_i^2 \neq \sigma_j^2 \quad (i, j = 1, \dots, K)$$

Aplicou-se o Teste de Levene, por ser um teste particularmente robusto a desvios de normalidade, considerando o nível de significância $\alpha=5\%$. Na Tabela 7 mostram-se os resultados obtidos para a significância de Levene.

Tabela 7 – Significância associada ao Teste de Levene.

Componente Principal	Designação Atribuída	Significância de Levene
1	Estilo de liderança mais orientado para a tarefa	0,073
2	Estilo de liderança mais orientado para as pessoas	0,000
3	Estilo de liderança mais participativo	0,001
4	Estilo de liderança mais autocrático	0,000

A análise à Tabela 7 permite concluir que o segundo pressuposto da análise de variância é verificado para a componente principal 1. No entanto, de forma a garantir a igualdade da variância para os quatro grupos nas componentes principais 2, 3 e 4 aplicou-se o teste não paramétrico de Kruskal-Wallis. Este teste é usualmente aceite como uma alternativa não paramétrica à análise de variância simples (Tabela 8), sendo utilizado para testar se as amostras provém de uma população com a mesma proporção.

Tabela 8 – Significância associada ao Teste de Kruskal-Wallis.

Componente Principal	Designação Atribuída	Significância de Kruskal-Wallis
1	Estilo de liderança mais orientado para a tarefa	0,000
2	Estilo de liderança mais orientado para as pessoas	0,000
3	Estilo de liderança mais participativo	0,000
4	Estilo de liderança mais autocrático	0,000

2 – Análise de igualdade de médias entre os grupos, considerando a hipótese nula H_0 contra a hipótese alternativa H_a :

$$H_0 : \mu_1 = \dots = \mu_k$$
$$H_a : \mu_r \neq \mu_j \quad \forall (r, j) \text{ com } r \neq j$$

Pretende-se desta forma testar a hipótese nula da igualdade de médias dos $K = 4$ grupos, contra a hipótese alternativa da existência de pelo menos dois grupos cujas médias sejam significativamente diferentes entre si. Para rejeitar a hipótese nula basta portanto, que apenas duas das médias sejam diferentes. O teste utilizado para verificar a hipótese nula é o teste da estatística F.

Através da análise da Tabela 9, que corresponde ao teste F e à probabilidade associada, concluiu-se que para todos os factores é rejeitada a hipótese de igualdade de médias dos quatro grupos.

Tabela 9 – Valor do Teste F e significância associada ao Teste F.

Componente Principal	Designação Atribuída	Valor do Teste F	Significância Teste F
1	Estilo de liderança mais orientado para a tarefa	110,280	0,000
2	Estilo de liderança mais orientado para as pessoas	45,027	0,000
3	Estilo de liderança mais participativo	113,171	0,000
4	Estilo de liderança mais autocrático	32,961	0,000

3 – Teste de comparação múltipla de médias ou teste de Scheffé:

Este teste permite identificar os pares de grupos que podem ser considerados estatisticamente diferentes para essa mesma variável com o nível de significância de 5%. Na Tabela 10 apresenta-se a contribuição das componentes principais para a

diferenciação dos grupos e o teste de Scheffé, que utiliza uma transformação de distribuição F de Snedcor para medir o nível de significância das comparações múltiplas.

Tabela 10 – Contribuição das componentes principais para a diferenciação dos grupos estratégicos na caracterização do líder actual da indústria hoteleira.

Comp. Princ.	Designação Atribuída	Teste de Scheffé
1	Estilo de liderança mais orientado para a tarefa	Grupo 1 difere significativamente dos Grupos 2 e 4 Grupo 2 difere significativamente dos Grupos 3 e 4 Grupo 3 difere significativamente dos Grupos 4
2	Estilo de liderança mais orientado para as pessoas	Grupo 1 difere significativamente dos Grupos 2, 3 e 4
3	Estilo de liderança mais participativo	Grupo 1 difere significativamente dos Grupos 3 e 4 Grupo 2 difere significativamente dos Grupos 3 e 4 Grupo 3 difere significativamente dos Grupos 4
4	Estilo de liderança mais autocrático	Grupo 1 difere significativamente dos Grupos 2 e 3 Grupo 2 difere significativamente dos Grupos 4 Grupo 3 difere significativamente dos Grupos 4

Os resultados do teste Scheffé demonstram que os grupos são estatisticamente diferentes e suportam igualmente a conclusão obtida com o teste F, relativamente à hipótese nula.

4 – Os valores médios das componentes principais por grupos apresentam-se na Tabela 11:

Tabela 11 – Média dos grupos estratégicos na caracterização do líder actual por componente principal.

Grupo	N.º de empregados	Média da Componente Principal			
		1	2	3	4
1	48	-0,6738	-1,3060	-1,0903	0,2258
2	62	1,0918	0,4189	-0,8748	-0,5915
3	95	-0,8190	0,1616	0,0545	-0,4660
4	149	0,2849	0,1433	0,6805	0,4705

Observando as médias de cada componente principal relativamente a cada um dos grupos verifica-se que:

- No **grupo 1** os empregados dão maior ênfase ao estilo de liderança mais autocrático e menor interesse ao estilo de liderança mais orientado para as pessoas.
- No **grupo 2** os empregados dão maior ênfase ao estilo de liderança mais orientado para a tarefa e menor interesse ao estilo de liderança mais participativo.
- No **grupo 3** os empregados dão maior ênfase ao estilo de liderança mais orientado para as pessoas e menor interesse ao estilo de liderança mais orientado para a tarefa.
- No **grupo 4** os empregados dão maior ênfase ao estilo de liderança mais participativo, não dando menor ênfase a nenhum dos outros factores pois não apresentam valores médios negativos.

6.6 - Confirmação dos Grupos Estratégicos

Recorreu-se à análise discriminante para determinar a percentagem de empregados da indústria hoteleira correctamente classificada nos grupos. Esta análise permite determinar o grupo mais provável a que um empregado da indústria hoteleira pertence relativamente à caracterização do líder actual, sendo conhecidas as características e as variáveis discriminantes que diferenciam os grupos.

Os empregados da indústria hoteleira relativamente à caracterização do líder actual foram classificados em quatro grupos distintos para os quais foram estimadas três funções discriminantes, estando cada empregado identificado por três valores, sendo um para cada uma das funções discriminantes. Com base nestes valores, procedeu-se à classificação dos empregados nos quatro grupos, tendo como variáveis discriminantes as quatro componentes principais, resultantes da aplicação da análise dos componentes principais aos dados iniciais recolhidos nos inquéritos.

1 – Combinações lineares das variáveis independentes:

Considera-se “a melhor” técnica, aquela que permite encontrar combinações lineares das variáveis independentes para discriminar empregados pertencentes a diferentes grupos, minimizando os erros de incorrecta classificação. Para que este facto seja verdadeiro verificaram-se os seis pressupostos da análise discriminante.

Pressuposto 1: Os grupos deverão ser formados a partir de populações que seguem uma distribuição normal multivariada para as p variáveis discriminantes. Todos os grupos

têm mais de 30 indivíduos, o que implica que as quatro componentes principais em cada grupo se comportam de acordo com a distribuição de Gauss (distribuição normal).

Pressuposto 2: Dentro dos grupos a variabilidade deverá ser idêntica, isto é, as matrizes de variância e covariância deverão ser iguais para todos os grupos. Este pressuposto é verificado através do Teste M. de Box, o qual testa a homogeneidade das matrizes de variância e covariância com base nos valores dos determinantes das respectivas matrizes (Tabela 12).

Tabela 12 – Valor do Teste de M. Box e Significância Associada.

Critério de Agregação	Valor do Teste M. de Box	Significância de M. de Box
Ward	215,031	0,000

Pressuposto 3: Existe um critério pré-definido que permite dividir os indivíduos em dois ou mais grupos ($K \geq 2$). Este pressuposto é cumprido, pois o critério de Ward admite a existência de 4 grupos.

Pressuposto 4: O número de indivíduos em cada grupo é pelo menos dois ($n_j \geq 2$). Este pressuposto é cumprido, conforme se mostra na Tabela 6.

Pressuposto 5: O número de factores discriminantes (p) poderá ser qualquer um, desde que seja inferior ao número total de indivíduos (n) menos 2 ($0 < p < n - 2$). Este pressuposto é cumprido em ambas as hipóteses, pois o número de factores discriminantes é $p = 3$ e o número total de empregados nos $K = 4$ Grupos é $n = 354$.

Pressuposto 6: Nenhuma das variáveis discriminantes poderá ser combinação linear das restantes. Este pressuposto é cumprido, através da análise da matriz de correlações dos factores.

2 – O método discriminante de entrada das variáveis na análise foi o *stepwise*:

O método *stepwise* começa por escolher a variável que mais diferencia os grupos de acordo com o critério pré-estabelecido. A segunda variável a ser escolhida é a que, juntamente com a primeira, maximiza o aumento do critério discriminante, e assim por diante”.

3 – O critério de selecção escolhido foi a estatística discriminatória Λ de Wilks:

O critério de selecção utilizado pelo método *stepwise* é a estatística discriminatória Λ de Wilks. “Neste processo as variáveis já escolhidas em passos anteriores podem ser retiradas e novas variáveis introduzidas, se tal contribuir para a maior diferenciação entre grupos. No passo final, as variáveis que foram seleccionadas com esta medida

discriminatória de selecção são aquelas que contribuem para a distinção entre os grupos” (Sarmiento, 2003: 186). O resultado da análise discriminante é apresentado na Tabela 13.

Tabela 13 – Resultado da Análise Discriminante utilizando o método Ward.

Grupo Actual	N.º de empregados	Estimativa de pertença dos empregados			
		Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3	Grupo 4
Grupo 1	48	45 93,8%	1 2,1%	2 3,2%	0 0,0%
Grupo 2	62	5 8,1%	55 88,7%	2 3,2%	0 0,0%
Grupo 3	95	2 2,1%	2 2,1%	84 88,4%	7 7,4%
Grupo 4	149	1 0,7%	3 2,0%	5 3,4%	140 94,0%
Percentagem de empregados correctamente classificados nos grupos					324 91,5%

A classificação obtida mostra que, no total, os quatro grupos identificados têm 91,5% de empregados correctamente agrupados, o que permite concluir que a solução encontrada na análise de *Clusters* é válida no que respeita à divisão em quatro grupos. Comparando com uma análise de *Clusters* com uma divisão em cinco grupos, constatou-se que não representava um valor acrescido, sendo nesta situação a percentagem de empregados bem classificados de 91,2%, verificando-se simplesmente uma deslocação de 29 empregados do grupo 3 para o novo grupo, o grupo 5. Embora que o agrupamento dos empregados não esteja correcto numa percentagem de 8,5%, o resultado alcançado pode ser considerado muito bom, atendendo a que os métodos estatísticos utilizados para confirmar os quatro grupos obtidos, através da análise de *Clusters* e da análise discriminante, são diferentes quanto á essência, conforme se expôs anteriormente, e conduzem geralmente a resultados diferentes.

6.7 - Interpretação dos Grupos Estratégicos

Os 354 empregados da indústria hoteleira constituintes da amostra estão agregados em quatro grupos estratégicos, que se distinguem entre si pelo estilo de liderança que caracterizam o líder actual. Os resultados obtidos são válidos para o universo, com o nível de confiança de $\lambda=95\%$ e o nível de precisão de $D=\pm 5\%$. A Tabela 14 apresenta os

valores médios dos factores estratégicos por cada grupo, o que permite realizar uma descrição da caracterização dada do líder actual.

Tabela 14 – Médias de grupos estratégicos por factor.

Grupos	Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3	Grupo 4
Factores Estratégicos				
Factor 1: Estilo de liderança mais orientado para a tarefa	-0,6738	1,0918	-0,8190	0,2849
Factor 2: Estilo de liderança mais orientado para as pessoas	-1,3060	0,4189	0,1616	0,1433
Factor 3: Estilo de liderança mais participativo	-1,0903	-0,8748	0,0545	0,6805
Factor 4: Estilo de liderança mais autocrático	0,2258	-0,5915	-0,4660	0,4705

Seguidamente é feita a caracterização dos grupos, identificando as características principais dos empregados pertencentes a cada grupo, e determinando os factores que estes consideram ser mais importantes na caracterização do líder actual como também os factores menos importantes.

Grupo 1: Este grupo é constituído por 48 inquiridos, representando 13,6% do total da amostra. É composto por empregados de todas as categorias de hotel, sendo os hotéis de 4 estrelas (41,7%) e os hotéis de 5 estrelas (43,75%) os mais representativos, correspondendo na sua maioria a hotéis de média dimensão (62,5%). Dos inquiridos pertencentes ao Grupo 1: 60,4% são do género feminino; 56,25% têm entre 26 e 35 anos; 29,2% têm o 12º ano, 25% têm o 9º ano e 25% têm formação profissional; 27,1% trabalham na indústria hoteleira entre 1 a 5 anos e 27,1% de 6 a 10 anos; 39,6% trabalham no departamento de Recepção e Portaria e 31,25% trabalham no departamento de Comidas e Bebidas e 60,4% pertencem ao staff.

Os empregados pertencentes a este grupo apresentam, nos quatro factores estratégicos, um com valor médio positivo e três valores médios negativos. Desses valores médios negativos dois são mínimos. Estes empregados caracterizam o líder actual com um estilo de liderança mais autocrático, pelo facto de ser dominante; ser controlador e monitorizar e da tomada de decisão ser centralizada. Este é um estilo de liderança em que a decisão está centrada no líder, cabendo ao mesmo estruturar e organizar o trabalho a realizar, transmitindo pouca confiança nos empregados. É dada menor importância às

seguintes características e comportamentos do líder: relacionamento formal; reconhecer o bom desempenho; recompensar o bom desempenho; concentrado nos objectivos; encorajar a cooperação; resolver conflitos; relacionamento de confiança; centrado na produção; ser carismático; relacionamento de respeito; preocupa-se com as necessidades e dá atenção personalizada. Ou seja dando menos importância ao estilo de liderança mais orientado para as pessoas, em que o líder enfatiza o relacionamento inter-pessoal, possuindo uma preocupação pessoal com as necessidades dos seus subordinados.

Grupo 2: Este grupo é constituído por 62 inquiridos, representando 17,5% do total da amostra. Tem empregados de todas as categorias de hotel, sendo os hotéis de 4 estrelas (35,5%) e os hotéis de 5 estrelas (48,4%) os mais representativos, correspondendo na sua maioria a hotéis de média dimensão (61,3%). Dos inquiridos pertencentes ao Grupo 2: 56,5% são do género feminino; 24,2% têm entre 26 e 35 anos e 33,9% têm entre 36 e 45 anos; 29,0% têm formação profissional, 24,2% têm o 9º ano e 19,4% têm o 12º ano; 32,3% trabalham na indústria hoteleira entre 1 a 5 anos e 21,0% de 11 a 15 anos; 30,6% trabalham no departamento de Comidas e Bebidas e 22,6% trabalham no de Piso e Andares e 64,5% pertencem ao staff.

Os empregados pertencentes a este grupo apresentam, nos quatro factores estratégicos, dois com valores médios positivos, sendo máximos, e dois valores médios negativos, sendo que um dos valores médios negativos é um mínimo. Estes empregados caracterizam o líder actual com um estilo mais orientado para a tarefa pois atribuem maior importância às seguintes características e comportamentos: estabelecer regras; definir a estrutura; dar orientações; possuir autoconfiança; definir objectivos; motivar os empregados; delegar responsabilidade; ter visão; ser fonte de inspiração; ser agente de mudança. Neste estilo de liderança o líder enfatiza o aspecto técnico do trabalho e a sua principal preocupação é a concretização da tarefa destinada ao grupo que ele lidera. É dado menor importância às seguintes características e comportamentos: deixa os empregados tomar decisões; tenta fazer o que a maioria deseja; envolve os empregados nas decisões; envolve os empregados nos objectivos; consulta os empregados; papel de facilitador e comunicador; apoiar os empregados nas tarefas; enfatiza o relacionamento interpessoal; e enfatiza o aspecto técnico. Ou seja dá menor importância ao estilo de liderança mais participativo, em que o líder facilita o envolvimento total dos subordinados quer na definição de objectivos, quer na preparação de decisões, possuindo confiança nos empregados, e solicitando as suas opiniões e ideias, utilizando-as de uma forma construtiva.

Grupo 3: Este grupo é constituído por 95 inquiridos, representando 26,8% do total da amostra. Tem empregados de todas as categorias de hotel, sendo os hotéis de 4 estrelas (48,4%) e os hotéis de 5 estrelas (41,1%) os mais representativos, correspondendo na sua maioria a hotéis de média dimensão (51,6%). Dos inquiridos pertencentes ao Grupo 3: 53,7% são do género feminino; 35,8% têm entre 26 e 35 anos e 33,7% têm entre 36 e 45 anos; 34,7% têm o 9º ano e 26,3% têm formação profissional; 26,3% trabalham na indústria hoteleira entre 1 a 5 anos, 22,1% de 6 a 10 anos e 16,8% de 11 a 15 anos; 34,7% trabalham no departamento de Comidas e Bebidas e 17,9% trabalham no de Piso e Andares e 66,3% pertencem ao staff.

Os empregados pertencentes a este grupo apresentam, nos quatro factores estratégicos, dois com valores médios positivos e dois valores médios negativos, sendo um dos valores médios negativos um mínimo. Estes empregados caracterizam o líder actual com um estilo mais orientado para as pessoas pois atribuem maior importância às seguintes características e comportamentos: relacionamento formal; reconhecer bom desempenho; recompensar bom desempenho; concentrado nos objectivos; encorajar a cooperação; resolver conflitos; relacionamento de confiança; centrado na produção; ser carismático; relacionamento de respeito; preocupa-se com as necessidades; dar atenção personalizada. Neste estilo de liderança o líder enfatiza o relacionamento inter-pessoal, possuindo uma preocupação pessoal com as necessidades dos seus subordinados. É dado menor importância às seguintes características e comportamentos do líder: estabelecer regras; definir a estrutura; dar orientações; possuir autoconfiança; definir objectivos; motivar os empregados; delegar responsabilidade; ter visão; ser fonte de inspiração; ser agente de mudança. Ou seja, dando menor importância ao estilo de liderança mais orientado para a tarefa, em que o líder enfatiza o aspecto técnico do trabalho, e a sua principal preocupação é a concretização da tarefa destinada ao grupo que ele lidera.

Grupo 4: Este grupo é constituído por 149 inquiridos, representando 42,1% do total da amostra. Tem empregados de todas as categorias de hotel menos do hotel de 2 estrelas, sendo os hotéis de 4 estrelas (38,9%) e os hotéis de 5 estrelas (52,3%) os mais representativos, correspondendo na sua maioria a hotéis de média (39,6%) e grande (38,9%) dimensão. Dos inquiridos pertencentes ao Grupo 4: 50,3% são do género feminino; 37,6% têm entre 26 e 35 anos e 34,2% têm entre 36 e 45 anos; 35,6% têm o 9º ano e 24,2% têm o 12º ano; 26,8% trabalham na indústria hoteleira entre 1 a 5 anos e

22,8% de 11 a 15 anos; 35,0% trabalham no departamento de Comidas e Bebidas e 19,5% trabalham no de Recepção e Portaria e 69,1% pertencem ao staff.

Os empregados pertencentes a este grupo apresentam, nos quatro factores estratégicos, valores médios positivos, sendo dois dos valores médios máximos. Estes empregados caracterizam o líder actual com um estilo mais participativo pois atribuem maior importância às seguintes características e comportamentos: deixa os empregados tomar decisões; tenta fazer o que a maioria deseja; envolve empregados nas decisões; envolve empregados nos objectivos; consulta os empregados; papel de facilitador e comunicador; apoiar os empregados nas tarefas; enfatiza o relacionamento interpessoal; e enfatiza o aspecto técnico. Neste estilo de liderança o líder facilita o envolvimento total dos subordinados quer na definição de objectivos, quer na preparação de decisões, possuindo confiança nos empregados, solicitando as suas opiniões e ideias, e utilizando-as de uma forma construtiva.

7 - CONCLUSÃO

Actualmente assiste-se à era da globalização, em que as deslocações de capitais, de pessoas e de conhecimentos são constantes, ampliam-se os padrões de exigência e de competitividade, assim como as pressões financeiras são cada vez maiores. Só as empresas com vantagens concorrenciais é que conseguirão sobreviver e ultrapassar a concorrência, aumentando o ciclo de vida dos seus produtos e/ou serviços e os seus lucros. Esta realidade afecta todas as empresas e indústrias de uma forma geral, mas de uma forma particular a indústria hoteleira, por estar inserida num negócio altamente competitivo, em que a qualidade do serviço é um factor crítico de sucesso. A liderança que hoje em dia é um tema muito debatido, sendo cada vez mais atribuído ao líder um papel vital para o desempenho de uma organização. Neste contexto este estudo pretendeu contribuir para a melhoria do conhecimento ao nível da indústria hoteleira na RAM, pois permite caracterizar a liderança actual na indústria hoteleira. Após a análise dos resultados conclui-se que:

- As duas características e/ou comportamentos que os empregados da indústria hoteleira consideram ser mais evidente no líder actual são: Concentrado em alcançar os objectivos estabelecidos ($x_m = 5,73$) Possuir autoconfiança e ($x_m = 5,57$), pois apresentam os valores médios mais altos.

- As duas características e/ou comportamentos que os empregados da indústria hoteleira consideram ser menos evidente no líder actual são: Deixar que os empregados tomem as suas decisões ($x_m = 4,40$) e Tenta fazer o que a maioria deseja ($x_m = 4,71$).

- Através da análise dos Componentes Principais (Tabela 5) verifica-se que existem quatro dimensões na caracterização do líder actual: (1) Estilo de liderança mais orientado para a tarefa; (2) Estilo de liderança mais orientado para as pessoas; (3) Estilo de liderança mais participativo e (4) Estilo de liderança mais autocrático.

- Os cinco factores estratégicos mais importantes na caracterização do líder actual são: estabelecer regras (peso=0,785); definir a estrutura (peso=0,752); dar orientações (peso=0,699); possuir autoconfiança (peso=0,661) e definir objectivos (peso=0,660).

- Através da análise de *Clusters* (Tabela 6) comprova-se que existem realmente quatro grupos na caracterização do líder actual pelos empregados da indústria hoteleira: no **grupo 1** (13,6% do total da amostra) os empregados dão maior ênfase ao estilo de liderança mais autocrático e menor interesse ao estilo de liderança mais orientado para as pessoas; no **grupo 2** (17,5% do total da amostra) os empregados dão maior ênfase ao estilo de liderança mais orientado para a tarefa e menor interesse ao estilo de liderança mais participativo; no **grupo 3** (26,8% do total da amostra) os empregados dão maior ênfase ao estilo de liderança mais orientado para as pessoas e menor interesse ao estilo de liderança mais orientado para a tarefa; no **grupo 4** (42,1% do total da amostra) os empregados dão maior ênfase ao estilo de liderança mais participativo, não dando menor ênfase a nenhum dos outros factores pois não apresentam valores médios negativos.

A análise de *Clusters* é confirmada pela análise de variância e pela análise discriminante. Através da análise discriminante, conclui-se que no universo dos hotéis da RAM, há 91,5% de casos correctamente classificados nos grupos, para um grau de confiança $\lambda=95\%$ e um erro de $D= \pm 5\%$.

- O maior grupo encontrado (com 42,1% dos empregados) através da análise de *Clusters*, deu maior importância às características e comportamentos que determinam um estilo de liderança mais participativo ($x_m = 0,6805$). O segundo maior grupo encontrado (com 26,8% dos empregados) deu maior importância às características e comportamento que determinam um estilo de liderança mais orientado para as pessoas ($x_m = 0,1616$).

Esta informação é verdadeiramente relevante ao nível da liderança pois permite fazer um retrato mais completo do estilo de líder existente nos hotéis da RAM, podendo contribuir para que as mudanças ao nível institucional nos hotéis seja feita da forma mais eficaz e eficiente. Em suma, é agora mais evidente que os líderes da indústria hoteleira da RAM são participativos e preocupados com as pessoas.

8 - BIBLIOGRAFIA

- Abel, Derek F. (2006). “The future of strategy is leadership”, *Journal of Business Research*, Vol. 59, n.º 1, pp. 310-314.
- Baptista, João Manuel de Lemos (2005). *Evolução do Turismo na Madeira no período 1975 a 2000*. Funchal: Palmigráfica.
- Bass, Bernard M. (1990). *Bass & Stogdill's – Handbook of leadership. Theory, research, and managerial application* (3rd edition). New York: The Free Press.
- Bommer, Willian H.; Rubin, Robert S. & Baldwin, Timothy T. (2004). “Setting the stage for effective leadership: Antecedents of transformational leadership behavior”, *The Leadership Quarterly*, Vol. 15, n.º 2, pp. 195-210.
- Carmeli, Abraham e Schaubroeck, John (2007). “The influence of leaders’ and other referents’ normative expectations on individual involvements in creative work”, *The Leadership Quarterly*, Vol.18, n.º 1, pp. 35-48.
- Direcção Regional de Estatística (2006). “*Estatísticas do Turismo: Estabelecimentos Hoteleiros, Resultados definitivos 2005*”, no sítio: <http://www.dre.srpc.pt>.
- Direcção Regional de Estatística (2005). “*Indicadores da Actividade Económica: Estatística do Turismo da Região Autónoma da Madeira, Resultados Definitivos – Ano 2004*”. Secretaria Regional do Plano e Finanças. Funchal.
- Freedman, David H. (1992). “Is management still a science?”, *Harvard Business Review*, Vol. 70, n.º 6, pp. 26-38.
- Hatch, Mary Jo; Kostera, Monika & Koźmiński, Andrzej K. (2006). “The tree faces of leadership: Manager, Artist, Priest”, *Organizational Dynamics*, Vol.35, n.º 1, pp. 49-68.
- Hill, Manuela Magalhães & Hill, Andrew (2002). *Investigação por Questionário* (2^a ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Kotter, John P. (1990). “What leaders really do”, *Harvard Business Review*, Vol. 68, n.º 3, pp. 103-111.

- Kouzes, Jim (2005). "Leadership Development is character development", *Leadership Excellence*, Vol. 22, n.º 2, pp. 6-7.
- Maroco, João (2003). *Análise Estatística – Com Utilização do SPSS* (1ª Ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Mitchell, Terence R. & Larson Jr., James R.(1987). *People in organizations: an introduction to organizational Behavior* (3ª ed). New York: McGraw-Hill.
- Mullins, Laurie J. (1995). *Hospitality Management: A Human Resources Approach* (2ª ed). Harlow: Longman.
- Olsen, Michael D. (2004). "Literature in strategic management in the hospitality industry", *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 23, n.º 5, pp. 411-424.
- Pfeffer, Jeffrey (1977). "The ambiguity of leadership", *Academy of Management Review*, Vol. 2, n.º 1, pp. 104-112.
- Reis, Elizabeth (1997). *Estatística Multivariada Aplicada*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Robbins, Stephen P. (1996). *Organizational Behavior: concepts, controversies, applications* (7ª ed). London: Prentice-Hall International.
- Sarmiento, Manuela (2003). *Gestão pela qualidade total na Indústria do alojamento turístico*. Lisboa: Escolar Editora.
- Testa, Mark. R. (2001). "Hospitality Leaders: Do They Know How Their Employees Feel About Them?", *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol. 42, n.º 6, pp.80-89.
- Ulrich, Dave; Brockbank, Wayne & Smallwood, Norm (2005). "Leaders add value", *Leadership Excellence*, Vol. 22, n.º 2, pp. 11-12.

Anexo – Inquérito aos empregados da indústria hoteleira da RAM

No âmbito de um trabalho académico será realizado este inquérito para aferir a opinião dos empregados da indústria hoteleira sobre a motivação.

Agradeço desde já a sua disponibilidade para responder o inquérito, estando convencida que a sua opinião é fundamental.

Parte I: Caracterização dos Inquiridos

1 - Identificação do hotel

Escolha uma e uma só das seguintes opções:

- 1 estrela
- 2 estrelas
- 3 estrelas
- 4 estrelas
- 5 estrelas

2 - Género

Escolha uma e uma só das seguintes opções:

- Feminino
- Masculino

3 - Idade

Escolha uma e uma só das seguintes opções:

- 16-25
- 26-35
- 36-45
- 46-55
- mais de 55

4 - Quantos quartos existem no hotel onde trabalha?

Escolha uma e uma só das seguintes opções:

- Menos de 150 Quartos
- Entre 150 a 300 Quartos
- Mais de 300 Quartos

5 - Habilitações Literárias

Escolha uma e uma só das seguintes opções:

- Iltrado
- Até a 4ª classe
- Até ao 9º ano
- Até ao 12º ano
- Formação profissional
- Bacharelato
- Licenciatura
- Pós-graduação/Mestrado
- Doutoramento

6 - Há quanto tempo trabalha na indústria hoteleira?

Escolha uma e uma só das seguintes opções:

- Menos de 1 ano
- 1 a 5 anos
- 6 a 10 anos
- 11 a 15 anos
- 16 a 20 anos
- 21 a 25 anos
- 26 a 30 anos
- 31 a 35 anos
- Mais de 35 anos

