



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM TURISMO**

JOÃO BATA GOVE JÚNIOR

LIDERANÇA E DESEMPENHO EMPRESARIAL DA HOTELARIA MOÇAMBICANA

Natal/RN, agosto de 2024.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM TURISMO

JOÃO BATA GOVE JÚNIOR

LIDERANÇA E DESEMPENHO EMPRESARIAL DA HOTELARIA MOÇAMBICANA

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Turismo da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, como requisito para obtenção do Título de Doutor em Turismo, na área de gestão em Turismo.

Orientador: Prof. **Carlos Alberto Freire Medeiros**, Dr.

Natal/RN, agosto de 2024.

Universidade Federal do Rio Grande do Norte - UFRN
Sistema de Bibliotecas - SISBI
Catalogação de Publicação na Fonte. UFRN - Biblioteca Setorial do Centro Ciências Sociais Aplicadas - CCSA

Gove Júnior, João Bata.

Liderança e desempenho empresarial da Hotelaria Moçambicana /
João Bata Gove Júnior. - Natal, 2024.
172f.: il.

Tese (Doutorado em Turismo) - Universidade Federal do Rio
Grande do Norte, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Programa
de Pós-Graduação em Turismo. Natal, RN, 2024.

Orientação: Prof. Dr. Carlos Alberto Freire Medeiros.

1. Liderança - Tese. 2. Desempenho empresarial - Tese. 3.
Hotelaria Moçambicana - Tese. I. Medeiros, Carlos Alberto
Freire. II. Título.

RN/UF/Biblioteca CCSA

CDU 338.486.1(679)

Elaborado por Eliane Leal Duarte - CRB-15/355

JOÃO BATA GOVE JÚNIOR

LIDERANÇA E DESEMPENHO EMPRESARIAL DA HOTELARIA MOÇAMBICANA

Natal/RN, mês de junho do ano de dois mil e vinte e quatro.

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Carlos Alberto Freire Medeiros, Dr.

Universidade Federal do Rio Grande do Norte (PPGTUR-UFRN)
Presidente da Banca

Prof^a. Leilianne Michelle Trindade da Silva Barreto, Dra.

Universidade Federal do Rio Grande do Norte (PPGTUR-UFRN)
Examinador Interno

Prof. Sérgio Marques Júnior, Dr.

Universidade Federal do Rio Grande do Norte (PPGTUR-UFRN)
Examinador Interno

Prof. Leandro Trigueiro Fernandes, Dr.

Universidade Potiguar (PPGA-UnP)
Examinador Externo

Prof. Walid Abbas El-Aouar, Dr

Universidade Potiguar (PPGA-UnP)
Examinador Externo

Ao Héitor Júmar, meu filho, por ser o motivo das minhas lutas e por ter suportado as minhas ausências por esta missão de busca do saber e conquista intelectual.

À minha família e aos amigos, que sempre estiveram do meu lado me apoiando no meu crescimento social e nessa trajetória acadêmica.

Aos meus pais, em especial à minha mãe, Luísa Simone, pela perseverança e abnegação. Um grande exemplo de uma mulher batalhadora e mãe!

Ao meu mentor, A. G. Matola (*in memoriam*), que esteve comigo na batalha, mas que Deus quis que ele descansasse eternamente quase ao fim dela.

O percurso acadêmico é caracterizado por desafios e, principalmente pela entrega e dedicação. As longas horas de solidão caracterizam a produção científica de uma Tese, porém, sob olhar atento daqueles que querem nos apoiar na nossa progressão, predispondo-se para tal em tudo que for necessário e dando-nos forças em momentos de ansiedade e angústias, e também em momentos de celebração. O desenvolvimento do presente trabalho de Tese permitiu o alargamento da minha visão acadêmica e despertou o meu espírito investigativo e de pesquisa. Mais do que nunca, tenho mais interesse pela investigação e pesquisa! Os desafios encontrados no processo de coleta de dados, no que diz respeito a acesso a informação e a acessibilidade que alguns gestores demonstraram surpreenderam-se pela positiva, no sentido de estar melhor preparado para as próximas pesquisas. O programa de doutorado que frequentei constituiu uma grande oportunidade para o meu crescimento pessoal uma vez que muitas foram as experiências colhidas junto dos professores e colegas integrantes do programa o que elevou mais as minhas habilidades pessoais, por outro lado o programa permitiu aprimorar o meu “know-how” profissional (docência) uma vez que permitiu adquirir conhecimentos e novas técnicas de transmissão do saber aos outros, tanto em sala de aulas ou fora dela; tendo impactado no sentido de me tornar mais analítico e crítico acadêmico na busca de soluções dos problemas da área estudada (hotelaria/turismo).

Nesse percurso existem um personagem invisível, porém, onipresente, onipotente e onisciente, o Deus. Agradeço-Lhe por todas as oportunidades concedidas para mim, pela proteção e por me proporcionar a força e tranquilidade, coragem e perseverança suficientes em momentos de fraquezas e dificuldades, para que eu pudesse chegar a esta fase e pudesse ter superado todos os obstáculos desta caminhada.

Agradeço aos meus pais, João Bata Gove e Luísa Simone, por me terem concedido o dom da vida, pelo amor, carinho, atenção e inspiração que deram, e a todos os meus irmãos e familiares pelo suporte e aconchego.

Ao meu orientador, Professor Doutor Carlos Alberto Freire Medeiros, pelo incondicional apoio e disponibilidade, pela compreensão, pelos aconselhamentos assertivos, estímulos permanentes e pelas ricas orientações que em muito contribuíram para acrescer a clareza da pesquisa, agradeço-lhe pela sua amizade incondicional.

Aos Professores Leilianne Michelle Trindade da Silva Barreto, Sérgio Marques Júnior, Leandro Trigueiro Fernandes, Walid Abbas El-Aoua por integrarem a banca examinadora da qualificação e da Tese e por apresentarem os seus comentários construtivos.

À coordenação, a todos os colegas e professores integrantes do Programa de Doutorado em Turismo e de Administração, turma de 2020, da Universidade Federal do Rio Grande do Norte pelos momentos de partilha e apoio nos desafios enfrentados ao longo do percurso e pelos conhecimentos e produções acadêmicas partilhados. Grato ao pessoal técnico-administrativo do programa pela atenção e apoio dedicado. Agradeço igualmente a todos os colegas de trabalho da Universidade Eduardo Mondlane (UEM), pela oportunidade concedida e por toda a ajuda prestada na condução da pesquisa e pelo conhecimento partilhado ao longo do percurso.

Ao Fundo Nacional de Investigação (FNI), entidade financiadora de pesquisas científicas realizadas em Moçambique, pelo apoio financeiro dado que possibilitou a realização da pesquisa de campo. À UEM, a instituição onde me encontro vinculado, por ter me concedido a Bolsa de Estudos para a frequência do curso de doutorado.

Às direções de Turismo nas cidades moçambicanas de Maputo, Beira e Nampula, e aos seus funcionários que contribuíram para que a pesquisa de campo fosse realizada. Agradeço a todos os participantes da pesquisa, os líderes e funcionários dos hotéis pesquisados que dedicaram o seu valioso tempo para responderem aos questionários.

Deus abençoe a todos e a cada um de nós!



Quando se busca incessantemente, se alcança.

GOVE, João B. Júnior (2024). **Liderança e desempenho empresarial da hotelaria moçambicana**. Tese (Doutorado em Turismo). Programa de Pós-Graduação em Turismo. Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal/RN, 2024.

RESUMO

O presente estudo, de caráter descritivo e de abordagem quantitativa, buscou identificar a relação entre a liderança e o desempenho empresarial da hotelaria moçambicana. Para a realização da pesquisa foram utilizados dois instrumentos, um sobre liderança contendo 28 indicadores, respondido por funcionários sem cargo de direção ou chefia, adaptado do instrumento *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ) 6S *Form* desenvolvido por Bass e Avolio (2004); e, um sobre desempenho hoteleiro adaptado do desenvolvido por Medeiros (2003), contendo 26 indicadores, dentre eles: taxa de ocupação, diária média, duração média de estadia, desempenho geral e sobre a qualidade dos serviços prestados, este respondido pelos gestores. Os dados foram analisados através da aplicação das técnicas estatísticas de análise fatorial, análise de correlação e análise de regressão múltipla. Foi realizado levantamento de dados através de questionários a 124 funcionários de diversas áreas operacionais e a 23 gestores de hotéis, nas três principais cidades moçambicanas, Maputo, Beira e Nampula. Como principais resultados encontrados, foram identificadas sete dimensões latentes de liderança, com variância total explicada de 79,7%. Também foi encontrada uma relação causal mostrando que duas dimensões latentes da liderança explicam (R^2) 28,7% do desempenho empresarial dos hotéis pesquisados, a dimensão *gestão por exceção* influencia negativamente o desempenho hoteleiro ($\beta = -0,38$), e a *dimensão influência idealizada (carisma)* influencia positivamente o desempenho hoteleiro ($\beta = 0,36$). Conclui-se que o estilo de liderança predominante na hotelaria moçambicana é a liderança carismática (influência idealizada), explicada em 41,6%, e que os estilos de liderança influenciam no desempenho empresarial da hotelaria moçambicana.

Palavras-chave: **Liderança; Desempenho empresarial; Hotelaria moçambicana.**

GOVE, João B. Júnior (2024). *Leadership and business performance in the Mozambican hotel industry*. Thesis (PhD in Tourism). Postgraduate Program in Tourism. Federal University of Rio Grande do Norte, Natal/RN, 2024.

ABSTRACT

The present study, of a descriptive nature and quantitative approach, sought to identify the relationship between leadership and business performance in the Mozambican hotel industry. To carry out the research, two instruments were used, one on leadership containing 28 indicators, answered by employees without management or leadership positions, adapted from the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) 6S Form instrument developed by Bass and Avolio (2004); and, one on hotel performance adapted from that developed by Medeiros (2003), containing 26 indicators, among them: occupancy rate, average daily rate, average length of stay, general performance and quality of services provided, this answered by managers. The data were analyzed through the application of statistical techniques of factor analysis, correlation analysis and multiple regression analysis. Data collection was carried out through questionnaires to 124 employees from different operational areas and 23 hotel managers, in the three main Mozambican cities, Maputo, Beira and Nampula. The main results found were seven latent dimensions of leadership, with a total explained variance of 79.7%. A causal relationship was also found, showing that two latent dimensions of leadership explain (R^2) 28.7% of the business performance of the hotels surveyed, the management by exception dimension negatively influences hotel performance ($\beta = -0.38$), and the influence dimension idealization (charisma) positively influences hotel performance ($\beta = 0.36$). It is concluded that the predominant leadership style in the Mozambican hotel industry is charismatic leadership (idealized influence), explained in 41.6%, and that leadership styles influence the business performance of the Mozambican hotel industry.

Keywords: **Leadership; Business performance; Mozambican hospitality.**

Lista de Quadros

Quadro 1: Características e componentes da liderança transformacional e transacional	37
Quadro 2: Diferença entre líderes e gestores	39
Quadro 3: Modelos de avaliação do desempenho hoteleiro	47
Quadro 4: Critérios aplicados para a medição da competitividade hoteleira	57
Quadro 5: Principais fatores da competitividade hoteleira	58
Quadro 6: Dimensões e indicadores de liderança do novo instrumento	76
Quadro 7: Quadro metodológico da pesquisa	82
Quadro 8: Variáveis de análise e indicadores de medição	83
Quadro 9: Componentes e indicadores da liderança	99

Lista de Tabelas

Tabela 1: Números de estabelecimentos hoteleiros em Moçambique	30
Tabela 2: Características dos hotéis pesquisados	84
Tabela 3: Natureza dos hotéis pesquisados	85
Tabela 4: Funções desempenhadas pelos participantes da pesquisa	85
Tabela 5: Gênero dos participantes da pesquisa	85
Tabela 6: Nível acadêmico dos participantes da pesquisa	86
Tabela 7: Rendimento mensal bruto	86
Tabela 8: Variação explicada e o <i>Eigenvalue</i> dos componentes da análise fatorial com indicadores da liderança	88
Tabela 9: Estrutura das cargas fatoriais e matriz das componentes rotativas da liderança	90
Tabela 10: Taxa de ocupação média anual (TO)	101
Tabela 11: Preço médio da diária (ADR)	101
Tabela 12: Duração média da estadia (DME)	102
Tabela 13: Comparação de desempenho entre hotéis concorrentes	104
Tabela 14: Avaliação comparativa do desempenho geral do hotel	104
Tabela 15: Avaliação comparativa da qualidade dos serviços dos hotéis	114
Tabela 16: Relação entre influência idealizada (carisma) e desempenho do hotel	118
Tabela 17: Relação entre a motivação inspiracional, qualidade dos serviços e características do hotel	119
Tabela 18: Relação entre o estímulo intelectual, desempenho geral e relação qualidade e preço	120
Tabela 19: Relação entre a consideração individualizada e a diária média	121
Tabela 20: Relação entre o <i>laissez-faire</i> , desempenho, qualidade de serviços e características do hotel	123
Tabela 21: Variação explicada dos componentes da análise fatorial com indicadores do desempenho	125
Tabela 22: Testes de normalidade de Kolmogorov-Smirnov e Shapiro-Wilk	127
Tabela 23: Variável dependente de desempenho	128

Lista de Figuras

Figura 1: Contribuição científica da pesquisa	20
Figura 2: Estrutura do estudo	24
Figura 3: Grande Hotel – primeiro hotel de Moçambique	29
Figura 4: Modelos e estilos de liderança	36
Figura 5: As 5 forças competitivas de Porter	55
Figura 6: Pirâmide da competitividade hoteleira	61
Figura 7: Delineamento e desenho da pesquisa	69
Figura 8: Recorte espacial da área de estudo	71
Figura 9: Estrutura etária da população de Moçambique, segundo os grupos funcionais	72
Figura 10: <i>Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) Form 6S</i>	75
Figura 11: Dimensão latente de desempenho hoteleiro	126
Figura 12: Modelo geral da pesquisa sobre a liderança e o desempenho hoteleiro	129

Lista de Abreviaturas e Siglas

COVID-19: Corona Vírus

IVA: Imposto sobre o Valor Acrescentado

UNWTO: Organização Mundial do Turismo

PIB: Produto Interno Bruto

FNI: Fundo Nacional de Investigação

MICULTUR: Ministério da Cultura e Turismo

INATUR: Instituto Nacional do Turismo.

INE: Instituto Nacional de Estatística

IOF: Inquérito de Orçamento Familiar

LCM: Modelo de Competência de Liderança

PMS: Sistema de Gestão de Desempenho

TIC: Tecnologia de Informação e Comunicação

MLQ: *Multifactor Leadership Questionnaire*

ONU: Organização das Nações Unidas

IBM: International Business Machines

SPSS: *Statistical Package for Social Sciences*

TO: Taxa de Ocupação

ADR: Preço Médio da Diária

DME: Duração Média de Estadia

Sig.: Significância

Lista de Apêndices

Apêndice “A”: Lista de empreendimentos hoteleiros participantes da pesquisa.

Apêndice “B”: Instrumento de coleta de dados sobre liderança.

Apêndice “C”: Instrumento de coleta de dados sobre desempenho.

Apêndice “D”: Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE).

SUMÁRIO

RESUMO	VIII
ABSTRACT	IX
LISTA DE QUADROS	X
LISTA DE TABELAS	XI
LISTA DE FIGURAS	XII
LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS	XIII
LISTA DE APÊNDICES	XIV
1. INTRODUÇÃO	10
1.1 TEMA	11
1.2 PROBLEMA DE PESQUISA	13
1.3 JUSTIFICATIVA	17
1.4 OBJETIVOS DA PESQUISA	23
1.5 ESTRUTURA DO ESTUDO	23
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	26
2.1 BREVE DESCRIÇÃO SOBRE O TURISMO E A HOTELARIA EM MOÇAMBIQUE	27
2.2 MODELOS E ESTILOS DE LIDERANÇA	31
2.3 DESEMPENHO E COMPETITIVIDADE HOTELEIRA	43
2.4 RELAÇÃO ENTRE LIDERANÇA E DESEMPENHO	62
3. MÉTODOS	66
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA	66
3.2 CARACTERIZAÇÃO DA ÁREA DE ESTUDO	70
3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA	73
3.4 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	74
3.5 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS	77
3.6 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS	79
3.7 QUADRO METODOLÓGICO DA PESQUISA	80
4. RESULTADOS E DISCUSSÃO	84
4.1 CARACTERIZAÇÃO DOS HOTÉIS E DOS RESPONDENTES	84
4.2 ESTILOS DE LIDERANÇA NA HOTELARIA DE MOÇAMBIQUE	87
4.3 DESEMPENHO EMPRESARIAL DOS HOTÉIS	100
4.4 LIDERANÇA E DESEMPENHO DOS HOTÉIS	116
5. CONCLUSÃO	132

REFERÊNCIAS	135
APÊNDICES	155

1. INTRODUÇÃO

A liderança é um tema que interessa ao setor de turismo, particularmente à hotelaria, que vem passando por processo de reestruturação e transformação contínua, constituindo uma área de estudo dominante na literatura organizacional e gerencial da atualidade. O setor do turismo constitui um desafio para os líderes na medida em que este é dinâmico e altamente competitivo principalmente no cenário atual de elevada exigência dos clientes. Leitão (2019), refere que as ações do líder levam à satisfação dos funcionários que pode contribuir para o aumento da produtividade e melhoria na prestação de serviços e, conseqüentemente, a satisfação e fidelização dos clientes que leva ao bom desempenho empresarial.

Os líderes são o ponto central em uma gestão eficiente visto que promovem o desenvolvimento e a realização do potencial intelectual, espiritual, emocional, profissional e empresarial das pessoas envolvidas numa organização. Para Leitão (2019), a influência dos líderes na motivação e no comprometimento dos funcionários tem um grande impacto no desempenho. É a interação entre os líderes e os seguidores na busca dos objetivos traçados que forma a base de uma organização. Para que o desempenho seja positivo, as atividades exercidas exigem coordenação, por meio da operação dos grupos e do trabalho coletivo, focado na produtividade e na qualidade (BURGHARDT, 2019). No cenário atual, o conhecimento e as habilidades dos líderes passaram a ser um diferencial nas organizações hoteleiras.

Na hotelaria é fundamental que existam líderes e seguidores competentes que estejam comprometidos com o desempenho das suas atividades, cabendo a estes assegurar que a prestação de serviços seja de qualidade superior à dos concorrentes. É importante também ter líderes que compreendam a importância de ter uma equipe competente e motivada para o desempenho das suas tarefas (BURKE, 2018). No entanto, a avaliação do desempenho hoteleiro é essencial para a tomada de decisões de gestão contínua, eficácia operacional e formulação de estratégias. Sendo que a existência de um modelo de avaliação de desempenho é necessária, devendo ser estruturado de forma integrada, usado para responder às várias dimensões do desempenho e estabelecer um conjunto de indicadores relevantes (LEITÃO, 2019).

O presente capítulo inicia com a apresentação do tema, expondo o problema da pesquisa e a justificativa para a sua realização. Em seguida são apresentados os objetivos que conduziram o desenvolvimento da pesquisa. E, por fim, é apresentada a estrutura e forma de organização do estudo.

1.1 TEMA

O tema da liderança, um fenómeno estudado mais nas ciências sociais, vem sendo abordado há mais de um século de pesquisas (Day e Antonakis, 2012; Lowe e Gardner, 2001) apresentando vários estudos que propuseram a busca da compreensão dos seus constructos, constituindo dessa forma um tema de interesse para pesquisadores e para praticantes ao redor do mundo, com destaque para Sanford (1950), Downton (1973), Burns (1978), Bass (1985), Hersey e Blanchard (1988), como alguns dos autores seminais.

De acordo com Yukl (2013), as pesquisas iniciais realizadas tiveram seu foco principal nos fatores determinantes da eficácia da liderança e buscavam descobrir quais características, habilidades, comportamentos, fontes de poder ou aspectos situacionais que determinavam o quanto um líder é capaz de influenciar seguidores e cumprir objetivos de tarefas. A liderança é um fenómeno complexo e diversificado, porém, determinante para o crescimento das organizações, o sucesso financeiro e para a competitividade. No entanto, a diversificação de visões sobre o que é liderança e o que a figura de líder representa nas organizações fez surgir várias definições, trouxe mudanças e novas compreensões sobre o tema ao longo do tempo. Com isso, novas teorias e novos conceitos surgiram, fazendo com que o debate sobre liderança continue a acontecer no campo científico e acadêmico.

De acordo com Schein (2007), Turano e Cavazotte (2016), a liderança é um tema que interessa não só as áreas de gestão e administração de negócios, mas também no desenho e na execução eficaz de estratégias nas organizações (Kotter, 2001), e tem recebido destaque tanto na literatura acadêmica (Yukl, 1989) quanto na mídia de negócios. (SCHREYER, 2010). Com o desenrolar dos estudos surgem premissas da importância de se ter em conta os traços pessoais do líder e do contexto em que ele está inserido e adaptar o seu comportamento às diferentes situações

(Bowditch e Buono, 2002), devendo adotar uma das duas posturas de liderança, a transformacional ou a transacional. (BASS, 1990). Dulewicz e Higgs (2004), referem que os estudos indicam também a importância de o líder possuir competências de liderança que devem centrar o exercício da sua liderança, nomeadamente: o controle emocional, a intelectualidade e a capacidade de gestão.

De acordo com Lundgren (2015), as pesquisas realizadas sobre liderança podem ser divididas em 4 estágios principais, cada um deles associado a um período:

- a) *A abordagem do traço pessoal*, que predominou até o final dos anos 1940;
- b) *A abordagem do estilo de liderança*, manteve-se forte até o final dos anos 1960;
- c) *A abordagem contingencial*, que teve seu ápice entre o final da década de 1960 e início da década de 1980; e
- d) *A abordagem da nova liderança*, que tem tido a maior influência desde os anos 1980.

A literatura refere que os estudos seminais da liderança são atribuídos ao Sanford (1950), sobre autoritarismo e liderança; Downton (1973), Burns (1978), Bass (1985), Hersey e Blanchard (1988), sobre liderança situacional. Estudos bibliométricos realizados por Brauer et al. (2016) e Silva et al. (2019) realizando o levantamento de quantidade de citações nos artigos analisados resultou na listagem de alguns autores mais citados, destacando: Bernard M. Bass; Bruce J. Avolio; Cecília W. Bergamini; William L. Gardner; Peter G. Northouse; Max Weber; Crevani, L; Lindgren, M; Packendorff, J.; Schein, E.; Bryman, A.

Dados encontrados nos diversos periódicos, com destaque ao *The Leadership Quarterly* (LQ), o principal periódico internacional dedicado exclusivamente ao tema da liderança, com edições regulares há mais de 30 anos, revelam que diversos pesquisadores como Burns (1978), Bass (1985), MacKenzie et al. (2001), Fernandes e Vaz (2010), Day e Antonakis (2012), Dinh et al. (2014), Fonseca, Porto e Borges-Andrade (2015), Antonakis, Bastardo e Schriesheim (2014), Antonakis, Bastardo e Schriesheim (2014), Banks et al. (2018), Bavik (2020), Eva et al. (2019),

têm realizado estudos sobre o tema da liderança apresentando narrativas da literatura no cenário nacional e internacional.

O desempenho empresarial é um outro tema da gestão que interessa a muitos pesquisadores e acadêmicos a nível do mundo. Segundo Richard (2009), o desempenho empresarial é um dos constructos teóricos mais importantes na pesquisa em gestão e os seus estudos revelam uma conceituação multidimensional relacionada aos *stakeholders*, às circunstâncias heterogêneas do mercado do produto e ao tempo. No entanto, o bom desempenho das empresas impacta não só no seu crescimento, mas também na economia do setor e da região onde estas operam. As pesquisas realizadas sobre desempenho empresarial são mais orientadas para sistemas, resultante da globalização, da crescente complexidade dos negócios e dos avanços tecnológicos, frente às estratégias organizacionais. Contudo, o bom desempenho de qualquer empresa depende em grande parte do desempenho dos seus colaboradores. (BOWRA; SHARIF; SAEED, 2011).

Em relação às pesquisas sobre o desempenho empresarial, de acordo com Jensen e Sage (2000), estes tiveram o seu início nos anos 80, destacam-se pesquisas de Straasser et al. (1981), Venkatraman e Ramanujam (1986) que iniciaram estudos sobre desempenho empresarial trazendo conceituações iniciais; Orlitzky, Schmidt e Rynes (2003), Combs, Crook e Shook (2005) e Palacios-Marqués et al. (2009). Nos últimos tempos foram realizados alguns estudos empíricos sobre desempenho empresarial, com destaque aos estudos de Hamann et al. (2013), Conyon e He (2017), Durte, Hinteregger e Zieba (2019), Hamann e Schiemann (2021).

Neste estudo, desempenho empresarial é entendido como resultados econômicos resultantes da interação entre os atributos, ações e ambiente de uma organização, avaliados em parâmetros ou medidas quantificáveis denominadas de indicadores de desempenho.

1.2 PROBLEMA DE PESQUISA

As organizações necessitam do capital humano para o seu funcionamento, desenvolvimento e para o alcance de objetivos organizacionais. Faz-se necessário a existência de

pessoas capazes de responder as necessidades da organização a fim de se atingir os objetivos e metas traçados. Para tal, é importante que as tarefas sejam devidamente coordenadas e haja um comando para o cumprimento, motivação, comprometimento e existência de um ambiente organizacional favorável.

Por isso, há uma grande preocupação das organizações em encontrar equipes capazes de responder as necessidades da organização, que sejam comprometidos e façam diferença no seu trabalho. Sendo necessário também que as organizações encontrem líderes que sejam capazes de influenciar os funcionários e que os torne cada vez mais comprometidos, construindo um padrão elevado de comprometimento de modo que se alcancem os objetivos da organização.

1.2.1 Contextualização

Quando se fala em gestão de pessoas está a se falar em especial na gestão de recursos humanos, na medida em que contribui direta e indiretamente para a cultura da organização e influencia o desempenho profissional dos funcionários. (PANAYOTOPOULOU; BOURANTAS; PAPALEXANDRIS, 2003). Nesse contexto, a gestão de pessoas deve ser feita tendo em conta o estilo de liderança exercido nas organizações, pelo que se torna importante averiguar como a liderança influencia na motivação do pessoal e no desempenho organizacional.

Na hotelaria, a gestão estratégica de pessoas constitui uma diferenciação importante, pois esse setor depende, em grande parte, de como se recebe e se trata os clientes e/ou hóspedes, onde essa ação é garantida pelos funcionários que lá trabalham. (BAUM, 2015). De acordo com Pinheiro e Souza (2013) a gestão estratégica de pessoas passa constantemente por mudanças em razão do avanço de tecnologias e da globalização, afetando diretamente na competitividade do mercado de trabalho, é necessário que se faça o acompanhamento dessas mudanças de modo que se consiga adaptar a elas e se dê respostas a altura das necessidades e exigências do mercado consumidor.

O conhecimento e as habilidades dos líderes passam a ser um diferencial nas organizações hoteleiras. Diante disso, os hotéis têm necessitado cada vez mais de investir em pessoas, buscando

reter e aperfeiçoar os conhecimentos adquiridos ao longo do tempo. (PINHEIRO; SOUZA, 2013). De acordo com os mesmos autores, a hotelaria se caracteriza pelo seu alto nível de competitividade que se deve à existência de um grande número de hotéis operando, da maior dinâmica que o setor oferece, de rápidas mudanças nos hábitos dos consumidores e também da interligação com os demais setores de atividades. O setor hoteleiro distingue-se dos demais por incorporar intensamente a prestação de serviços e envolver muitos equipamentos na composição dos seus custos operacionais e também por observar a sazonalidade e a variação das receitas.

Com o aumento da competitividade e da globalização, os hotéis passaram a disputar os colaboradores mais talentosos, visando melhorar seu capital intelectual. (SIQUEIRA; ALVES, 2016). Assim, é importante que existam líderes e seguidores competentes que estejam comprometidos com o desempenho das suas atividades, cabendo esses assegurar que a prestação de serviços seja de qualidade superior à dos concorrentes. Igualmente, é importante ter líderes que compreendam a importância de ter uma equipe competente e motivada para o desempenho das suas tarefas. (BURKE, 2018).

Por outro lado, é importante se ter em conta o processo relacional entre o líder e os seguidores dentro da organização, dessa importância surgiram algumas teorias das relações entre liderança e seguidores, tendo primeiro surgido a Teoria dos Vínculos Diádicos Verticais (Dansereau, Graen e Haga, 1975) e evoluiu até o desenvolvimento da Teoria das Trocas entre Líder e Seguidores, conhecida pela sigla LMX (*Leader-Member Exchange*) (Graen e Uhl-bien, 1995). De acordo com Gerstner e Day (1997), bons relacionamentos entre um líder e seus seguidores promovem melhores resultados do que aqueles em que o respeito mútuo e a confiança estão ausentes. Essas premissas, de acordo com os mesmos autores, foram confirmadas em diversas pesquisas empíricas realizadas.

1.2.2 Problema

Dados da Organização Mundial do Turismo (OMT, 2023), indicam que o Turismo registrou, em todo o mundo, um crescimento significativo nas últimas décadas, à exceção do

período da pandemia da COVID-19, assumindo assim como um setor importante da economia global e constituindo-se um elemento estruturante da dinâmica econômica dos países. De acordo com o Instituto Nacional de Estatísticas (INE, 2023) de Moçambique, o setor do Turismo contribui com cerca de 4% no Produto Interno Bruto (PIB) no ano económico de 2022, revelando-se como um setor-chave na dinamização da economia nacional.

O crescimento do Turismo deve ser acompanhado pela qualidade na prestação de serviços aos turistas. No negócio hoteleiro, em particular, a qualidade na prestação de serviços tem um papel fundamental no sucesso deste, podendo criar uma diferenciação que pode se transformar numa vantagem competitiva. (BURKE, 2018). Para garantir que os funcionários prestem serviços de qualidade, é importante que o líder entenda a complexidade do comportamento humano e garanta que todas as componentes da gestão de pessoas sejam geridas com o maior rigor. (MURPHY et al., 2017). No entanto, este processo também representa um custo para a empresa, tornando-se ainda mais importante que seja feita de forma correta. (TANKE, 2005).

O mercado de trabalho do setor hoteleiro, entretanto, enfrenta algumas dificuldades em razão das qualificações exigidas, da sazonalidade e do regime de trabalho, resultando em elevadas taxas de rotatividade do pessoal, resultando em elevados gastos para os hotéis, afetando não somente a produtividade, mas também os líderes que necessitam gerenciar estrategicamente as equipes. (CHUNG, 2000; MARTINS, 2002). A rotatividade do pessoal no setor hoteleiro é um fenômeno que preocupa os gestores visto que coloca em causa a produtividade e a competitividade hoteleira. A rotatividade pode ser causada tanto por fatores externos à organização como pelo aumento de melhores ofertas de empregos em outros setores e a conjuntura econômica, assim como por fatores internos da organização como, por exemplo, os estilos de liderança exercidos líderes. (STRAPASSON; CONCOLATTO; FERREIRA, 2007).

É importante perceber como cada um dos níveis que envolve a liderança de pessoas é exercida, dado que a má liderança de um nível poderá afetar os outros e, por conseguinte, o desempenho. A influência da liderança no desempenho dos hotéis tem vindo a ter uma maior preponderância, pelo que é considerada de vital importância para que as organizações mantenham

os seus colaboradores satisfeitos e retire deles o melhor rendimento possível, permitindo assim que se alcancem os objetivos e metas definidos.

Apesar de o tema da liderança ser muito debatido e estudado na academia e nas pesquisas científicas a nível do mundo, observa-se uma fraca produção científica sobre liderança direcionada para as organizações hoteleiras. Por outro lado, de acordo com Leslie (2022), estudos do Fórum Económico Mundial sobre as perspectivas globais relatam que ainda existem lacunas nas habilidades dos líderes e uma crise de liderança nas organizações que pode estar relacionada com a falta de domínio das competências requeridas ou a falta de foco nas habilidades necessárias no desempenho das funções.

De acordo com Ramírez et al. (2008), a maioria das pesquisas realizadas sobre as organizações tem se concentrado em elementos como a estrutura, o tamanho da organização e seu design. Torna-se importante, então, levar em conta fatores dinâmicos como a liderança e o desempenho empresarial. É por isso que a presente pesquisa propõe o estudo da liderança focada para as organizações hoteleiras relacionando-a com o seu desempenho empresarial de modo a, por um lado, enriquecer o acervo científico sobre a temática de liderança e desempenho empresarial, assim como também contribuir para melhoria no que concerne as práticas de gestão de pessoas focando-se na hotelaria moçambicana. Por outro lado, a pesquisa poderá cobrir algumas lacunas e fragilidades existentes nos estudos sobre a liderança hoteleira e sua relação com o desempenho empresarial.

É em face a estes e outros pressupostos que se desenvolveu a pesquisa com o intuito de analisar a possível influência da liderança no desempenho empresarial dos empreendimentos hoteleiros, incidindo-se sobre a seguinte indagação ou problema científico a ser estudado o seguinte: ***Qual a influência dos estilos de liderança no desempenho empresarial hoteleiro?***

1.3 JUSTIFICATIVA

As organizações necessitam de uma liderança eficiente de modo que se mantenham no mercado em um posicionamento vantajoso face aos seus concorrentes, pois o sucesso de qualquer

organização depende dos seus líderes. Cabendo aos líderes, com toda sua criatividade, liderar as equipes e cumprir a missão de incentivá-las para um melhor desempenho e assim ganhar mais espaço e destaque no mercado. Dessa feita, pode se afirmar que liderança é o ato de influenciar o comportamento das pessoas e levá-las ao bom desempenho de acordo com as suas necessidades e das necessidades das empresas nas quais atuam; é a habilidade de motivar; é o anseio de integrar pessoas em grupos; é a capacidade para controlar as mais diversas situações, tendo papel fundamental nas relações humanas e no desempenho e empenho de cada indivíduo. (RODRIGUES, 2009).

A realização da pesquisa se justifica da importância de se discutir e investigar aspectos com base no atual cenário da hotelaria, hotelaria essa estruturada a partir de processos, pessoas e tecnologias que permitem a sua operacionalização diária. A complexidade do ambiente de negócios hoteleiro torna necessário o desenvolvimento de habilidades de liderança para melhoria do ambiente de trabalho e da qualidade dos serviços prestados o que concorre para o desempenho e competitividade do setor. Para tal, é necessário que se pratique uma melhor liderança conducente ao bom desempenho tanto pessoal ou do grupo, assim como o desempenho empresarial.

A escolha para se desenvolver a pesquisa sobre a liderança e o desempenho empresarial nos empreendimentos hoteleiros, decorre na sequência de até a data da realização da presente pesquisa ainda não existiam estudos já realizados sobre o tema, particularmente para a área geográfica de estudo (Moçambique). Para a aferição disso fez-se uma busca sobre o tema em algumas das principais fontes de pesquisa de material científico, seja de dados nacionais ou internacionais, como a *Scopus*, a *Web of Science*, no período de quase 7 anos (de janeiro 2018 e maio de 2024), nenhum trabalho de tema semelhante foi encontrado. Fez-se também a busca no Google Acadêmico, principal fonte de publicação de trabalhos científicos para a comunidade acadêmica, apenas um trabalho de 2010 com tema semelhante foi encontrado, intitulado “Impacto de Estilos de Liderança Empresarial na Melhoria da Qualidade de Vida no Trabalho: o Caso do Banco Procredit, S.A.”, trabalho depositado no Repositório Eletrônico da Universidade Eduardo Mondlane, a maior e a mais antiga Universidade de Moçambique.

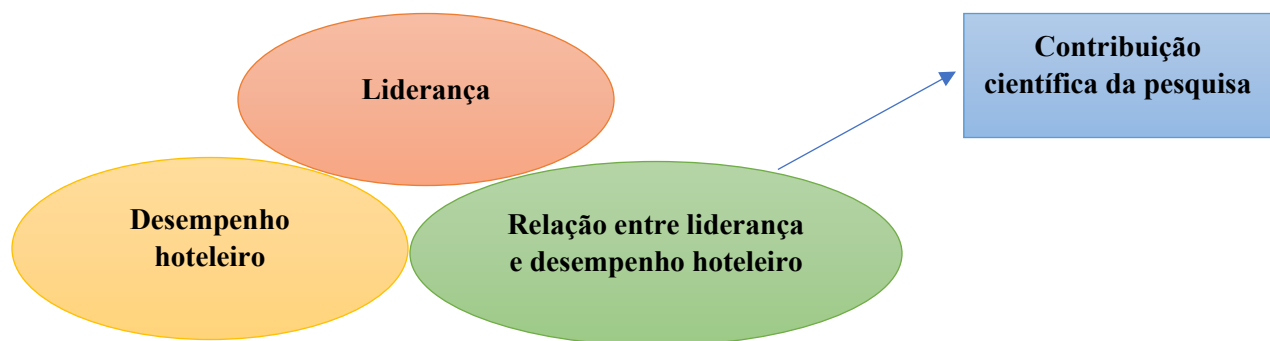
Com isso, colocam-se inquietações e/ou indagações em relação à liderança no setor hoteleiro moçambicano com vista a reduzir essas lacunas. A temática da liderança também assume particular importância nas diversas organizações e, por isso, tem vindo a suscitar um crescente interesse nas comunidades científica, académica e política. Nos últimos anos notam-se iniciativas de apoio ao empresariado local, por parte do governo e/ou organizações da sociedade civil, com vista a melhorar o nível de competências dos líderes através de iniciativas de cursos profissionalizantes e vocacionais e também sessões de *coaching* sobre liderança. Todavia, são escassos estudos já realizados sobre a temática da influência da liderança no desempenho hoteleiro, particularmente para o campo de estudo proposto, assim, a concepção deste estudo como um objeto complexo remete à indagações e entendimentos primários e a necessidade de sua compreensão e discussão profunda, demonstrando-se como um interessante campo de pesquisa.

Importa referir que a pesquisa foi realizada após dois períodos distintos em relação ao movimento turístico mundial, período antes da pandemia e pós-pandemia da COVID-19. A COVID-19, caracterizada pela transmissão viral em pessoas, gerou uma crise sanitária e paralisação de atividades à escala mundial; e como forma de controle da propagação da doença foram tomadas medidas para a sua contenção através de regulamentos e diretrizes sobre saúde e higiene individual e coletiva e pelo encerramento de fronteiras entre os países de modo a restringir a deslocação de pessoas e bens, ficando a indústria global de viagens, turismo e hotelaria entre os sectores mais afetados pela pandemia e as suas repercussões foram bastante visíveis. (PAPPAS; GLYPTOU, 2021). A título de exemplo, de acordo com os dados da OMT (2020), o primeiro trimestre de 2020 – período pré-pandêmico – registrou uma diminuição nas chegadas internacionais de 22% a nível global tendo subido para 57% no mês de março, o que se traduziu em uma perda em números absolutos de 67 milhões de chegada. Cumulativamente, os primeiros 10 meses do ano de 2020 teve perda de 900 milhões de turistas internacionais, gerando um prejuízo de 1,1 trilhões de dólares no PIB global até ao final do ano de 2020. Face a este cenário, desencadearam-se alterações profundas tanto para o consumidor (turista) assim como para o fornecedor de serviços da indústria turística, urgindo a necessidade de identificar o estado psicológico destes intervenientes durante e pós-pandemia que, até certo ponto, pode ter alterado as formas de liderança exercidas nesse setor, incluindo na hotelaria.

Sendo que a indústria do Turismo se caracteriza pela sua transversalidade em várias áreas correlacionadas, seja no âmbito de gestão de pessoas, ou, seja no âmbito do exercício da liderança organizacional, isso faz com que se desenvolvam novas dinâmicas estratégicas para a gestão dos empreendimentos de suporte à atividade turística que influenciem na melhoria de prestação dos serviços, no bom desempenho e na competitividade do setor. A escolha da hotelaria como objeto de estudo deve-se ao fato de ser um dos setores que dá maior suporte à atividade turística e que mais contribui para a empregabilidade e pela sua complexidade no que diz respeito às questões de gestão e de exercício da liderança. Dessa feita, a pesquisa busca analisar e compreender a relação existente entre os estilos de liderança e o desempenho hoteleiro, assumindo dessa forma uma pesquisa relevante nas várias vertentes.

A pesquisa incidiu sobre os empreendimentos hoteleiros de categoria de 3 a 5 estrelas. A escolha de hotéis dessa categoria deve-se ao fato de se considerar que estes têm uma estrutura organizacional avançada no que concerne ao cumprimento da legislação hoteleira, sendo que são obrigados a seguir com rigor os padrões que os regem e se concentram em alinhar suas práticas de liderança e padrões de serviço ao cliente no intuito de melhorar a imagem geral do hotel. (TRACEY, 2014). O resultado a ser encontrado da relação entre a liderança e o desempenho hoteleiro é a principal contribuição científica da pesquisa, onde se pensa que será fácil interpretar e colocar-se em prática, de forma empírica, por outros pesquisadores do campo de liderança.

Figura 1: **Contribuição científica da pesquisa.**



Fonte: **Elaboração própria (2024).**

Em termos práticos, o desenvolvimento da pesquisa é pertinente na medida em que aborda um tema atual e de interesse geral ao buscar compreender a relação entre a liderança e o desempenho hoteleiro. Por outro lado, a pesquisa permite a criação de dados fiáveis sobre a hotelaria moçambicana a partir de levantamento de informações empíricas através do estudo de campo. No entanto, o presente estudo visa trazer aspectos que buscam elucidar a necessidade dos líderes se tornarem cada vez mais habilidosos e capazes de enfrentar as diversas mudanças do mercado e atender as necessidades atuais e futuras. Por outro lado, os resultados da presente pesquisa podem ajudar as organizações hoteleiras a lidar com a necessidade de desenvolvimento da liderança olhando para a realidade atual e futura do mercado.

Do ponto de vista acadêmico, a discussão sobre o tema serve de ponto de partida para futuros estudos semelhantes que queiram ser desenvolvidos pelos acadêmicos, empreendedores ou outros interessados. Dada a sua especificidade, o estudo da liderança e sua influência no desempenho hoteleiro é importante pelo contributo que o mesmo traz para o enriquecimento da teoria existente sobre a temática, explorando a importância de diferentes contextos ou especificidades culturais da liderança que contribuam para o desempenho do setor. Permite igualmente despertar a comunidade acadêmica sobre a relação entre a liderança e o desempenho hoteleiro, onde vai contribuir para implementar nova dinâmica no setor hoteleiro assim que os resultados da pesquisa forem apresentados junto das entidades competentes, dos gestores hoteleiros e demais interessados.

Do ponto de vista social, as interações feitas com os atores do setor, durante a pesquisa de campo, nomeadamente diretores, gestores e demais colaboradores dos hotéis, permitiram adquirir horizontes mais previsíveis sobre a influência da liderança no desempenho empresarial dos hotéis com um olhar mais crítico para a sua reestruturação, adaptação às novas tendências da atividade turística e à prestação de serviços de qualidade desejada aos consumidores. Por outro lado, o estudo busca identificar os estilos de liderança eficazes que contribuam para um melhor desempenho empresarial dos hotéis e, conseqüentemente, para o alavancamento da competitividade do setor e desenvolvimento socio-econômico.

Os resultados de qualquer pesquisa visam trazer algum contributo seja na sociedade, seja na ciência, ou seja, na academia. Portanto, os resultados obtidos da presente pesquisa, socialmente, poderão criar uma nova dinâmica e trazer um novo olhar sobre o setor hoteleiro de Moçambique, uma vez que serão várias as *nuances* que poderão ser esclarecidas sobre os estilos de liderança e sua relação com o desempenho empresarial dos hotéis. Por outro lado, com a divulgação dos resultados da pesquisa, o setor hoteleiro poderá se aprimorar no que diz respeito a questões de gestão estratégica de pessoas e questões de liderança, uma vez que o olhar crítico do pesquisador e as propostas de melhorias são realçados, as fragilidades e as potencialidades são relatadas.

Para a ciência, os resultados obtidos constituirão um acréscimo do repositório científico sobre a temática de liderança e desempenho, e será um meio para a consolidação do conhecimento sobre liderança na hotelaria e sua relação com o desempenho empresarial. Por sua vez, os resultados da pesquisa permitirão o alargamento de estudos já realizados por outros pesquisadores em matérias de liderança e desempenho hoteleiros, o que servirá de mais-valia para o setor e, em parte, completará algumas lacunas deixadas em outras pesquisas realizadas. Por fim, para a academia, os resultados obtidos permitirão a consolidação dos instrumentos aprimorados e utilizados para coleta de dados desta pesquisa. Espera-se que os instrumentos sejam utilizados por outros pesquisadores, de modo que sejam validados.

Foram identificados hotéis de 3 a 5 estrelas para a realização da pesquisa de campo do presente estudo. A escolha de hotéis dessa categoria se justifica pelo fato de apresentar uma estrutura organizacional e funcional adequada para as operações hoteleiras, permitindo a existência de equipes de trabalho e do pessoal com funções específicas, incluindo as funções de liderança.

O processo administrativo para a realização da pesquisa realizou-se entre setembro e dezembro de 2023, tendo sido antecedido da aprovação do projeto e da elaboração de instrumentos de coleta de dados e o pré-teste dos mesmos. A pesquisa contou com um fundo monetário financiado pelo Fundo Nacional de Investigação (FNI), uma entidade moçambicana que financia investigações científicas aos pesquisadores nacionais, cobrindo as despesas com as viagens de

pesquisa, aquisição de equipamentos e materiais de pesquisa, publicação, participação em seminários e *workshops* e pagamento de serviços a terceiros.

1.4 OBJETIVOS DA PESQUISA

1.4.1. Geral

O objetivo geral desta pesquisa é descrever as relações entre os estilos de liderança e desempenho empresarial da hotelaria moçambicana, buscando elementos para a gestão eficaz e, conseqüente, melhoria do desempenho.

1.4.2. Específicos

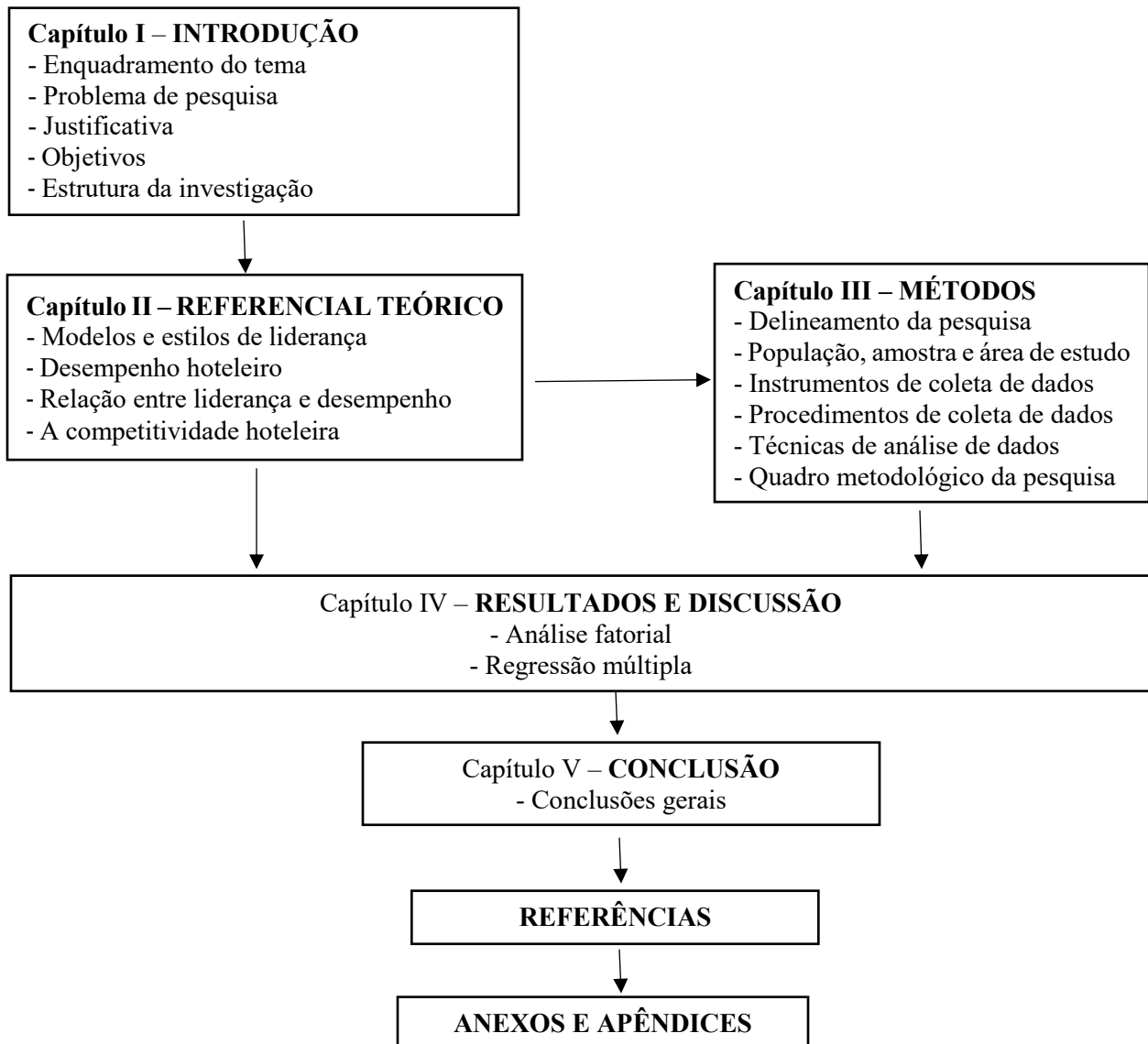
De modo a alcançar o objetivo geral proposto acima, propõem-se os seguintes objetivos específicos:

- a) Caracterizar os hotéis pesquisados e os respondentes;
- b) Identificar os estilos de liderança exercidos nos hotéis;
- c) Mensurar o desempenho empresarial dos hotéis;
- d) Estabelecer relações entre os estilos de liderança e o desempenho empresarial hoteleiro.

1.5 ESTRUTURA DO ESTUDO

O estudo se apresenta estruturado por cinco partes desenvolvidas ao longo dos textos que buscam apresentar uma tese partindo da pesquisa realizada sobre os estilos de liderança exercidos nos empreendimentos hoteleiros que determinam o desempenho empresarial hoteleiro. A Figura 2 seguinte ilustra a estrutura geral do estudo.

Figura 2: Estrutura do estudo.



Fonte: **Elaboração própria (2024).**

A Figura 2 anterior indica que a primeira parte, é constituída pelo capítulo da introdução do tema, onde se apresenta o problema da pesquisa, a justificativa incorporando a relevância científica e profissional do estudo e os objetivos que se pretendem alcançar com o estudo.

A segunda parte, comporta o capítulo da fundamentação teórica do estudo e os conceitos assentes nas abordagens que sustentaram a base teórica da Tese em torno da liderança e sua influência no desempenho empresarial dos hotéis. Na terceira parte, são apresentados os aspetos metodológicos do estudo e é dada a explicação dos procedimentos adotados nas fases de coleta e análise de dados da pesquisa.

A quarta parte, refere-se ao capítulo da apresentação, análise e discussão dos resultados da pesquisa, onde é apresentada a descrição e é feita a análise dos resultados obtidos na pesquisa, incluindo a descrição do perfil dos participantes da pesquisa e dos hotéis pesquisados, análise de dados através dos modelos de mensuração adotados no estudo. E na quinta parte, são abordadas as conclusões do estudo.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O presente capítulo estabelece uma fundamentação teórica sobre o tema da pesquisa realizada com o intuito de construir um referencial teórico útil à compreensão da influência da liderança no desempenho empresarial dos empreendimentos hoteleiros. Achou-se importante aferir os modelos e estilos de liderança exercidos nos hotéis e aferir até que ponto estes influenciam no desempenho empresarial dos mesmos, isto é, buscar a sua relação, tendo em conta que o bom desempenho leva à competitividade.

O referencial teórico que a seguir se aborda serve de suporte aos pressupostos teóricos do tema pesquisado apresentando, de forma sintetizada, as contribuições de alguns autores importantes no campo de investigação em alusão. Reconhecendo a importância da pesquisa desta natureza e magnitude, se desenvolveu o presente estudo de uma forma relativamente avançada tendo se apoiado em outros estudos exploratórios realizados sobre questões relativas à liderança e sua relação com o desempenho empresarial das organizações.

As principais abordagens teóricas propostas para a realização da investigação compreenderam as teorias sobre a liderança conceitualizadas por Bass (1990) e sobre os indicadores do desempenho hoteleiro desenvolvido por Medeiros (2003), dando especial ênfase aos conceitos sobre a relação entre as práticas da liderança e o seu efeito no desempenho empresarial dos hotéis.

Para tal, é desenvolvida nos subcapítulos subsequentes a fundamentação teórica que sustentará os principais resultados da pesquisa, designadamente:

- (1) Breve descrição sobre o Turismo e a Hotelaria em Moçambique;
- (2) Modelos e estilos de liderança;
- (3) Desempenho e competitividade hoteleira; e
- (4) Relação entre a liderança e o desempenho hoteleiro.

2.1 BREVE DESCRIÇÃO SOBRE O TURISMO E A HOTELARIA EM MOÇAMBIQUE

O Turismo é reconhecido como um dos fenómenos sociais e económicos relevantes em muitos países no mundo onde é praticado. Para Piter (2005), o setor de Turismo constitui um elemento estruturante da dinâmica económica global dada a sua importância e robustez no mundo inteiro. No entanto, esse setor deve ser pensado e estruturado de forma estratégica com vista ao seu crescimento, à qualidade dos serviços nele acoplados, ao *marketing* do destino, a sua sustentabilidade e à sua competitividade.

Moçambique é dotado de um potencial turístico constituído por elementos naturais, culturais e construídos muito associados à sua localização geográfica privilegiada, junto da costa do Oceano Índico, numa extensão de 2.770 km de comprimento, e na região subtropical. É também dotado de uma diversidade cultural, caracterizada pela miscelânea de povos, hábitos e costumes, culinária, línguas, religião, artes, crenças, folclore, danças, dentre outras manifestações socio-culturais. O Turismo em Moçambique foi eleito como um dos setores prioritários para a diversificação da economia do país concorrendo com os setores da agricultura, de infraestruturas e de energias. (DA SILVA, 2019; MICULTUR, 2018).

Não obstante as potencialidades turísticas que o país dispõe, existem ainda muitas oportunidades a serem aproveitadas bem como muitos desafios a enfrentar no setor do Turismo, desde a adoção de políticas e estratégias que estabeleçam princípios orientadores sobre o desenvolvimento do setor bem como que despertem uma maior competitividade tendo em conta a questão de formação de recursos humanos e infraestruturas básicas para atender a procura turística. O sucesso da indústria do Turismo em Moçambique depende da capacidade de cada um dos intervenientes em responder aos desafios que esse setor está sujeito, através de ações proactivas e estratégias harmonizadas, com vista ao funcionamento mais eficaz do setor e tornar o país num destino turístico preferencial. O turismo em Moçambique desempenha um papel importante pelo seu aporte económico e social, contribuindo diretamente para a entrada de divisas, criação de emprego, desenvolvimento económico local, o multiculturalismo, dentre outras contribuições.

No entanto, em todos os destinos, a hotelaria é um setor de base de apoio turístico e um dos importantes setores de desenvolvimento da indústria do Turismo e do lazer, e é também responsável pela hospitalidade dos turistas e viajantes oferecendo serviços básicos e necessários de acomodação, de segurança e de bem-estar dos viajantes, tanto em viagens de lazer ou de negócios. Piter (2005) realça o papel que a hotelaria tem na economia local, uma vez que é ao nível desse setor que são efetuadas as maiores despesas, e ajuda no aumento dos rendimentos das populações locais (efeito multiplicador).

Em Moçambique, consideram-se Hotéis os empreendimentos turísticos destinados a proporcionar, mediante remuneração, alojamento temporário e outros serviços acessórios ou de apoio com ou sem fornecimento de refeições. (*in* PORTAL DO GOVERNO, 2022). Os estabelecimentos hoteleiros são classificados por estrelas, sendo de 1 (uma) a 5 (cinco) estrelas em função do nível da complexidade e qualidade dos serviços prestados.

Dados históricos referem que os primeiros hotéis em Moçambique surgem em pontos estratégicos da rota comercial entre os povos oriundos do Oriente Médio (árabes), da Ásia (Índia e China) e, mais tarde, da Europa (os portugueses) que se instalaram na Ilha de Moçambique – a primeira cidade capital de Moçambique. Com o passar do tempo, ao longo da costa moçambicana foram surgindo outros pontos estratégicos para a prática do comércio de produtos e de escravos que eram deportados para vários pontos do mundo. Um dos emblemáticos hotéis em Moçambique é o “Grande Hotel” localizado na cidade da Beira que foi, nos tempos passados, considerado um dos maiores hotéis de África.

Figura 3: **Grande Hotel – primeiro hotel de Moçambique.**



Fonte: **Imagem de internet (2024).**

De acordo com Spinuzza (2018), o “Grande Hotel” foi um dos primeiros hotéis construídos na era colonial e inaugurado em 1955. Localizado de frente ao Oceano Índico, possui dimensões grandiosas e com uma fachada curvilínea modernista, representava a vida glamorosa de uma localidade turística durante a época colonial, foi objeto da propaganda colonial, que propagava a ideia do “Éden Tropical” frente ao Índico, associada a esse local paradisíaco. Com o passar do tempo, mais empreendimentos hoteleiros foram construídos ao longo das cidades costeiras e em outras regiões do interior do país, surgindo dessa forma alguns parques hoteleiros ao longo do país.

Dados do Instituto Nacional de Estatísticas de Moçambique (INE, 2023), indicam que Moçambique possui cerca de 1.683 estabelecimentos hoteleiros distribuídos em todas as províncias do país. Dados comparativos, indicam que no universo de estabelecimentos hoteleiros operacionais, em 2022, verificou-se um decréscimo (-4,4%) em relação a 2021. Quanto à distribuição nas províncias, do total de 1.683, maior parte estão localizados na província de Inhambane e na cidade de Maputo (Sul do país), com 17,6% e 11,1%, respetivamente. Enquanto,

as províncias de Manica (Centro) e Cabo Delgado (Norte) contam com a menor percentagem, 5,9% e 6,0%, respetivamente.

Tabela 1: Números de estabelecimentos hoteleiros em Moçambique.

Província	Ano					Distribuição Percentual	Variação (%) 2022/2021
	2018	2019	2020	2021	2022		
Moçambique	1 479	1 487	1 505	1 760	1 683	100,0	-4,4
Niassa	96	97	97	118	131	7,8	11,0
Cabo Delgado	114	109	110	132	101	6,0	-23,5
Nampula	140	149	153	171	175	10,4	2,3
Zambézia	142	142	146	174	144	8,6	-17,2
Tete	132	135	136	154	146	8,7	-5,2
Manica	74	76	84	99	100	5,9	1,0
Sofala	120	119	119	144	117	7,0	-18,8
Inhambane	280	277	276	313	297	17,6	-5,1
Gaza	90	90	89	109	115	6,8	5,5
Maputo	149	150	152	176	171	10,2	-2,8
Cidade de Maputo	142	143	143	170	186	11,1	9,4

Fonte: INE (2023).

Tendo em conta os dados da Tabela 1 anterior, importa referir que o funcionamento do parque hoteleiro moçambicano tem sofrido sazonalidade provocada por questões conjunturais, sejam de ordem económica, ou sejam de ordem natural. Moçambique é um país em vias de desenvolvimento cuja economia depende, majoritariamente, de financiamentos externos e de capitais estrangeiros, sendo que os investidores são, na sua maioria, estrangeiros onde para o investimento do seu capital depende do bem-estar social e da dinâmica económica do país. Por outro lado, Moçambique tem sofrido ciclicamente intempéries que tem obrigado ao encerramento de alguns empreendimentos hoteleiros por alguns períodos para a sua reconstrução, daí que se tem registrado diminuição do número de empreendimentos operacionais nesses períodos.

2.2 MODELOS E ESTILOS DE LIDERANÇA

O tema da liderança tem gerado alguns estudos e pesquisas ao longo do tempo e, mesmo assim, ainda não se tem um conceito consensual a seu respeito. As teorias sobre lideranças foram inicialmente introduzidas por Sanford (1950), sobre autoritarismo e liderança, depois por Downton (1973), mais tarde desenvolvidas por Burns (1978), depois aprimoradas por Bass (1985) e mais tarde por Hersey e Blanchard (1988). Com a Revolução Industrial do século XVIII, estudos sobre liderança tomaram novos rumos onde se orientava para o processo de identificação de características e atributos de grandes personalidades dessa época, as quais deveriam servir de modelo e base para as ações de formação de novos líderes. (SANT'ANNA; CAMPOS; VAZ, 2010).

A existência da liderança é importante em todas as organizações, sejam elas de produção ou de prestação de serviços, ao exemplo de organizações hoteleiras cuja principal atividade é oferta de serviços ao cliente. Chiavenato (2003) sustenta que a liderança é necessária em todos os tipos de organizações, seja nas empresas como um todo ou em cada um de seus departamentos operacionais. Para ele, é da presença de um líder dentro da organização que a mesma consegue atingir os objetivos traçados, principalmente nos tempos atuais tendo em conta as constantes mudanças do mercado onde estão inseridas.

Hillier (2005) conceitua liderança como o processo de influenciar os outros por meio de autoridade formal ou atributos pessoais para agir de acordo com a intenção ou um propósito comum de alcançar as metas estabelecidas. Esse conceito é sustentado por Robbins, Judge e Sobral (2012) que definem a liderança como a capacidade de influenciar um conjunto de pessoas para alcançar metas e objetivos. Inicialmente, se pensava que os atributos de liderança se nascem com eles e que as características de líder se podem ensinar a outras pessoas e ser desenvolvidas por elas próprias. No entanto, as características do líder são influenciadas pelas pessoas com as quais trabalha e/ou pelas tarefas que desempenha na organização, podendo este adotar estilos diferentes de liderança em função da realidade (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2012).

É importante que os líderes adotem um modelo característico de liderança diante dos seus seguidores, isto é, um modo adequado de motivar os seguidores. Os modelos de liderança resultam do comportamento do líder mediante os seus seguidores e dos objetivos organizacionais e, para que se tenha sucesso, o líder tem de definir um modelo de liderança, ou seja, um modo adequado de motivar os seguidores. De acordo com Chiavenato (2003), modelos de liderança se refere àquilo que o líder faz, à forma como lidera a equipe, de que maneira se comporta e como isso afeta o grupo, isto é, são os modos que orientam os líderes na tomada de decisões e no seu comportamento diante de suas equipes. Desse modo, os líderes podem influenciar o comportamento dos seus seguidores através do uso de diferentes modelos ou abordagens de liderança. Harris et al. (2007), referem que de acordo com os modelos modernos de liderança, esses podem ser categorizados por:

- (i) **Modelo de liderança transformacional,**
- (ii) **Modelo de liderança transacional,**
- (iii) Liderança baseada na cultura organizacional,
- (iv) Liderança carismática, e
- (v) Liderança visionária.

A Teoria de Liderança de Bass (1990) tem sido usada para explicar os dois principais modelos de liderança e destaca os modelos de liderança baseados em níveis de envolvimento do líder, nomeadamente: o modelo de liderança transformacional (democrático e orientado para as pessoas) e o modelo de liderança transacional (autoritário e orientado para a produção). (BASS, 1985; BASS; AVOLIO, 2004; BROWN; ARENDT, 2011). De acordo com Keskes (2013), nas últimas décadas, as lideranças transformacional e transacional receberam maior atenção pelos pesquisadores de liderança.

De acordo com Downton (1973) a liderança transformacional é caracterizada por uma relação mútua de motivação entre o líder e os seguidores. Para Bass (1985) o líder transformacional é aquele que motiva os seus liderados para irem além das expectativas, promovendo um clima de confiança e induzindo os seguidores a sacrificar o interesse próprio pelo interesse da organização; e usa recompensas intangíveis como, por exemplo, o crescimento das pessoas, a autoestima e os

valores profissionais. De acordo com Bass e Avolio (2004, 1990), Bass (1998) e Avolio (1999), a liderança transformacional contempla quatro estilos/dimensões, que são: (i) a influência idealizada (carisma), (ii) a motivação inspiracional, (iii) o estímulo intelectual e (iv) a consideração individualizada.

Por sua vez Robbins (2002), refere que os líderes transformacionais prestam atenção às preocupações e às necessidades de desenvolvimento de cada um dos seus seguidores; eles modificam a maneira de seus seguidores verem as coisas, ajudando-os a pensar nos velhos problemas de uma nova forma; e são capazes de entusiasmar, incitar e inspirar as pessoas a darem o máximo de si na busca dos objetivos do grupo. Para Bass (1990), Calaça e Vizeu (2015) os líderes transformacionais inspiram os seus seguidores a transcenderem os próprios interesses pelo bem da organização e/ou do grupo; são agentes de mudança, encorajam e transformam atitudes, crenças, motivações, objetivos e aspirações dos seguidores, tornando-os conscientes das suas e das necessidades da organização; e oferecem consideração individualizada e estímulo intelectual a seus seguidores, além de possuírem carisma.

Gestores que adotam o modelo da liderança transformacional encorajam entusiasmo e otimismo e podem inspirar os seus seguidores a contribuir para a organização em termos de ideais elevados e conceitos de moralidade. Nessa liderança os seguidores demonstram credibilidade, admiração, lealdade e respeito para os seus gestores e sentem que o seu trabalho e desempenho são importantes para a organização e o empoderamento do trabalhador é mais eficiente porque os gerentes se esforçam para motivar seus funcionários. (BASS; AVOLIO, 1994; RUST et al., 2000).

Já a liderança transacional utiliza recompensas tangíveis como o dinheiro e o *status* (DOWNTON, 1973). Os líderes transacionais são aqueles que conduzem ou motivam os seus seguidores na direção das metas estabelecidas por meio do esclarecimento dos papéis e das exigências das tarefas (ROBBINS, 2002; ROBBINS et al., 2012). A liderança transacional contempla três estilos/dimensões: (i) a recompensa contingente, (ii) a gestão por exceção – ativa e passiva. A terceira dimensão de liderança deste modelo é designada de (iii) “não-liderança”, que é o *laissez-faire*. (BASS; AVOLIO, 2004, 1990; BASS, 1998; AVOLIO, 1999).

Gestores que usam o modelo da liderança transacional usam o método da compensação para melhorar o desempenho organizacional, recompensam a seguidores que demonstrem alto desempenho, repreendem para quem demonstre baixo desempenho e usam mecanismos de fortalecimento e de punição (Burns, 1978). Portanto, a liderança transacional restringe o desenvolvimento de habilidades inovadoras e criativas dos funcionários e dificulta o crescimento pessoal e organizacional, fato que não favorece a indústria de serviços como é o caso da hotelaria, uma vez que pode reduzir a satisfação no trabalho e o comprometimento organizacional dos funcionários, resultando na entrega de mau atendimento ao cliente e o declínio do desempenho geral. (PATIAR; MIA, 2009).

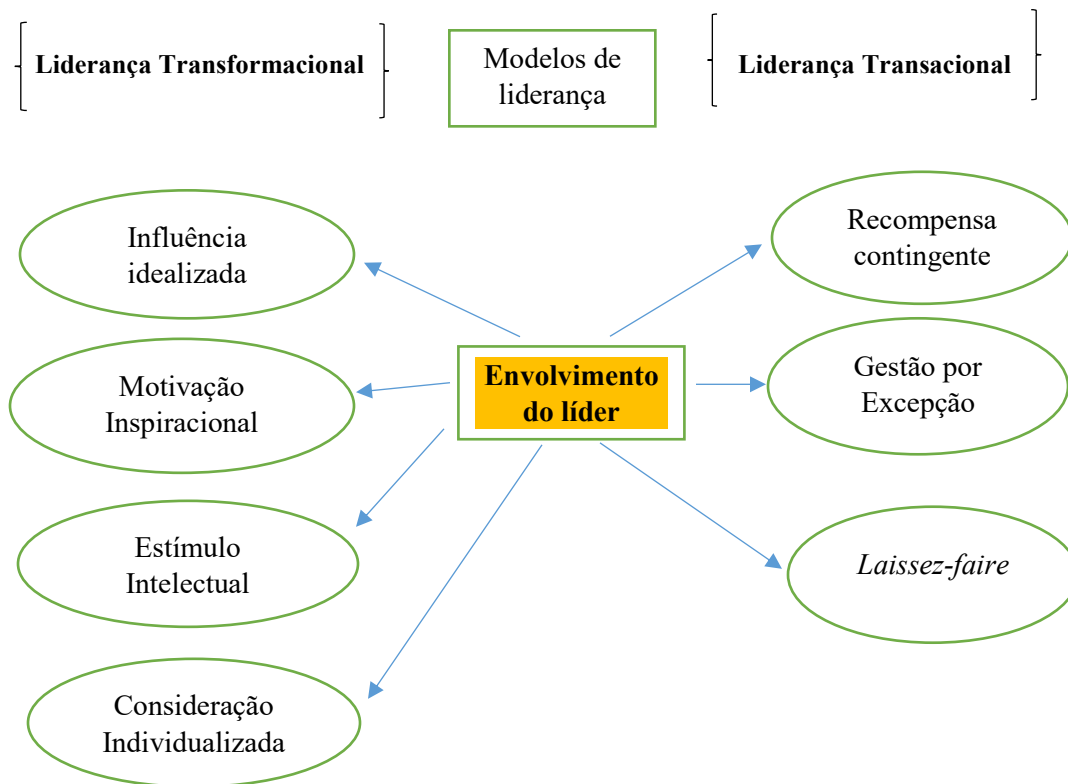
Para Ravichandran et al. (2007), na liderança transacional a autoridade burocrática e o trabalho de legitimidade são eficazes apenas dentro da organização altamente estruturada, onde os funcionários são motivados por recompensas e evitados por punições. Todavia, de acordo com Robbins et al. (2012), as lideranças transformacionais e transacionais não devem ser vistas como abordagens opostas, elas se complementam. A liderança transformacional é construída com base na liderança transacional e produz níveis de esforço e desempenho além daqueles obtidos apenas na abordagem transacional. No entanto, dentro das organizações a liderança como um processo representa um elemento fundamental na medida em que orienta o esforço e a motivação dos colaboradores para o alcance dos objetivos organizacionais. (PARRA; GUILIANY, 2013). Para Weese (1994), os líderes devem ser pessoas atentas ao desenvolvimento dos seus seguidores, são aqueles que inspiram e estimulam o seu progresso na organização e mantêm uma relação dentro e fora da organização.

Bowditch e Buono (2017) apontam a Teoria da Contingência ou Situacional para referirem que o melhor estilo está relacionado aos fatores ambientais e aos membros do grupo, pela capacidade de adaptação do líder a estas circunstâncias. Onde, dependendo da situação e do ambiente organizacional, o líder pode mudar o seu comportamento ou estilo. Portanto, os melhores líderes são aqueles que possuem ambas características de líderes transformacionais e de líderes transacionais. Consensos partilhados pelos estudiosos sobre a liderança referem que líderes que possuem as duas características, de liderança transformacional e de liderança transacional,

desenvolvem ações que encorajam a um bom desempenho dos seus liderados (CHIANG; JANG, 2008).

A Figura 4 a seguir ilustra os modelos de liderança e os respectivos estilos/dimensões, onde na liderança transformacional o líder *influencia* efetivamente o comportamento dos seguidores, motivando-os a atingirem os objetivos organizacionais; a forma de *inspirar* é fazer com que os seguidores consigam mais do que eles teriam por conta própria, dando-lhes um sentido de pertencimento e apropriação da visão e dos objetivos organizacionais; o *intelecto* visa despertar no seguidor a sua capacidade cognitiva na superação dos desafios decorrentes das atividades exercidas; e o *individual* refere-se à atenção individualizada que o líder dá a cada seguidor para o seu crescimento e desenvolvimento profissional, aconselhando-o e orientando-o. (BASS; AVOLIO, 1990, 2004). E na liderança transacional os líderes direcionam aos objetivos, enfatizando padrões de trabalho, proporcionando *recompensas* para influenciar o desempenho; são focados na clarificação das regras e guiam os seguidores para o alcance de metas predeterminadas com base em recompensas, de forma *passiva* ou *ativa* (RAVICHANDRAN et al., 2007); evitam tomar decisões, hesitam em agir e são ausentes quando necessário, demonstrando assim a *falta de liderança*; e na contratação de novos funcionários a sua preocupação primária é com o salário e a produtividade. (BASS, 1990). A Figura 4 a seguir, apresenta os modelos e os estilos de liderança bases do presente estudo.

Figura 4: Modelos e estilos de liderança.



Fonte: **Elaboração própria, baseado no Bass (1990).**

A Figura 4 anteriormente apresentada classifica os dois modelos de liderança que são tratados na presente pesquisa, nomeadamente os modelos da liderança transformacional e da liderança transacional, conceitos introduzidos inicialmente por Burns (1978) quando tratava da liderança política, e mais tarde desenvolvidos por Bass (1985). Trata-se de modelos mais abrangentes e mais teorizados nos últimos tempos e adequados para a realidade do campo de estudo.

Para melhor entendimento sobre os modelos de liderança em alusão, o Quadro 1 a seguir mostra as principais características e componentes dos modelos da liderança transformacional e transacional e a respectiva caracterização dos estilos/dimensões de liderança correspondentes a cada modelo.

Quadro 1: Características e componentes da liderança transformacional e transacional.

LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL	LIDERANÇA TRANSACIONAL
Os líderes transformacionais envolvem mudanças dramáticas que incluem o desenvolvimento e a implementação de uma visão para o alcance dos objetivos organizacionais; ajudam a realinhar os valores e as normas da organização e, quando necessário, acomodam e envolvem mudanças internas e externas; inspiram emocionalmente os seguidores a alcançarem retornos extraordinários, por providenciar tanto significado quanto entendimento.	Os líderes transacionais enfatizam o trabalho padronizado e tarefas orientadas; através de reforços positivos ou negativos, especificam e clarificam as metas e anunciam as recompensas apropriadas atreladas às <i>performances</i> ; os seguidores concordam, aceitam ou simplesmente cumprem as determinações do líder; esse estilo de liderança é fortemente dependente do poder do líder.
Estilos/Dimensões das lideranças	
*Influência Idealizada (Carisma) – O líder é admirado e desperta identificação; considera as necessidades dos seguidores acima de suas próprias; atua como um modelo e compartilha riscos, se comporta de uma maneira consistente, com ética, princípios e valores; providencia visão e senso de missão, estimulando o orgulho e conquistando respeito e confiança; os seguidores fazem atribuições das capacidades heróicas ou extraordinárias de liderança.	*Recompensa contingente – O líder negocia a troca de recompensas por esforço e promete recompensas pelo bom desempenho e reconhece as conquistas; tanto os líderes como os seguidores participam da abordagem de recompensas na gestão; cada parte concorda com um sistema de recompensas e trabalho para atender às expectativas mútuas de certos ganhos ou comportamentos.
*Motivação Inspiracional – O líder motiva seus seguidores, providenciando significado e desafio ao trabalho; os encoraja a visualizar estados futuros atraentes; demonstra entusiasmo e otimismo, conseguindo assim espírito de equipe; comunica altas expectativas, utiliza símbolos para focar esforços e expressa propósitos importantes de maneira simples.	*Gestão por exceção – Os seguidores são punidos ou recompensados por uma determinada ação; limita-se a ser um monitor e intervir apenas excepcionalmente; rotineiramente fornece <i>feedback</i> negativo, pois inicia o contato com seus seguidores apenas a partir de falhas; estimula os seguidores a manterem o <i>status quo</i> e a buscarem perfeição na execução de seu trabalho, sem estimular, no entanto, o crescimento do desempenho. A gestão por exceção pode ser liderança passiva ou ativa: – O <u>líder passivo</u> tende a intervir apenas quando os padrões não são alcançados e se recusa a determinar um plano de ação. Espera apenas o <i>status quo</i> dos seguidores, não encoraja trabalhos excepcionais, e espera ser notificado de falhas. – O <u>líder ativo</u> observa e procura desvios das regras e padrões, tomando atitudes corretivas quando necessário. O líder ativo monitora o desempenho dos seguidores e toma medidas correctivas se ocorrerem desvios nos padrões. Impõe regras para evitar falhas.
*Estímulo Intelectual – O líder estimula os seguidores questionando suas premissas, reformulando problemas e analisando velhas situações de novas maneiras; não há ridicularização ou crítica pública dos erros; o líder promove inteligência, racionalidade e cuidados na resolução de problemas, enquanto dá atenção pessoal aos indivíduos, fornecendo treinamento e conselhos.	
*Consideração Individualizada – O líder dá atenção à necessidade de crescimento e desenvolvimento de cada indivíduo, atuando como mentor ou treinador; os seguidores são desenvolvidos com sucesso para níveis mais altos de potencial; oportunidades de novos aprendizados são oferecidas e as diferenças individuais em termos de necessidades e desejos são levadas em conta; o líder dá atenção personalizada, aconselha e orienta.	*Laissez-faire – O líder abdica das responsabilidades e evita tomar decisões; não cumpre suas obrigações de supervisor e não guia seus liderados; oferece pouco suporte e não é atento à produtividade ou necessidade de cumprir deveres; observa-se ausência de envolvimento dos supervisores.

Fonte: Baseado no Boerner et al. (2007) e Robbins (2002).

É importante que se conheçam as características dos modelos e estilos de liderança e os seus respetivos componentes (descrições) para uma melhor compreensão dos vários aspetos que se debruçam ao longo dos textos do presente trabalho, tanto em relação aos líderes quanto em relação aos liderados (seguidores).

2.2.1 Liderança na Hotelaria

A indústria hoteleira tem sofrido várias mudanças causadas por alterações no ambiente externo e pela própria dinâmica do mercado hoteleiro. Daí que os líderes hoteleiros devem se concentrar em identificar os aspectos externos e os fatores internos que afetam suas organizações, e também devem se concentrar em desenvolver uma melhor compreensão de como liderar eficientemente suas organizações dentro de um ambiente dinâmico e ambiente de turismo competitivo e turbulento (AL-OMARI et al., 2015).

Para liderar eficientemente as organizações hoteleiras é conveniente que os líderes entendam como os estilos de liderança evoluíram ao longo dos anos e quais as dinâmicas atuais da liderança imperam na hotelaria. A liderança na hotelaria deve envolver ações comportamentais que os líderes devem demonstrar no processo de liderança dos seus seguidores a fim de alcançarem as metas organizacionais. A Teoria da Contingência ou Situacional explica que nem todos os líderes apresentam as mesmas habilidades e competências de liderança dentro das organizações diante das dinâmicas que ocorrem no mercado (Taormina, 2008). Por outro lado, a Teoria de Liderança de Bass tem sido usada para explicar melhor os dois principais estilos de liderança, nomeadamente, o transformacional e o transacional (BASS, 1985; AVOLIO; BASS, 2004; BROWN; ARENDT, 2011).

É comum encontrar-se na indústria hoteleira a figura de gestor cujas funções são de gerir o negócio do hotel. Hoje em dia mais do que gestores, os hotéis precisam de líderes para que o negócio prospere através de construção de um ambiente de trabalho adequado que acaba se refletindo na imagem organizacional e, por conseguinte, no seu desempenho. Lopes e Leite (2018) referem que a distinção entre líder e gestor tem gerado controvérsias ao longo do tempo nos

circuitos organizacionais. No senso comum, consideram-se líderes aquelas pessoas que se guiam pelo sentimento, que possuem características carismáticas, inspiradoras, dinamismo e criatividade, enquanto que os gestores são mais racionais, preocupam-se com a ordem, o controle e a busca rápida de soluções (GANDOLFI; STONE, 2018).

O Quadro 2 a seguir mostra a diferença entre as características de líderes e de gestores que atuam dentro de uma organização, de acordo com Gandolfi e Stone (2018).

Quadro 2: **Diferença entre líderes e gestores.**

Líderes	Gestores
– Focam-se no futuro	– Focam-se no presente
– São catalisadores de mudança	– Valorizam a estabilidade
– Pensam a longo prazo	– Pensam a curto prazo
– Tratam do “porquê”	– Tratam do “como”
– Dão poder aos seus subordinados	– São mais controladores
– Sabem como simplificar	– Apreciam a complexidade
– Confiam na intuição	– Prezam a lógica
– Preocupam-se com os colaboradores	– Preocupam-se com a empresa

Fonte: **Adaptado de Gandolfi e Stone (2018).**

Na essência, os líderes e gestores se diferem na forma como pensam, como trabalham e como influenciam os outros, não obstante existirem gestores que se considerem líderes. (SOBOCKA-SZCZAPA, 2019). A liderança se distingue da gestão principalmente porque não requer uma relação hierárquica formal entre o líder e os seguidores, ao contrário do que acontece entre o gestor e os seus colaboradores. (REGO; CUNHA, 2019). Santos (2020) refere que as organizações necessitam de líderes e de gestores para atingirem a excelência, porque o processo de liderança ganha mais sentido perante novos desafios/problemas e na forma como os mesmos são solucionados, enquanto o processo de gestão se enquadra melhor em ambientes estáveis e que pretendam a otimização dos sistemas de trabalhos existentes.

A liderança na hotelaria pode influenciar no engajamento e no compromisso dos membros, essenciais para o alcance dos objetivos organizacionais e para a melhoria do desempenho, e também pode contribuir na diminuição das intensões do *turnover* (fuga dos funcionários).

(ZAECH; BALDEGGER, 2017; SILVA et al., 2019a). De acordo com Rusmawati e Indriati (2020), na hotelaria, o estilo de liderança transformacional é o que mais contribui para aumentar o compromisso dos colaboradores com a organização e o que mais contribui no alcance de desempenhos superiores e no aumento do compromisso dos colaboradores. Estudo desenvolvido por Han et al. (2020) demonstrou que a liderança transformacional influencia positivamente o desempenho dos colaboradores, porque quando os subordinados percebem que o líder os encoraja a desenvolver o seu potencial sentem-se mais comprometidos com a organização e dirigem os seus comportamentos no sentido de melhorar o seu desempenho.

Nascimento e Bryto (2019), referem que a liderança constitui uma importante ferramenta de gestão pelo seu impacto significativo no desempenho dos colaboradores, sendo através da mesma que os membros da organização são direcionados no sentido de alcançar as metas que se pretendem. Há uma relação significativa entre o estilo de liderança adotado e o desempenho alcançado, o que também se reflete no nível de compromisso dos colaboradores. (AL-GHUSIN; AJLOUNI, 2020). Para Costa et al. (2020), o estilo de liderança é um elemento essencial para a compreensão da *performance* dos colaboradores e a forma como as organizações se desenvolvem, sobrevivem e prosperam.

O estilo de liderança adotado pelos líderes é importante para o negócio hoteleiro, uma vez que é do estilo de liderança que se pode influenciar a dinâmica operacional através da motivação de equipas de trabalho e melhoria do ambiente de trabalho e do processo de gestão organizacional.

2.2.2 Novas Tendências de Liderança nas Organizações

A liderança vem evoluindo ao longo do tempo, tanto no seu conceito quanto nas suas abordagens dentro das organizações. No entanto, os desafios que as organizações enfrentam diariamente deram origem às formas de liderar que despoletaram o aparecimento de novas teorias e a novas formas de liderança, tais como: a liderança partilhada (Zhu et al., 2018), a *e-liderança* (Liu et al., 2018) e a liderança servidora (Santos, 2020).

Mango (2018) define *liderança partilhada* como um processo de influência dinâmica e interativa entre os membros do grupo, que visa a obtenção de uma liderança recíproca com o objetivo de alcançar os objetivos da equipe e da organização. Nesse estilo de liderança o processo de influência é lateral/horizontal, pelo que é importante que o líder trabalhe com o grupo e para o grupo, ao contrário da tradicional forma de liderança cujo o processo de influência é vertical (CARVALHO et al., 2020). Para Raithel et al. (2021), esse estilo de liderança tem um impacto positivo no desempenho e no compromisso dos colaboradores e, consequentemente, na produtividade da organização.

A *e-liderança* surge no final do século XX como resposta ao processo de internacionalização das empresas e à necessidade de reorganizar as estruturas organizacionais e os métodos de trabalho para dar respostas aos desafios impostos pelo contexto laboral. (PASCHOIOTTO et al., 2020). Nesse tipo de liderança se pode dar como exemplo o período da COVID-19 em que havia restrição de contato social, o que obrigou a se trabalhar remotamente mesmo em processo de liderança organizacional. De acordo com Chamakiotis et al. (2021), as tecnologias de informação e comunicação (TIC) vieram influenciar esse estilo de liderança pois, permitiram retirar as barreiras temporais, físicas e culturais que existiam entre os membros da equipe. A *e-liderança* descreve o processo de influência social mediado pelas TIC para produzir mudanças nas atitudes, comportamentos e no desempenho dos colaboradores que se encontram espacial e temporalmente distantes (ASATIANI et al., 2021).

A *liderança servidora* foca-se nas necessidades dos subordinados e estimula-os a desenvolver o seu potencial, para que possam alcançar maior sucesso na carreira e contribuir para os objetivos organizacionais. (GANDOLFI; STONE, 2018). Nessa liderança os líderes são vistos como modelos inspiradores que transmitem confiança, fornecem *feedback*, informação e todos os recursos necessários para promover responsabilidade e autonomia aos seus seguidores, para que também eles possam tornar-se líderes servidores. (SUN; SHANG, 2019). De acordo com Santos (2020), a liderança servidora possui as seguintes características:

- (i) o empoderamento e desenvolvimento dos colaboradores, que se traduz na criação de autoconfiança e proatividade que encorajam a tomada de decisão e a partilha de ideias inovadoras;
- (ii) a humildade dos líderes, em admitirem publicamente que o sucesso deriva do desempenho dos seus seguidores e que o mesmo é um resultado partilhado;
- (iii) a autenticidade do líder, para expressar pensamentos e emoções;
- (iv) a aceitação interpessoal, a empatia, a compreensão e a aceitação dos seguidores enquanto indivíduos únicos;
- (v) a sólida relação que se desenvolve entre o líder e os seus seguidores; e
- (vi) a vontade de assumir responsabilidades em prol de um bem comum.

Kim et al. (2021) defendem a existência de quatro componentes que tornam a liderança servidora mais eficaz, nomeadamente:

- (i) existir um ou mais líderes;
- (ii) ter seguidores;
- (iii) ser orientada para a ação; e
- (iv) estabelecer objetivos e metas comuns.

Apesar dos avanços de estudos sobre a liderança, para Israel (2021), não existe um estilo de liderança ideal, pelo que o líder deve utilizar o estilo de liderança que melhor se adequa à situação, aos subordinados e às tarefas a executar, sendo que liderar significa inspirar, motivar e servir de exemplo aos demais. Com as dinâmicas sociais, tecnológicas e contextuais, vão surgindo novas formas e tendências de liderança dentro das organizações onde os gestores são impelidos a se assimilar a essas formas e tendências de modo a atender a essas dinâmicas e possibilitar que as atividades dentro da organização decorram sob liderança.

2.3 DESEMPENHO E COMPETITIVIDADE HOTELEIRA

Os hotéis são empreendimentos-chave nas operações turísticas, por isso, são pressionados a evoluir bem como melhorar o seu desempenho. O desempenho empresarial é considerado uma ferramenta de gestão útil para avaliar o pulsar das empresas e perspetivar o nível da capacidade de sobrevivência no mercado, constituindo uma referência importante para tomar decisões necessárias e também para avaliar o desempenho dos gestores e líderes. Refira-se que as abordagens sobre o desempenho empresarial remontam os anos 80, onde foram se tornando mais orientadas para sistemas, resultante da globalização, da crescente complexidade dos negócios e dos avanços tecnológicos, frente às estratégias organizacionais. (JENSEN; SAGE, 2000).

Vale ressaltar que o conceito de “desempenho” pode variar em função dos objetivos de cada empresa, considerando os seus elementos fundamentais, tais como: missão, visão, cultura, estratégia organizacional, comunicação, objetivos de longo prazo e curto prazo. Čorluka, Mikinac e Peronja (2017) definem “desempenho” como a saída ou realização de metas mensuráveis definidas e o efetivo cumprimento de responsabilidades predefinidas. Por sua vez, Ricci (2010) refere que “desempenho” pode ser entendido como o conjunto de resultados que a empresa vai efetivando à medida que suas atividades são executadas sob a direção de um líder.

Para Neely, Gregory e Platts (1995) “desempenho” é o processo de quantificar a eficácia e eficiência das ações, o que é confirmado por Mac Arthur (1996) que associa “desempenho” à quantificação de como estão sendo realizadas as atividades, com o propósito de compará-las às metas especificadas. Esse conceito é sustentado por Certo e Peter (2005), afirmando que “desempenho” envolve a eficiência e a eficácia, ao alcançar os resultados desejados (ser eficaz) e ao usar bem os recursos disponíveis (ser eficiente). Diante dos conceitos acima citados, pode-se definir “desempenho” de uma empresa como os resultados por ela alcançados em certo período, o que pode ser avaliado por meio de parâmetros ou medidas quantificáveis denominados indicadores. Ao indicador é associado o conceito de meta, que designa um padrão ou referência a ser alcançada.

Orlitzky, Schmidt e Rynes (2003), defendem a utilização de um conjunto de constructos de desempenho sob o olhar social corporativo, operacional e empresarial. Onde, o desempenho social se refere a princípios e processos de responsabilidade social e políticas, programas e resultados observáveis no que se refere às relações sociais da empresa (WOOD, 1991); o desempenho operacional se refere a realização de metas não econômicas dentro das atividades da cadeia de valor da organização (COMBS; CROOK; SHOOK, 2005); e o desempenho empresarial se refere aos resultados econômicos resultantes da interação entre os atributos, ações e ambiente de uma organização (COMBS; CROOK; SHOOK, 2005).

Para Machado, Machado e Holanda (2007), a mensuração/avaliação do desempenho hoteleiro tem como objetivo principal ser um instrumento de gestão capaz de proporcionar um gerenciamento eficaz da organização, e esse é dependente de uma série de variáveis, como bases informativas, variáveis consideradas, critérios, conceitos e princípios adotados. A avaliação do desempenho hoteleiro é influenciada principalmente pelos objetivos e metas organizacionais, que se refletem no exercício do controle e estão correlacionados com as fases de execução e planejamento das atividades da organização. Dessa feita, o desempenho hoteleiro é mensurado comparando os resultados obtidos pela organização com as metas previamente estipuladas para cada indicador (BRANDÃO; ANDRADE; GUIMARÃES, 2012). Na hotelaria, para medir de forma efetiva o desempenho é importante se ter em conta os preços aplicados, que devem ser compatíveis com a qualidade do serviço prestado face à concorrência e que cubram os custos de produção.

De acordo com Gavrea et al. (2011), o desempenho hoteleiro envolve três áreas associadas à organização, nomeadamente: o desempenho financeiro (retorno sobre investimentos, lucros, etc.); o retorno ao acionista (valor econômico adicionado, valor total do acionista, etc.); e o desempenho de produtos/serviços no mercado (participação de mercado, vendas, etc.).

A avaliação do desempenho hoteleiro é uma atividade importante na gestão do hotel, sendo que os indicadores de desempenho hoteleiro assumem um papel importante como instrumentos capazes de fornecer informações para a devida tomada de decisão, esses indicadores oferecem novos desafios aos gestores e líderes tendo em conta as novas dinâmicas do mundo dos negócios

que imperam às avaliações permanentes do desempenho. Conforme Dutra (2003), avaliar o desempenho hoteleiro consiste em atribuir valor àquilo que a organização considera importante diante de seus objetivos estratégicos.

Para Dias e Toni (2018) a avaliação de desempenho hoteleiro deve ser projetada para ajudar a satisfazer as necessidades da organização e as necessidades individuais, motivo pelo qual é considerada um instrumento de gestão que pretende: (i) alinhar o desempenho dos trabalhadores com a estratégia da organização (ii) comunicar o que a organização mais valoriza; (iii) conhecer o desempenho do colaborador e da sua equipe; (iv) promover a aquisição de novas competências; (v) motivar os colaboradores; (vi) e fornecer informação que fomente a tomada de decisão relativamente a outras práticas de gestão de pessoas. Para além da avaliação do desempenho interno, a outra maneira de avaliar o desempenho hoteleiro é fazer a comparação com outros hotéis da mesma categoria que operam na mesma área ao nível de *performance* e da qualidade dos serviços prestados, o chamado de *benchmarked performance*. (SAMUEL et al., 2017). O *benchmarked performance* ajuda as organizações hoteleiras a identificarem os seus pontos fortes e pontos fracos e as oportunidades para melhorias.

É importante que os gestores tenham preocupação em avaliar o desempenho das suas organizações, seja avaliação interna ou externa, utilizando modelos adequados à atividade da organização e aos objetivos que se pretendem atingir.

2.3.1 Modelos de Avaliação de Desempenho na Hotelaria

A importância da avaliação de desempenho hoteleiro faz com que se desenvolvam pesquisas que permitem o desenvolvimento de modelos para essa avaliação. Por outro lado, de acordo com Cintra et al. (2017), as constantes mudanças nas operações hoteleiras conduzem à reformulação dos modelos de avaliação de desempenho, que deixam de se focar exclusivamente nas funções e respetivas tarefas e passam a centrar a sua atenção nos resultados operacionais. Esses autores apontam dois modelos de avaliação de desempenho na hotelaria para o alcance de resultados operacionais, que são:

1 – *Modelo de avaliação por competências*

Foppa et al. (2018) referem que as competências dos funcionários contribuem para a qualidade dos serviços e, por conseguinte, ao bom desempenho hoteleiro, daí ser importante que os gestores/líderes identifiquem as competências, as necessidades, os pontos fortes e fracos dos funcionários e se concentrem nas metas do desempenho a alcançar.

De acordo com Friedrich et al. (2020), o modelo de avaliação por competências tem a vantagem de permitir identificar o potencial do funcionário e ajudá-lo a contribuir para melhorar o desempenho da equipe e a responsabilizar-se pelos bons resultados organizacionais. Para Haryono et al. (2020), torna-se necessário que os gestores/líderes sistematizem os processos e as metodologias de trabalho que permitem encaminhar o funcionário para ações que melhorem o seu potencial. Esse modelo tem vindo a ser aceite por todas as partes envolvidas no processo de avaliação do desempenho hoteleiro uma vez que possibilita a combinação dos conhecimentos, habilidades e atitudes dos funcionários que determinam o seu potencial. (CAVALCANTE; RENAULT, 2018).

Ceribeli et al. (2019), indicam que o desenvolvimento do modelo de avaliação por competências possibilita integrar os objetivos estratégicos do hotel, as competências dos funcionários e os indicadores quali e quantitativos do desempenho hoteleiro. No entanto, o aparecimento de modelos baseados em competências dos funcionários veio permitir a melhor estruturação das atividades que conduzem a boa qualidade dos serviços prestados, permitindo atender as necessidades dos consumidores, concorrendo assim ao bom desempenho hoteleiro.

2 – *Modelo de avaliação por objetivos*

De acordo com Dias e Toni (2018), esse modelo visa alinhar o comportamento dos funcionários com os objetivos estratégicos do hotel. Para Islami et al. (2018) o modelo de avaliação por objetivos inclui elementos como: (i) o planeamento estratégico; (ii) a definição dos objetivos; (iii) o planeamento da ação; (iv) a implementação do modelo; (v) o controle e avaliação; (vi) a atribuição dos objetivos aos vários departamentos; e (vii) a concretização desses objetivos, durante

um período de tempo previamente estabelecido. Para Ishak et al. (2019), na definição desses objetivos deve se combinar um conjunto de requisitos,

- Específicos (*Specific*), para que o funcionário saiba exatamente o que se pretende que faça;
- Mensuráveis (*Measurable*), para que se possa medir de forma inequívoca se foram conseguidos;
- Alcançáveis (*Achievable*), para fomentar a convicção de que com esforço os objetivos são possíveis de atingir;
- Relevantes (*Relevant*), para a função desempenhada; e
- Calendarizados (*Timebound*) em termos de duração, para que possam ser concretizados num determinado período de tempo.

No modelo de avaliação por objetivos é necessário que durante o período de avaliação, o funcionário receba *feedback* sobre o nível de alcance dos objetivos e sobre como pode melhorar a forma de execução das suas tarefas para o alcance dos objetivos. (SANTOS et al., 2019b). De acordo com Ricci (2010), existe na literatura outros modelos de avaliação do desempenho hoteleiro, conforme se ilustra no Quadro 3 a seguir:

Quadro 3: Modelos de avaliação do desempenho hoteleiro.

Modelos	Autores
Sistemas Integrados de Medição do Desempenho (IPMS)	BITITCI et al. (1997).
Balanced Scorecard (BSC)	KAPLAN & NORTON (1996, 1997, 2000, 2004); MARTINS (1999); HO & McKAY (2002); ÁLVARO (2001); POPADIUK; PEREIRA; FRANKLIN; GARDESANI & MIYABARA (2006); HUDSON (2001); AIDAR (2003); NORREKLIT (2000); BANKER, CHANG & PIZZINI (2004).
Questionário de medição do desempenho (TQM)	DIXON et al. (1990); McMANN & NANNI (1994); RUMMLER & BRACHE (1994); DE RON (1995)
Pirâmide do desempenho - SMART	CROSS & LINCH (1990); McNAIR et al. (1990)
Sistemas de gestão do desempenho (PMS)	FLAPPER et al. (1996)

Fonte: Baseado de Ricci (2010).

Os modelos indicados no Quadro 3 anterior podem ser eficazes para o controle dos resultados da organização. No entanto, os gestores devem optar por adotar modelos adequados, em função da natureza das atividades e dos objetivos, para avaliar o desempenho das suas organizações utilizando indicadores adequados à atividade da organização para que tenham o efetivo controle do rumo delas.

2.3.2 Indicadores de Medição do Desempenho na Hotelaria

Os indicadores para a medição do desempenho constituem instrumentos que fornecem várias informações para o processo de tomada de decisões dentro da organização, assumindo desse modo um papel crucial para os gestores e líderes. De acordo com Sink e Tuttle (1993), medir desempenho tornou-se essencial para as organizações que desejam competir no mercado global, sendo que o principal objetivo de medir o desempenho é buscar melhorias constantes. Dessa feita, a medição de desempenho tem sido usada para controlar o rumo estratégico da organização e os seus envolventes, direcionar programas de melhorias alinhados com as estratégias e maximizar o esforço de melhorias contínuas. (BITITCI et al., 1998).

De acordo com Medori e Steeple (2000), os indicadores de medição de desempenho apoiam na definição dos objetivos e perspectivas relacionados ao desempenho organizacional, e comunicam aquilo que é importante para a organização para que todos possam trabalhar para a implementação da estratégia, consecução das metas e melhoria organizacional. (HRONEC, 1994). Portanto, um indicador é uma forma de medida que possui significado próprio e é usado para estruturar e expressar as informações essenciais dos elementos que compõem o objeto da observação, e pode se expressar quali ou quantitativamente em função da finalidade da análise. (FERREIRA; CASSIOLATO; GONZALEZ, 2009).

Coelho et al. (2008), referem que os indicadores de desempenho se tornaram uma medida estratégica de sobrevivência das organizações. Esse pensamento é corroborado por Nakao e Nuintin (2010) que afirmam que os indicadores são um suporte para o planejamento e análise crítica dos resultados, como consequência também auxiliam no controle de processos e na tomada

de decisão na organização. São considerados importantes para o planejamento pois possibilitam o estabelecimento de metas quantificáveis e o seu desdobramento em todos os níveis da organização, e são essenciais ao controle do desempenho organizacional pois os resultados apresentados através dos indicadores fornecem uma análise crítica do desempenho da organização para a tomada de decisões e para o replanejamento.

Para Azevedo et al. (2011), os indicadores de desempenho são gerados por um sistema de informação que permite identificar, mensurar, organizar e trazer segurança às análises realizadas, tornando-as mais assertivas. Por outro lado, os indicadores de desempenho são utilizados para monitorização e materialização de riscos e oportunidades que influenciam o desempenho estratégico de uma organização e também auxiliam na identificação de fatores críticos de sucesso assim como são utilizados para definir os indicadores de desempenho estratégicos (Sanchez e Robert, 2010), e devem estar sempre orientados para os resultados do negócio de forma a direcionar as ações da organização, com entrega do melhor valor ao cliente e aprimoramento do seu desempenho. (RICCI, 2010). A definição dos indicadores de desempenho faz parte de uma sequência lógica de procedimentos para desenvolvimento e implementação de um sistema de mensuração e avaliação de desempenho, permitindo que as organizações tenham consciência do que estão fazendo e quais os resultados obtidos. (LUGOBONI; FONTES; ANDRADE, 2013).

Os indicadores também são considerados como formas de representação quantificáveis dos produtos/serviços e processos, e mostram níveis/tendências e fazem comparações, sendo utilizados pelas organizações para controlar e melhorar a qualidade produtos/serviços e processos (Ricci, 2010). Portanto, a escolha de indicadores de desempenho a serem utilizados nas organizações envolve uma combinação lógica de procedimentos para sua definição, implementação, estabelecimento de metas, motivação e melhoria da qualidade, assim como servir de instrumento capaz de proporcionar uma gestão eficaz na organização. (LUGOBONI; FONTES; ANDRADE, 2013).

Merchant (2006), refere que a construção de forma adequada dos indicadores de desempenho está diretamente relacionada ao sucesso organizacional. Desse modo, algumas características, critérios e propriedades são importantes, a fim de que sejam percebidas no

momento da construção desses indicadores, pois os indicadores devem ser acurados e resumem-se em precisão e objetividade; devem ser compreensíveis, o gestor deve conhecer o que está medindo; e devem ter uma relação que compense custo e benefício, para isso, o custo para realizar a medição tem de ser menor do que os benefícios trazidos pelo indicador de seu monitoramento.

Algumas pesquisas têm dado atenção aos estudos relacionados à aspectos de avaliação de desempenho, sobretudo aos indicadores de desempenho organizacional, como as pesquisas de Van Bellen (2002), Fernandes (2005), Merchant (2006), Machado, Machado e Holanda (2007), Callado, Callado e Almeida (2008), Menezes, Guimarães e Sellitto (2008). No entanto, estudo realizado pelos autores Bortoluzzi, Ensslin e Ensslin (2010), concluiu que um indicador de desempenho é mensurável quando representa a percepção de valor que o gestor responsável deseja monitorar e não a medida mais fácil associada ao nome do indicador de desempenho. Sendo assim, é importante ter a compreensão dos objetivos da organização para definir os indicadores de desempenho para direcionar a liderança no processo de gestão. Portanto, os indicadores de desempenho permitem identificar em que nível de envolvimento os colaboradores se encontram, e são necessários para qualquer organização pois objetivam igualmente medir quão bem os gestores gerenciam suas áreas, fornecendo a base para tomadas de decisões, planejamento e controle, sendo assim importantes para gestão. (BADAWEY et al., 2016).

Dutra (2003), refere que sem indicadores de medição do desempenho os gestores de uma organização não teriam bases consistentes para, por exemplo:

- comunicar a seus colaboradores as expectativas de desempenho esperadas pela organização;
- saber o que está acontecendo em cada área de atuação da organização;
- identificar os aspectos deficientes e/ou eficientes no desempenho da organização, gerando oportunidade de eliminação ou revisão deles;
- fornecer *feedback* aos colaboradores que demonstrarem um desempenho aquém do planejado pela organização;
- identificar os aspectos que apresentam melhor desempenho;
- tomar decisões baseadas em informações sólidas, transparentes que possam ser justificadas.

Delarue, Gregory e Platts (2008), Mohammed e Rashid (2012), Wu e Lu (2012), Mohammed, Rashid e Tahir (2017), propuseram um método para medição de desempenho do hotel usando quatro dimensões ou perspectivas, que variam de resultados individuais aos resultados organizacionais, nomeadamente:

- *Resultados financeiros*, como valor agregado, valor agregado por funcionário e lucratividade.
- *Resultados operacionais*, como produtividade, qualidade do produto ou serviço, inovação e flexibilidade, satisfação do cliente.
- *Resultados atitudinais*, como satisfação, comprometimento, confiança e envolvimento.
- *Resultados comportamentais*, inclui rotatividade, absenteísmo e controle “concertivo”.

Vale ressaltar que os indicadores de desempenho hoteleiro devem ser congruentes e respeitar os demais objetivos organizacionais e possíveis de ser controlados pelo gestor. Pesquisas indicam que alguns dos indicadores do desempenho hoteleiro, como a Taxa de Ocupação (TO), a Diária Média (ADR), Duração Média de Estadia (DME) e a Receita por Quarto Disponível ou *Revenue per Available Room* (RevPAR), são influenciados pelas características de seus líderes ou gestores de topo. (BLAYNEY; BLOTNICKY, 2010).

A TO é um dos principais índices a ser utilizado na avaliação de desempenho de qualquer meio de hospedagem, constituindo assim um dos indicadores básicos e essenciais para a administração de organizações hoteleiras Yamashita e Boeger (2006) que permite a análise da sazonalidade hoteleira, podendo se identificar picos de vendas ao longo do ano. (JEFFREY; BARDEN, 1999). A Diária Média ou *Average Daily Rate* (ADR) é uma métrica usada para identificar os hotéis de melhor *performance* entre a concorrência. (ENZ; CANINA; WALSH, 2001). Enquanto que a DME é o tempo de ocupação de um quarto pelo hóspede; indica o número de noites que o hóspede permanece num quarto por chegadas registradas. (YAMASHITA; BOEGER, 2006). E o RevPAR resulta da combinação entre a TO e o ADR, utilizado para se medir a receita gerada para cada uma das unidades habitacionais (UH) que o hotel dispõe. (CASTELLI, 2016).

De acordo com Schmidt e Bohnenberger (2009), as medidas de desempenho hoteleiro têm sido adotadas principalmente de duas formas: medidas objetivas (métricas) e medidas subjetivas (satisfação do cliente). Portanto, o conhecimento da organização por parte dos gestores é o ponto-chave para o enfoque adequado do desempenho hoteleiro, sendo que a gestão do desempenho hoteleiro deve ser realizada de forma contínua, com base nos processos organizacionais e deve ser feito em todas as áreas críticas destacadas pelos objetivos organizacionais. (CERTO; PETER, 2005). Assim, coletadas as medidas organizacionais e comparadas aos objetivos estabelecidos, os gestores devem efetivar uma ação interventiva com o intuito de alcançar os objetivos estabelecidos. (CERTO; PETER, 2005). Desse modo, o desempenho da organização refletirá o de seus gestores (Maximiano, 2004), devendo os hotéis implantar uma liderança capaz de melhorar os serviços aos hóspedes, bem como alcançar a satisfação no trabalho do funcionário que levará a melhoria do desempenho da organização. (LOCKWOOD, 2007).

O sucesso nos indicadores anteriormente mencionados pode ser influenciado pelos estilos de liderança exercidos pelos líderes das organizações, daí ser importante que se adote um estilo de liderança conducente a um desempenho organizacional que impacte positivamente nos indicadores de desempenho e que reflita no sucesso financeiro da organização.

2.3.3 A Competitividade Hoteleira

O setor do turismo, particularmente a hotelaria, é, sem dúvida, um setor com potencial de crescimento, derivado de significativas vantagens competitivas, com elevados efeitos multiplicadores e um efetivo motor de crescimento e desenvolvimento. (ESTÊVÃO, 2008). Albuquerque e Godinho (2001), referem que o turismo e seus subsetores são um fator de desenvolvimento econômico que se forem implementados de forma sustentada, proporcionam benefícios de longo prazo às economias locais. Isto implica uma rede complexa de atividades econômicas envolvidas no fornecimento, por exemplo, de alojamento, alimentação e bebidas, transporte, entretenimento e serviços para os turistas. Por outro lado, o turismo e seus subsetores exercem uma significativa influência na componente sociocultural das populações locais.

O bom desempenho das organizações faz com que as mesmas se tornem competitivas no mercado onde operam. Tratar o tema da competitividade tornou-se comum nos dias atuais, constituindo um dos interesses tanto das entidades governamentais e, principalmente, das organizações de quase todos os países do mundo. Torna-se importante que as organizações desenvolvam uma gestão estratégica de forma a acompanhar a complexidade do meio envolvente, acompanhar as tendências e a complexidade do mercado para que obtenham vantagem competitiva. A competitividade é abrangente na medida em que lida com questões sociais, culturais e económicas que afetam a notoriedade de um país em mercados internacionais, por isso, tal como afirma Dwyer e Kim (2003), a competitividade é de interesse dos governos cujo objetivo é melhorar o rendimento da sociedade e o crescimento económico, criando riqueza e alavancamento da inovação. Afirmam ainda que a competitividade se tornou sinónimo de sobrevivência para as organizações na economia globalizada, por isso, a implementação de uma gestão estratégica é imprescindível, de forma a atender à complexidade do meio envolvente e à concorrência acirrada.

As pesquisas científicas têm abordado o tema da competitividade para as diferentes indústrias, principalmente na indústria transformadora, seja a nível macro (país), meso (região) ou micro (empresa). Para Castelli (2003), toda organização precisa lutar pela sua sobrevivência no mercado, para tal, precisa ser competitiva. No entanto, as organizações ganham vantagem competitiva ao planejam as melhores ofertas que satisfaçam, a priori, as reais necessidades do público-alvo comparando com as do seu concorrente. (KOTLER, 1998). Para Ansoff (1977), a vantagem competitiva busca identificar elementos específicos e combinações particulares de produtos e de mercados que dão à organização uma forte posição face aos concorrentes.

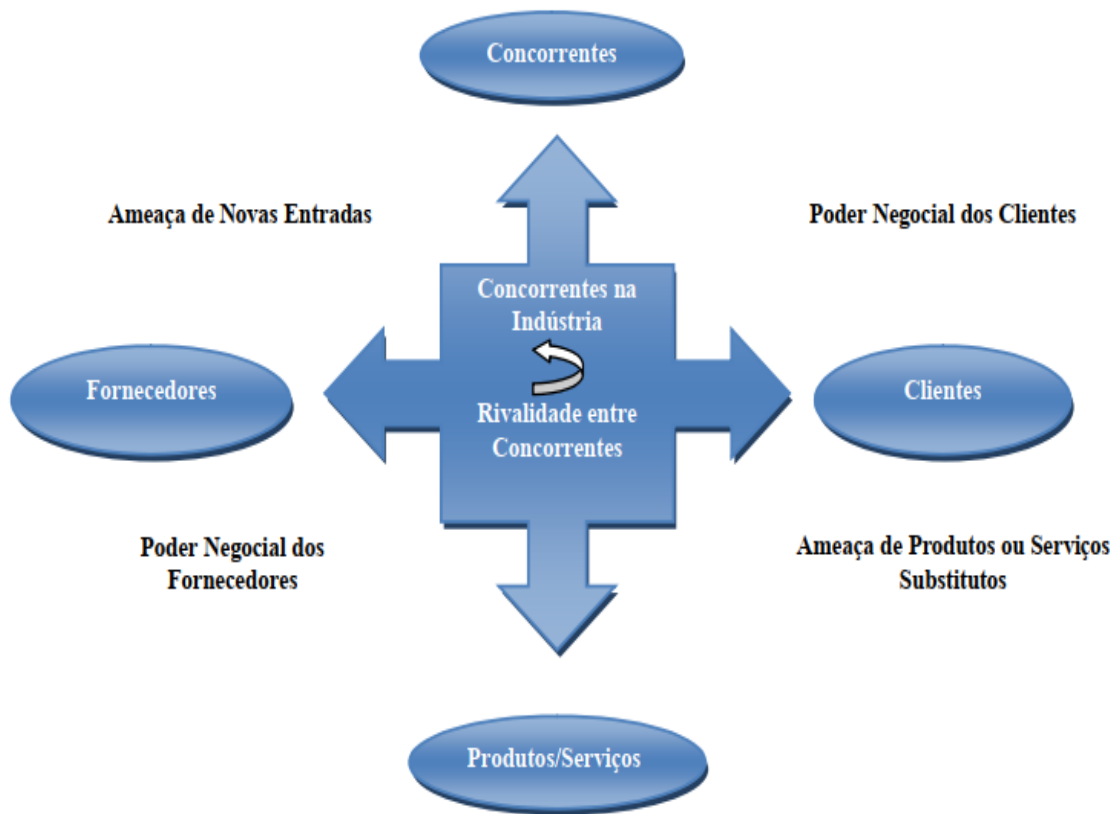
Para Freire (1997), uma organização em vantagem competitiva conquista a quota do mercado e rentabilidade operacional superior à média do mercado, daí que a formulação e implementação de estratégias adequadas e a realização de atividades estrategicamente importantes de uma forma económica ou melhor do que os concorrentes são importantes para o sucesso de qualquer organização. Portanto, compete aos líderes das organizações decidirem sobre que ações

específicas são necessárias para a implementação de cada estratégia, tendo em conta que as estratégias variam de organização para organização.

Estudos iniciais sobre a competitividade no setor de turismo foram desenvolvidos por Poon (1993) quando percebeu algumas mudanças no Turismo impulsionado pelas novas demandas, novas tecnologias, novas práticas de produção e novas técnicas de gestão. Para Poon (1993) estas inovações constituíam um dos principais princípios do sucesso competitivo das empresas do setor do turismo, particularmente na hotelaria, onde melhoraram a eficiência hoteleira através da redução de custos (Barros, 2005), e aumentaram a qualidade dos serviços oferecidos, o que melhora o valor percebido pelos clientes. (XIA et al., 2020).

A vantagem competitiva na hotelaria é obtida quando se está em vantagem quanto a ameaças de novos concorrentes, quanto ao poder de negociação com os fornecedores, quanto ao poder de negociação com os clientes e quanto a ameaça de produtos ou serviços substitutos, isto é, quando se está em vantagem em relação as 5 forças competitivas de Porter. Essas forças servem de parâmetros de medida para avaliar o ambiente e o nível de competitividade do hotel, diante do reconhecimento dos respetivos consumidores e clientes da existência de diferenciação entre o hotel e os outros concorrentes. (ZACCARELLI, 2003). A Figura 5 a seguir ilustra as 5 forças competitivas desenvolvidas por Porter para avaliar o ambiente externo das organizações que operam num determinado mercado.

Figura 5: As 5 forças competitivas de Porter.



Fonte: Adaptado de Porter (1980).

Para que os hotéis vençam os concorrentes e obtenham vantagens competitivas é necessário que elaborem e implementem estratégias diferenciadas conducentes a melhoria da qualidade dos produtos e serviços. (ESTÊVÃO, 2008). Barros (2005), destaca que uma gestão/liderança eficiente é a chave para melhorar a competitividade hoteleira porque pode reduzir custos e melhorar a produtividade dos funcionários. Por sua vez Reynolds e Thompson (2007) apontam que a qualidade de serviço, que influencia o valor percebido pelos clientes, é um importante indicador da competitividade hoteleira. Xia et al. (2019) demonstraram que aumentar a singularidade dos produtos pode aumentar a competitividade dos hotéis por satisfazer as necessidades personalizadas dos clientes.

Os gestores devem ter a preocupação em medir o nível de competitividade de suas organizações para saberem do seu real posicionamento no mercado onde atuam com vista a adotarem estratégias competitivas adequadas e necessárias.

2.3.4 Critérios de Medição da Competitividade Hoteleira

Alguns estudos foram desenvolvidos em torno das propostas de obtenção das vantagens competitivas nas organizações. Dentro da temática da hotelaria, foram identificados alguns estudos que abordaram a relação entre o desempenho e a competitividade, ao exemplo de estudos de Robaina e Rodriguez (2007) onde entrevistaram 50 gerentes de hotéis localizados nas Ilhas Canárias, na Espanha, com o objetivo de determinar a estratégia e o valor dos processos hoteleiros. Os autores identificaram três tipos de processos: os principais, os complementares e os de apoio, que determinam a competitividade.

Sozuer (2011), realizou um estudo de múltiplos casos com 8 hotéis de quatro estrelas de Istambul, na Turquia, em busca da identificação de áreas para melhoria. O autor constatou que a gestão dos processos relacionados aos clientes, ocorre de forma adequada, porém existem lacunas quanto aos processos de liderança e estratégias voltadas à padronização dos produtos e serviços. Tsai, Song e Wong (2009) se debruçam sobre a competitividade nos destinos e na hotelaria, referindo que o estado de competitividade de um destino pode efetivamente ser elevado pela qualidade dos serviços prestados em estabelecimentos de apoio ao turismo como, por exemplo, na hotelaria, que complementam estes *clusters* e infraestruturas construídas. Tung, Cheng e Wu (2009), por sua vez, estudam sobre a medição da competitividade na hotelaria internacional se baseando na análise fatorial; enquanto que Juhász (2015) trata dos métodos de medição da competitividade dos hotéis nacionais.

Em um ambiente dinâmico e turbulento, onde negócios mudam da noite para o dia e inovações tecnológicas se proliferam na forma de novos produtos e processos, a busca pela competitividade impõe às empresas a necessidade de contar com profissionais altamente

capacitados, aptos a fazer frente às ameaças e oportunidades do mercado. (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001). Por outro lado, é preciso gerenciar e padronizar as atividades desempenhadas pelas organizações hoteleiras, com o intuito de alcançar vantagem competitiva, satisfazendo as necessidades dos hóspedes e consequentemente, assegurando o êxito no longo prazo. (MEIRA; ANJOS, 2014).

Os hotéis atingem a competitividade quando ficam atentos às dinâmicas que o setor oferece, onde os processos devem ser constantemente revistos, analisados e atualizados para que permaneçam competitivos no mercado. A competitividade na hotelaria passa, no geral, pela capacidade de um hotel em atrair e satisfazer os seus clientes, fazendo com que alcancem vantagens competitivas em relação aos seus concorrentes (Yeung & Lau, 2005), e está relacionada com a possibilidade de renovação constante dos processos às demandas de mercado, com o objetivo de atingir as expectativas dos clientes. (DOS ANJOS; MEIRA, 2014). Por isso, a medição da competitividade na hotelaria (HCM – *Hotel Competitiveness Measurements*) deve obedecer alguns critérios de mensuração, tal como se apresentam no Quadro 4 a seguir:

Quadro 4: Critérios aplicados para a medição da competitividade hoteleira.

Método	Autores
Análise fatorial	Hsu & Shen (2002), Tung, Sheng & Wu (2009), Tsai, Song & Wong (2009)
Estrutura de medição de desempenho	Phillips (1999)
Questionário	Roy (2011)
Modelo SERVQUAL	Armstrong et al. (1997), Akbaba (2006)
Modelagem de equações estruturais	Campos-Soria et al. (2005).

Fonte: Elaboração própria, baseado em Juhász (2015).

Os gestores devem adotar critérios adequados de medição para avaliar a sua organização e as outras quanto a sua *performance* na prestação de seus serviços a fim de observar em que nível de competitividade se encontra em relação aos seus concorrentes diretos.

2.3.4 Fatores e Indicadores da Competitividade Hoteleira

De acordo com Ribeiro (2016), as organizações hoteleiras dependem de uma série de fatores internos e externos à organização para obter vantagem competitiva no mercado. O Quadro 5 a seguir indica os principais fatores da competitividade hoteleira e os respectivos autores que se debruçaram sobre eles.

Quadro 5: Principais fatores da competitividade hoteleira.

Fatores da competitividade	Autor
Internos	
Qualidade do Produto/Serviço	Wang, Chen e Chen (2012); Tavitiyaman, Qu e Zhang (2011); Patiar e Mia (2009); Clergeau (2013); Knowles (1998) Tsai, Song e Wong, (2009); Yeung e Lau (2005); Hwang e Chang (2003); Komppula (2014); Camisón e Forés (2012) Bayraktaroglu e Kutanis (2003); Gooroochurn e Sugiyarto (2005); Bahar e Kozak (2007); Campos-Soria, Garcia e Garcia (2005); Claver-Cortés, Molina-Azorín e Pereira-Moliner (2006); Philips (1999); Clark e Guy (1998).
Recursos Humanos	Wang, Chen e Chen (2012); Tavitiyaman, Qu e Zhang (2011); Patiar e Mia (2009); Enright e Newton (2004) Tsai, Song e Wong (2009); Yeung e Lau (2005); Hwang e Chang (2003); Philips (1999); Knowles (1998); Rego et al (2015) Martinez, Galván e Lafuente (2014); Bayraktaroglu e Kutanis (2003); Clark e Guy (1998); Cizmar e Weber (2000) Claver-Cortés, Molina-Azorín e Pereira-Moliner (2006); Gooroochurn e Sugiyarto (2005); Dwyer e Kim (2004).
Marketing/Promoção	Wang, Chen e Chen (2012); Tavitiyaman, Qu e Zhang (2011); Tsai, Song e Wong (2009); Knowles (1998); Bahar e Kozak (2007) Claver-Cortés, Molina-Azorín e Pereira-Moliner (2006); Yeung e Lau (2015); Hwang e Chang (2003); Dwyer e Kim (2004) Martinez, Galván e Lafuente (2014); Philips (1999); Cizmar e Weber (2000); Camisón e Forés (2015); Kopaneli (2014).
Tecnologia e Inovação	Wang, Chen e Chen (2012); Tavitiyaman, Qu e Zhang (2011); Tsai, Song e Wong (2009); Knowles (1998) Patiar e Mia (2009); Claver-Cortés, Molina-Azorín e Pereira-Moliner (2006); Gooroochurn e Sugiyarto (2005) Camisón e Forés (2015); Barros (2005); Hwang e Chang (2003); Kopaneli (2014); Clergeau (2013); Philips (1999); Knowles (1998); Camisón e Forés (2015); Bayraktaroglu e Kutanis (2003); Porter (1990; 1998); Clark e Guy (1998).
Preço	Tsai, Song, e Wong (2009); Pine e Philips (2005); Hwang e Chang (2003); Philips (1999); Knowles (1998); Clark e Guy (1998); Claver-Cortés, Molina-Azorín e Pereira-Moliner (2006); Gooroochurn e Sugiyarto (2005).
Características do Hotel	Tsai, Song e Wong (2009); Philips (1999); Bayraktaroglu e Kutanis (2003); Pine e Philips (2005); Philips (1999) Claver-Cortés, Molina-Azorín e Pereira-Moliner (2006); Ivanova e Ivanova (2015).
Gestão	Tsai, Song e Wong (2009); Pine e Philips (2005); Hwang e Chang (2003); Enright e Newton (2004); Philips (1999); Kopaneli (2014) Bayraktaroglu e Kutanis (2003); Clark e Guy (1998); Knowles (1998); Cizmar e Weber (2000); Crouch e Ritchie (1999).
Externos	
Infraestruturas de Apoio no Destino	Enright e Newton (2004); Bahar e Kozak (2007); Crouch e Ritchie (1999); Dwyer e Kim (2004).

Características do Destino	Enright e Newton (2004); Bahar e Kozak (2007); Komppula (2014); Dwyer e Kim (2004) Crouch e Ritchie (1999); Camisón e Forés (2015); Chee-Hua, May-Chiun, Songan e Nair (2014).
Gestão do Destino	Enright e Newton (2004); Komppula (2014); Crouch e Ritchie (1999); Camisón e Forés (2015) Martinez, Galván e Lafuente (2014); Dwyer e Kim (2004); Clark e Guy (1998).
Fator Interno e Externo	
Localização	Knowles (1998); Dubé e Renaghan (1999); Barros (2005); Camisón e Forés (2015).

Fonte: **Elaboração própria, com base em Ribeiro (2016).**

Dos fatores anteriormente indicados, um dos fatores importantes da competitividade hoteleira é o preço aplicado aos produtos e serviços oferecidos, uma vez que é do preço que provêm os rendimentos e a lucratividade do negócio. Bruni e Famá (2004), referem que a fixação de preços dos produtos e serviços comercializados é um dos mais importantes aspectos financeiros de qualquer empreendimento hoteleiro. Os mesmos autores referem que na fixação de preços deve se ter em conta, além dos custos, às condições do mercado, à remuneração do capital investido e o nível de atividade que o hotel exerce, devendo o cálculo para a formação do preço de venda estimar um valor que permita maximizar os lucros, tendo em vista a manutenção da qualidade do serviço, considerando os anseios do mercado àquele preço determinado e um melhor aproveitamento dos níveis de produção.

De acordo com Bernardi (2008), qualquer que seja o método para a formação do preço de venda, ele deverá resultar num preço suficiente para cobrir os gastos e despesas incorridas no período. Machado et al. (2006), referem que aplicação adequada do preço é de importante para que sejam atingidas as metas e se mantenha a participação do hotel no mercado. Para Wernke (2012), a precificação é uma das estratégias adotadas para a sobrevivência do hotel, independente do porte ou área de atuação.

Para Rosadas e Macedo (2004), a formação do preço na hotelaria é uma das importantes tarefas para os gestores, sendo necessária para as tomadas de decisões. Churchill e Peter (2000), referem que a formação de preços deve ser em consonância com a natureza dos objetivos organizacionais e as características do mercado, isto é, deve se basear em custos, clientes e mercado. (SANTOS; FLORES, 2016). No entanto, a formação do preço de venda de um produto

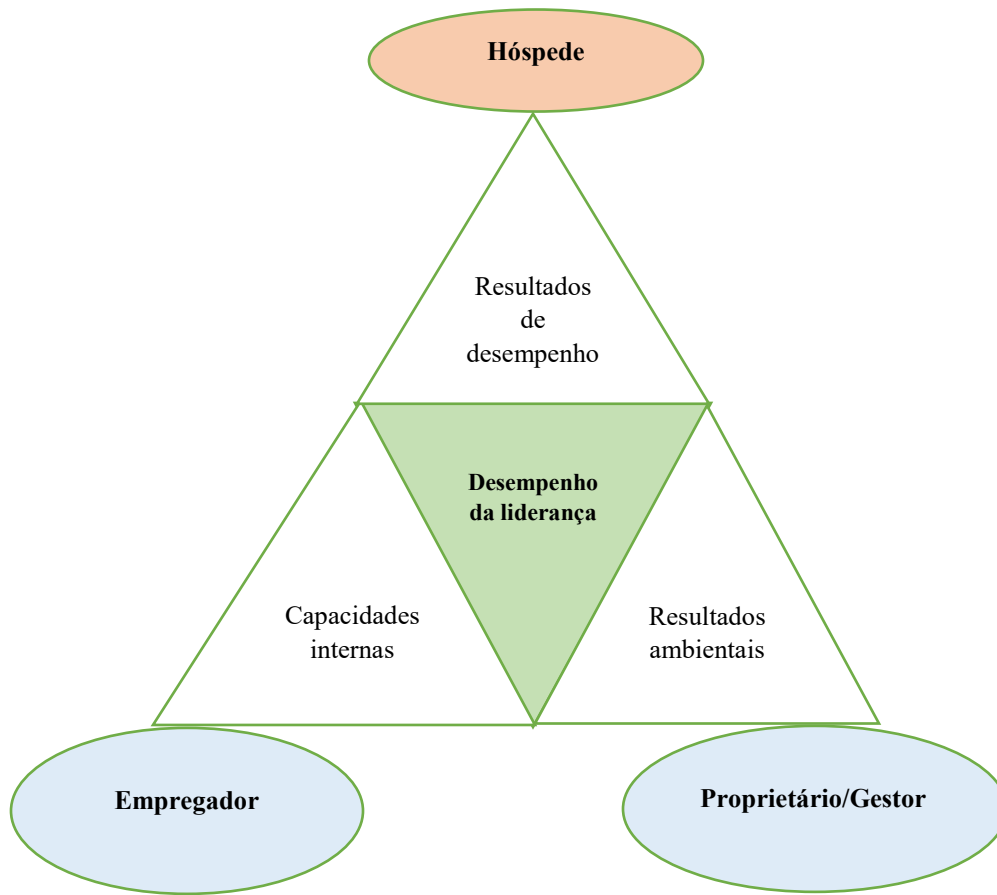
ou o preço da prestação de serviços é importante para a estratégia de vendas do hotel, daí ser necessário que os hotéis definam melhor as políticas de venda, considerando o preço como um fator competitivo em suas políticas tendo como meta atingir os objetivos da organização, devendo estar diretamente relacionado aos custos e à estruturação do *mark-up* (formação de preços baseada nos custos).

Os indicadores da competitividade hoteleira expressam até que ponto o hotel é capaz de fornecer serviços que estão disponíveis para venda e ao mesmo tempo proporcionar satisfação aos hóspedes, funcionários, gestores e aos proprietários. (JUHÁSZ, 2012). A autora refere que alcançar altos lucros no hotel não significa plena vantagem competitiva no mercado, assim como fornecer serviços de alta qualidade e não obter lucros também não significa vantagem competitiva no mercado, é necessário que haja equilíbrio entre a qualidade de serviços e a lucratividade para que se obtenha vantagem competitiva.

Juhász (2012), aponta como indicadores da competitividade hoteleira os seguintes: a Taxa de Ocupação (TO); Tarifa Média Diária (ADR); Duração Média da Estadia (DME). Outros indicadores destacam-se: RevPAR (Receita por Quarto Disponível); GOPPAR (Lucro Operacional Bruto por Quarto Disponível); GESPER (Receita por hóspede); GOP (Lucro Operacional Bruto) – Nível; TREVPAR (Receita Total por Quarto Disponível) – Resultado. Os indicadores de competitividade hoteleira podem ser classificados em três grupos: indicadores associados ao desempenho do serviço, desempenho financeiro e recursos disponíveis.

Juhász (2015), apresenta um modelo de competitividade hoteleira assente em uma pirâmide onde apresenta três perspectivas da medição da competitividade hoteleira: do ponto de vista do hóspede, do funcionário e do proprietário. A Figura 6 a seguir ilustra a relação entre a liderança e a sua influência na competitividade dos hotéis face aos vários intervenientes do negócio hoteleiro.

Figura 6: **Pirâmide da competitividade hoteleira.**



Fonte: **Elaboração própria, com base em Juhász (2015).**

O conhecimento dos fatores e indicadores de competitividade por parte dos gestores hoteleiros é importante para que possam avaliar a competitividade da sua organização de forma eficiente face aos concorrentes. Por isso, é necessário que os gestores adotem fatores de competitividade e tenham indicadores que lhes ajude a medir o nível de competitividade da sua organização e as outras concorrentes diretas.

2.4 RELAÇÃO ENTRE LIDERANÇA E DESEMPENHO

O desempenho empresarial de uma organização é muitas das vezes determinado pelo estilo de liderança exercido pelo líder dentro da organização. A liderança desempenha um papel importante na eficácia organizacional, pois, é através dela que os líderes podem maximizar o sucesso de uma equipe ou da organização. De acordo com Bavik (2020), os líderes desempenham um papel crucial como recursos valiosos na indústria hoteleira, uma vez que podem influenciar a qualidade do serviço prestado através de práticas de gestão eficazes. (SOHAIT et al., 2007). No entanto, cada forma de liderança influencia na eficácia da gestão e, por conseguinte, no desempenho uma vez que impacta na motivação dos funcionários. (HUERTA-VALDIVIA, 2019).

2.4.1 Influência dos Estilos de Liderança no Desempenho Hoteleiro

Algumas pesquisas, como as de Klien et al. (2013) e Miloža (2015), mostraram que os estilos de liderança têm um impacto significativo na cultura e no desempenho empresarial de uma organização, onde os líderes precisam ser mais flexíveis face às dinâmicas dos negócios, combinando-se assim os seus estilos de liderança com a situação. Importa referir que não existe um único melhor estilo de liderança que se pode adotar, mas que os líderes devem se adaptar à situação da organização para alcançar o melhor resultado. No entanto, cada vez mais as pesquisas têm constatado que fatores contextuais e estilos de liderança influenciam positivamente o desempenho empresarial. (BRYMAN, 1992; LOWE; KROECK; SIVASUBRAMANIAM, 1996).

Os estilos de liderança exercidos numa organização são impactantes na forma como os liderados irão se comportar na execução das suas atividades, daí ser importante analisar os estilos de liderança exercidos pelos líderes e de que forma influenciam no desempenho empresarial dos hotéis. Durante décadas, alguns estudos sobre influência dos estilos de liderança no desempenho organizacional foram desenvolvidos, tais como os estudos de Antonakis et al. (2003), de Banks et al. (2018), de Bass (1997), de Bavik (2020), de Eva et al. (2019), de MacKenzie et al. (2001).

O estilo de liderança é visto como uma combinação de diferentes características, traços e comportamentos que são usados pelos líderes na interação com seus seguidores (Mitonga-Monga e Coetzee, 2012), que pode ter influência positiva ou negativa no desempenho profissional dos funcionários, constituindo assim o tipo de relacionamento que é usado por um indivíduo para motivar as pessoas a trabalhem juntas por uma meta ou objetivo comum. (HARRIS et al., 2007). A liderança é, portanto, considerada ser uma habilidade do líder criar tarefas, distribuir responsabilidades, construir relacionamentos, comunicar-se e criar um ambiente de trabalho favorável onde cada um dá o seu máximo. (LUTHANS, 2011).

Estudos de Pratt e Jiambalvo (1981) descobriram que o comportamento do líder influencia no desempenho dos funcionários. Por outro lado, há um debate contínuo sobre que estilo de liderança é mais adequado para empresas hoteleiras (Kara, 2013), e a força da liderança tornou-se uma área de pesquisa proeminente na indústria hoteleira. (GUCHAIT, 2023). Apesar da complementaridade dos estilos de liderança, estudos recentes apontam que há um contraste entre a liderança transformacional e a liderança transacional. Onde, líderes transformacionais são considerados visionários e entusiastas, com uma capacidade inerente de motivar os liderados; enquanto que líderes transacionais são “instrumentais” e frequentemente se concentram na troca de relações com os seus liderados. (OGBONNA; HARRIS, 2000).

A indústria hoteleira é, em geral, uma indústria de mão-de-obra intensiva que depende das capacidades e motivações de seus funcionários. Os funcionários do *front office* são a chave devido as suas interações com os clientes e sua influência na qualidade percebida dos serviços assim como na satisfação dos clientes da organização. (KING, 2010; OTTENBACHER, 2007; HARRIS; DE CHERNATONY, 2001). Para tal, é preciso que se tenha uma liderança apropriada que garanta e melhore a satisfação dos funcionários, inspirem e criem valores, crenças e visões compartilhadas dentro da organização. Portanto, a liderança é o sistema usado por um indivíduo para impactar os membros do grupo no cumprimento dos objetivos da organização (West e Tonarelli-Frey, 2008), com o intuito de criar um ambiente no qual os funcionários podem agir de forma rápida e eficiente quando ocorrem situações que requerem atenção imediata, como, por exemplo, um problema de serviço. (BLAYNEY; BLOTNICKY, 2010).

A hotelaria enquadra-se na indústria de serviços, por isso possui as características de uma empresa de prestação de serviços com características próprias. Os serviços hoteleiros são caracterizados por perecibilidade, intangibilidade, variabilidade e inseparabilidade (Kotler, Bowen e Makens, 2006), o que os torna específicos e diferenciados dos outros tipos de serviços. A prestação de serviços na hotelaria é garantida pelas pessoas, sendo de vital importância que o pessoal prestador de serviços esteja motivado e eficiente para garantir a satisfação do cliente. Por outro lado, o ambiente de trabalho na indústria hoteleira é caracterizado por longas horas de trabalho, trabalho sob pressão, equipes de trabalho diversificados, clientela exigente e concorrência elevada que pode levar a níveis consideráveis de estresse tanto para o pessoal assim como para os líderes, tornando-se assim um setor de difícil gestão e exigindo, por isso, altas capacidades e alto nível de envolvimento do líder. (RUTHERFORD, 2002).

Estudos realizados por Tracey e Hinkin (1996) constataram que os líderes transformacionais podem influenciar a percepção dos seus seguidores que, por sua vez, essas percepções podem influenciar o comportamento e o desempenho a contribuir para o sucesso ou insucesso da organização. Ou seja, à medida que os líderes articulam a visão e esclarecem os objetivos desejados, os seguidores obtêm uma compreensão da direção a tomar e o que devem fazer para ajudar a realizar a visão do líder. Mais ainda, se os seguidores tiverem uma percepção positiva do seu líder poderão desenvolver níveis elevados de motivação e desempenho no trabalho.

Por outro lado, líderes transformacionais, colaborativos e participativos são fundamentais para o sucesso de uma organização. (PEDRAJA-REJAS; E. RODRIGUEZ-PONCE; J. RODRIGUEZ-PONCE, 2006). Por outro lado, os líderes transacionais enfatizam o trabalho padronizado e tarefas orientadas, estão mais alinhados com mudanças do tipo incremental, que visam a incorporação de pequenas alterações como o aumento da eficiência e do uso dos recursos. (TOMEI; RICHE, 2016).

As mudanças organizacionais que envolvem ruptura de padrões e redirecionamento em função de grandes alterações são obtidas por líderes transformacionais que criam e ajudam na conscientização dos objetivos e das missões da organização. (SOANE; BUTLER; STANTON, 2015; HOLTEN; BRENNER, 2015). Essa consciência é que dá aos seguidores a capacidade de

olhar além de seus próprios interesses o que, conseqüentemente, beneficia o grupo e a organização e é apontada em termos de efetividade, como uma das melhores maneiras de liderar pessoas. (TOMEI; LYRA COUTO-DE-SOUZA, 2008).

O líder desempenha um papel importante no desempenho organizacional, visto que um líder eficaz é capaz de estabelecer uma visão clara, desenvolver e capacitar a equipe, ser um bom ouvinte e tomar decisões assertivas. Ao adotar essas características, os líderes podem maximizar o sucesso de suas equipes e organizações levando-as ao nível desejado de competitividade no mercado onde atuam. Em face disso, pode se afirmar que há uma relação direta entre o estilo de liderança e o desempenho empresarial das organizações.

Do exposto anteriormente, pode se afirmar que os estilos de liderança impactam, positiva ou negativamente, no comportamento dos seguidores e no desempenho das organizações. Desse modo é importante que se adotem estilos de liderança conducentes ao bom desempenho da organização.

3. MÉTODOS

O presente capítulo, embasado no referencial teórico, expõe os métodos que foram utilizados para a elaboração do trabalho de pesquisa, estando composto por seis partes distintas. Em primeira instância, é apresentado o delineamento da pesquisa se explicitando o seu modo de operacionalização. Em segunda instância, é descrita a população, a amostra e a área geográfica do estudo, onde é feita a caracterização dos hotéis pesquisados, a caracterização dos participantes e da área geográfica de estudo. Em seguida, são apresentados e descritos os instrumentos de coleta de dados. A quarta parte, apresenta e descreve os procedimentos de coleta de dados. Na quinta parte, são apresentadas as técnicas de análise de dados coletados. E, por fim, na sexta parte, é apresentado o quadro metodológico da pesquisa.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Para uma melhor compreensão do roteiro do processo do presente estudo, apresentam-se a seguir os procedimentos metodológicos ou delineamentos da pesquisa adotados:

— *Fase conceptual*

Essa fase consistiu na definição dos procedimentos metodológicos (tipo de estudo), baseado no Gil (2006). De ponto de vista da sua natureza, a pesquisa que se desenvolveu é uma pesquisa aplicada, visto que objetiva gerar conhecimento para aplicação prática conducente à resolução de questões relacionadas com a liderança envolvendo verdades e interesses do desempenho hoteleiro, visando a aplicação da descoberta às realidades da hotelaria moçambicana.

De ponto de vista da forma de abordagem ao problema, a pesquisa recorreu a análise quantitativa de dados. A pesquisa é quantitativa porque opiniões e números coletados por meio de pesquisas bibliográficas e de pesquisas de campo foram traduzidas em informações classificadas, analisadas e interpretadas quantitativamente. Richardson (2008), refere que a pesquisa quantitativa tem como objetivo a garantia precisa dos resultados, utilizando o processo de quantificação. Para

tal, recorreu-se a uso de técnicas estatísticas da análise fatorial para encontrar dimensões da liderança e do desempenho hoteleiro, e recorreu-se também à técnica de regressão múltipla para encontrar as possíveis relações entre liderança e desempenho hoteleiro, envolvendo a coleta e análise de dados numéricos e aplicação de testes estatísticos.

A presente pesquisa se caracteriza também por ter a finalidade descritiva uma vez que descreve as características dos empreendimentos hoteleiros pesquisados estabelecendo relações entre variáveis da liderança e as variáveis do desempenho, descrevendo os resultados obtidos em função das declarações dos participantes. A pesquisa descritiva objetiva descrever as características de certa população ou fenômeno, ou estabelecer relações entre variáveis, envolve técnicas de coleta de dados padronizadas através de questionário ou da observação e assume em geral a forma de levantamento. (KÖCHE, 2011). Para Gil (2002), a pesquisa descritiva significa tentar mapear e identificar, de forma imparcial, o objeto de estudo e transcrever os resultados para uma análise fundamentada na base teórica. Por outro lado, uma pesquisa descritiva tem o objetivo principal de aprimorar ideias e buscar informações sobre fatos e fenômenos do mundo físico e humano sem a interferência do pesquisador.

— *Fase empírica*

Refere-se de ponto de vista dos procedimentos de coleta, a pesquisa caracteriza-se por ser bibliográfica uma vez que recorreu ao material já elaborado como livros, artigos, periódicos e material eletrônico, para promover o “diálogo” entre as concepções teóricas e os achados de campo. É também se caracteriza por ser uma pesquisa com levantamento/*survey* uma vez que realizou um estudo de campo onde coletou-se dados diretamente das fontes primárias (gestores/líderes e funcionários), através de questionários, onde posteriormente foram transformados em dados estatísticos para melhor entendimento dos fenômenos em estudo e a fim de se conhecer a fundo o objeto de pesquisa, em seguida e mediante análise quantitativa, chegar-se às conclusões correspondente aos dados coletados.

A pesquisa é também um estudo de caso uma vez que procurou realizar um estudo aprofundado e exaustivo da liderança e o desempenho hoteleiro, indagando sobre como e do porquê de certas dinâmicas, e investiga um fenômeno contemporâneo partindo do seu contexto real,

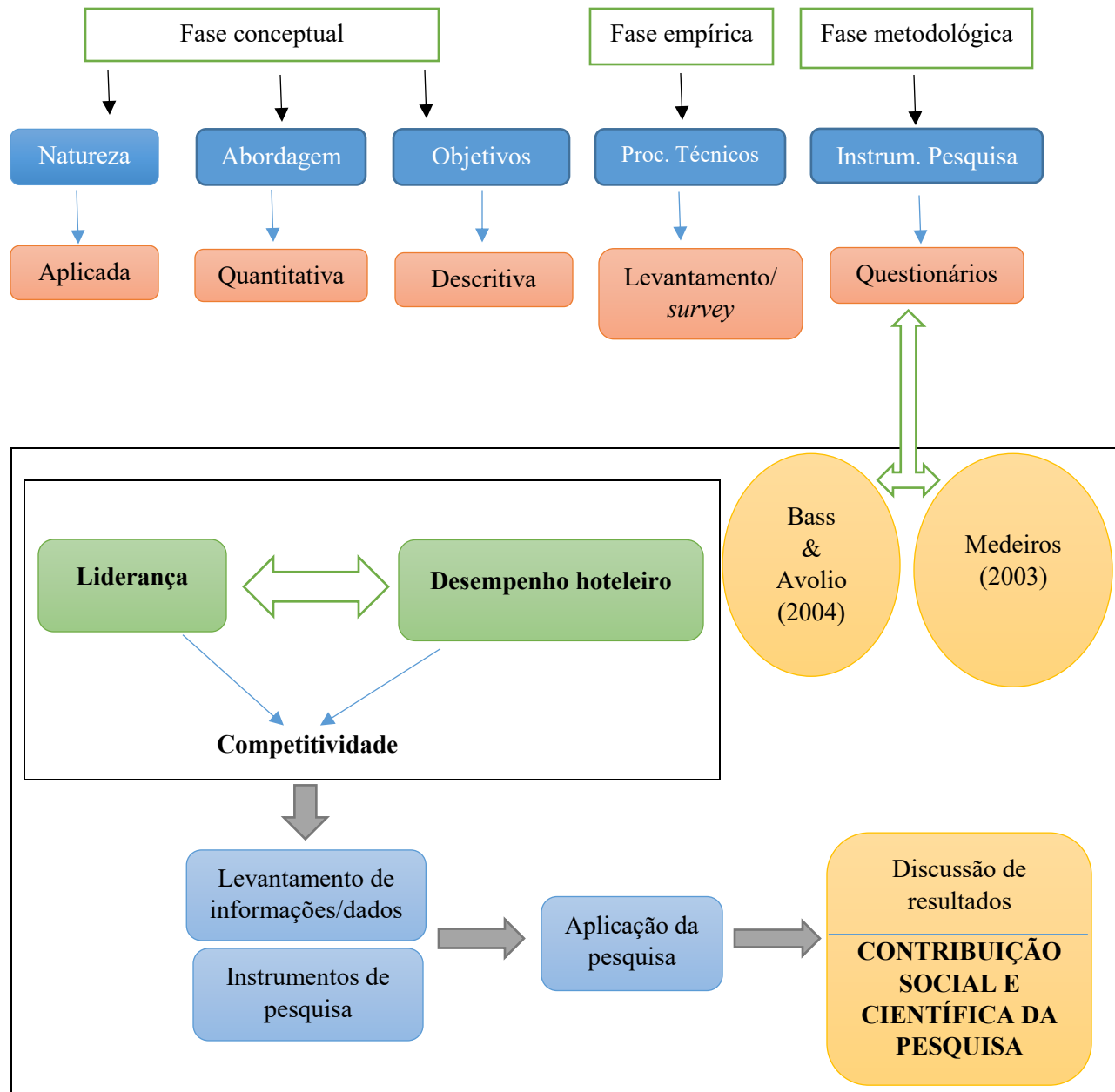
utilizando-se de múltiplas fontes de evidências buscando um detalhamento aprofundado sobre a liderança e o desempenho hoteleiro. O levantamento feito das informações de parte da população pesquisada originou um censo visto que permitiu generalizar as conclusões, tendo em atenção a possível margem de erro.

— Fase metodológica

As opções metodológicas adotadas compreenderam um conjunto de atividades encadeadas e articuladas ao longo do percurso investigativo, balizado por um quadro de referência adequado de maneira a permitir a realização da investigação e garantir a validade da proposta. Para o efeito, foram desencadeados procedimentos metodológicos ajustados e conducentes à pesquisa proposta. O estudo procurou trazer questões relacionadas com a liderança e o desempenho dos hotéis apoiando-se em questionários como instrumentos de coleta de dados da pesquisa.

A Figura 7 a seguir apresenta resumidamente as fases do delineamento da pesquisa refletindo o conjunto de atividades desenvolvidas.

Figura 7: Delineamento e desenho da pesquisa.



Fonte: **Elaboração própria (2024).**

A figura anteriormente apresentada também apresenta o desenho da pesquisa que vislumbra a relação das variáveis e as ações desencadeadas a fim de obter a utilidade da mesma.

3.2 CARACTERIZAÇÃO DA ÁREA DE ESTUDO

Acreditando-se que os estudos sobre a relação entre liderança e desempenho hoteleiro em Moçambique seja de interesse geral, procurou-se abranger todo o território nacional e, por conveniência, foram identificadas as cidades de Maputo, Beira e Nampula como a área de estudo do caso. O recorte espacial (regiões Sul, Centro e Norte) foi feito para que pudesse permitir se fazer uma análise comparativa e generalizada sobre a hotelaria moçambicana no que diz respeito aos estilos de liderança exercidos e sua relação com o desempenho empresarial dos hotéis.

Geograficamente, Moçambique é um país localizado a Sudeste do continente africano e no Oriente da região oriental da África Austral, ocupando uma superfície de 801.590 km² da área territorial. É o 34º maior país do mundo e faz fronteira com países como a Tanzânia, a Norte, Malawi, a Oeste, Zâmbia e Zimbabwe, a Sudoeste, África do Sul e eSwathine, a Sul (vide Figura 11). Está localizado à costa do Oceano Índico, percorrendo uma extensão de 2.770 km de comprimento. A Figura 8 a seguir, indica o recorte espacial da área de estudo.

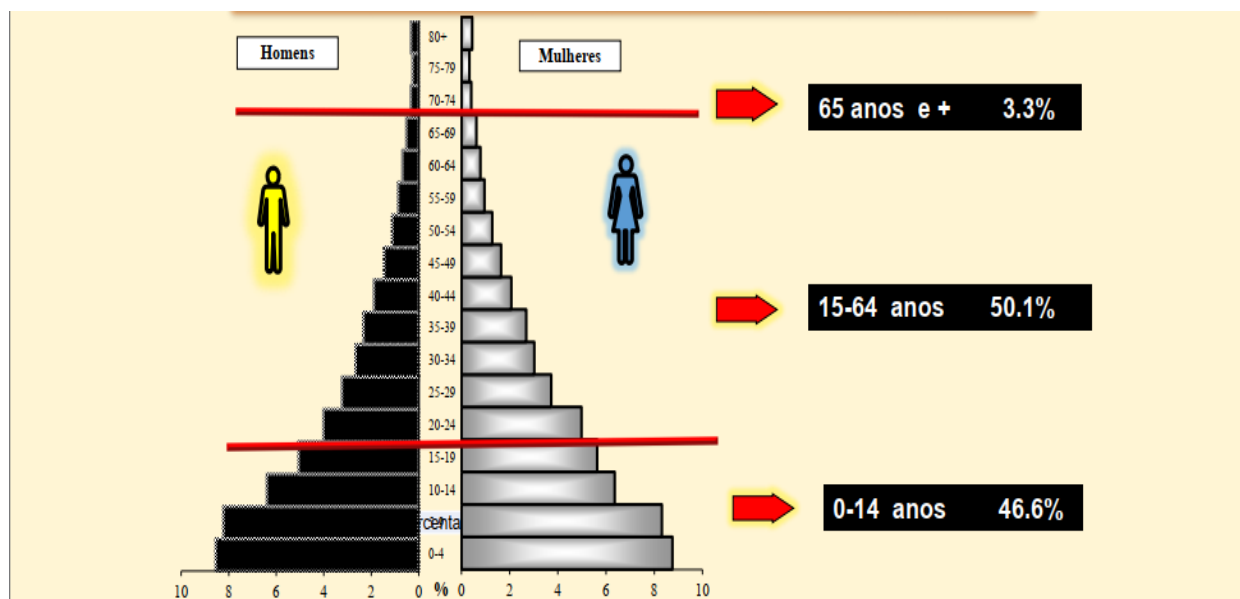
Figura 8: Recorte espacial da área de estudo.



Fonte: Cenacarta, Moçambique (2024).

De acordo com a ONU-habitat (2023) e o INE (2023), a população atual de Moçambique é de cerca de 33,7 milhões. O país registra um forte aumento populacional, com uma taxa de crescimento anual da população de 2,85%. Dados do INE (2023), indicam que Moçambique possui uma população majoritariamente jovem (dos 18 aos 35 anos de idade), conforme ilustra a Figura 9 a seguir.

Figura 9: Estrutura etária da população de Moçambique, segundo os grupos funcionais.



Fonte: INE (2017).

A maioria da população moçambicana reside nas zonas rurais, representando 66,6% do universo, sendo que a população urbana é representada por 33,4%, e a população economicamente ativa é de 57,6% (INE, 2023). Quanto a situação económica nacional, a economia de Moçambique ainda é precária e, na sua maioria, dependente do investimento de capitais estrangeiros de países como a África do Sul, de países europeus (Portugal, Reino Unido, França), de asiáticos (China, Índia, Japão) e de países americanos (EUA).

Não obstante a fraca economia, Moçambique possui recursos naturais abundantes no seu solo e subsolo, como minas de carvão, de petróleo e gás, de pedras preciosas e semipreciosas, possui igualmente recursos faunísticos e florestais, recursos hídricos, terras aráveis, etc., cuja exploração ainda não permite alavancar a economia nacional. De acordo com INE (2023), o setor de serviços no território moçambicano, que inclui turismo/hotelaria e afins, registrou crescimento nos últimos anos na ordem de 7% comparado ao ano de 2007 (penúltimo Censo Geral).

3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA

Na pesquisa, a população-alvo identificada foram os empreendimentos hoteleiros de categoria de 3 a 5 estrelas que operam nas principais cidades moçambicanas (Maputo, Beira e Nampula), tendo sido representados pelos respetivos gestores e funcionários. O processo de levantamento de dados consistiu na interação com os gestores gerais ou setoriais e funcionários afetos nos diversos setores de atividades dos hotéis pesquisados, e teve lugar ao longo dos meses de outubro e novembro de 2023.

A amostra foi sistemática e por conveniência visto que a pesquisa foi aplicada nos estabelecimentos hoteleiros que se dispuseram a receber o pesquisador no momento da coleta de informação, onde foi possível abarcar 49 hotéis, de um total de 106 existentes nas 3 cidades seleccionadas, correspondente a 46,23% do universo, uma amostra significativa para o que se pretendia do estudo. Para a seleção dos elementos da amostra fez-se um levantamento censitário apoiando-se na informação dada pelas Direções do Turismo (Direção Nacional do Turismo e Direções Provinciais da Cultura e Turismo) a nível das cidades identificadas e também nas plataformas *TripAdvisor* e *Booking.com* (vide o Apêndice “A”). No total foram aplicados 124 questionários aos empregados, destes foram validados 72 que apresentaram resultados consistentes ao que se pretendia do estudo. Do total dos hotéis pesquisados, foram aplicados 23 questionários aos gestores/diretores de hotéis, e todos validados, correspondente a 46,94% da amostra, uma amostra igualmente significativa.

Verifica-se um desfasamento entre o número de hotéis pesquisados e o número de gestores que participaram da pesquisa pelo fato de nem todos os gestores dos hotéis pesquisados predispuseram-se a responder ao questionário, alegando “política” do estabelecimento que não permite os gestores prestarem informações relacionadas a gestão do hotel. Por outro lado, a identificação dos respondentes do questionário sobre a liderança foi de forma aleatória, uma vez que se questionava ao funcionário que estivesse de serviço no dia e no turno de trabalho. De igual modo aconteceu para os gestores dos hotéis, onde a participação dependia da disponibilidade, do interesse e da sensibilidade do gestor em relação ao estudo, daí a amostra ter sido sistemática e por conveniência.

3.4 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

O instrumento-base usado para a coleta de dados sobre a liderança é o denominado de *Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) Form 6S*, desenvolvido para medir a liderança transformacional, transacional e *laissez-faire*, inicialmente proposto por Burn (1978) e mais tarde desenvolvido por Bass e Avolio (2004) e aplicado para pesquisas sobre estilos de liderança exercidos pelos líderes dentro de uma organização. O MLQ foi várias vezes revisto e atualmente é amplamente usado e constitui um instrumento padrão para avaliar uma série de aspectos ou comportamento sobre a liderança. (BASS & AVOLIO, 2000; AVOLIO & BASS, 2004).

De acordo com Deinert et al. (2015), muitos pesquisadores têm investigado o constructo de liderança transformacional e transacional usando o MLQ, por exemplo, Avolio, Bass & Jung, 1995, 1999; Den Hartog, van Muijen & Koopman, 1997; Goodwin, Wofford & Whittington, 2001; Hinkin & Schriesheim, 2008; Kanste, Miettunen & Kyngäs, 2007. A eficácia desse instrumento já foi comprovada em vários estudos e países ao nível do mundo sobre o estilo de liderança em várias situações. Um dos poucos modelos dentro do campo da liderança que foi traduzido para vários idiomas e utilizado com sucesso por pesquisadores e praticantes em todo o mundo (Judge & Piccolo, 2004; Lowe et al., 1996; Antonakis & House, 2002; Avolio & Bass, 2002). O MLQ originalmente é composto por 21 indicadores de análise, correspondentes a 3 critérios de avaliação para cada dimensão de liderança, num total de 7 dimensões.

Para a presente pesquisa, houve aprimoramento do modelo original que consistiu no acréscimo de critério de avaliação da liderança para cada **dimensão de liderança**, passando a ostentar 4 critérios de avaliação, mantendo-se as 7 dimensões, totalizando assim 28 indicadores de análise da liderança. O aprimoramento consistiu também na introdução de mais escalas de avaliação passando a 6 itens, dos anteriores 4, partindo de 1 (*discordo totalmente*) a 6 (*concordo totalmente*), para cada critério de avaliação. O instrumento foi adaptado à linguagem do local de coleta de dados de modo a facilitar a compreensão do que estava sendo solicitado como resposta. A Figura 10 que se segue ilustra o instrumento original do MLQ traduzido por Ferreira (2006).

Figura 10: *Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) Form 6S*.

1. Eu faço os outros se sentirem bem ao meu lado.
2. Eu me expesso com algumas palavras simples o que se pode e se deve fazer.
3. Eu habilito os outros a pensarem velhos problemas de forma diferente.
4. Eu ajudo os outros no seu desenvolvimento.
5. Eu digo os outros o que fazer se quiserem ser recompensados pelo seu trabalho.
6. Eu fico satisfeito quando os outros atingem os padrões desejados.
7. Eu me contento em deixar os outros a trabalhar da mesma maneira sempre.
8. Os outros têm complete confiança em mim.
9. Eu passo imagens empolgantes sobre o que devemos fazer.
10. Eu oriento os outros a olharem coisas intrigantes de forma diferente.
11. Eu deixo os outros saber como eu acho sobre o que estão a fazer.
12. Eu reconheço/recompense quando outros alcançam suas metas.
13. Enquanto as coisas estiverem a funcionar, eu não tento mudar nada.
14. O que quer que os outros queiram fazer está bem para mim.
15. Os outros se orgulham de estar junto de mim.
16. Eu ajudo os outros a encontrarem o significado no seu trabalho.
17. Eu faço os outros repensarem ideias que nunca antes haviam questionado.
18. Eu dou atenção personalizada a outros que parecem rejeitados.
19. Eu chamo atenção para que os outros consigam pelo que eles fazem.
20. Eu digo aos outros os padrões que devem conhecer para realizar o seu trabalho.
21. Eu não exijo absolutamente nada mais que o essencial.

Fonte: **Baseado no Bass e Avolio (2004).**

A aplicação do instrumento aprimorado teve em conta as funções desempenhadas pelo participante da pesquisa, isto é, seu cargo e/ou ocupação. As questões escalonadas se basearam na Escala do tipo Likert (Rensis Likert) com 6 variáveis enumeradas contendo dois níveis de tendências de respostas, nomeadamente, de 1 (*discordo totalmente*) a 6 (*concordo totalmente*), tendo sido aplicados aos funcionários sem cargo de direção ou chefia para avaliar o estilo de liderança exercido pelos seus líderes. Em relação às outras características do instrumento, apresenta uma curta introdução e orientação do seu preenchimento, e é composto por questões predominantemente fechadas escalonadas e de escolha múltipla em um conjunto de questões específicas do que se pretendia saber, em um total de 36 questões traduzidas em afirmações, onde 28 são referentes às características do líder e 8 são relacionadas às características do respondente.

O Quadro 6 que segue apresenta o novo instrumento aprimorado pelos autores da presente pesquisa, incorporando as dimensões/fatores de liderança, os indicadores/variáveis da liderança e os respectivos modelos de liderança.

Quadro 6: **Dimensões e indicadores de liderança do novo instrumento aprimorado.**

Dimensão	Indicadores	Modelo de liderança
Influência Idealizada (Carisma)	Meu gerente/diretor faz com que eu me sinta bem ao lado dele	Transformacional (Baseado em Bass e Avolio/2004 e pesquisadores/2023).
	Tenho plena confiança no meu gerente/diretor	
	Me sinto orgulhoso(a) em trabalhar com o meu gerente/diretor	
	Trabalho em harmonia com o meu gerente/diretor (*)	
Motivação Inspiracional	O meu gerente/diretor se expressa com algumas palavras simples o que posso e devo fazer	
	O meu gerente/diretor passa uma imagem empolgante sobre o que posso fazer	
	O meu gerente/diretor me ajuda a encontrar significado no meu trabalho	
	O meu gerente/diretor me orienta de maneira simples como executar minhas tarefas (*)	
Estímulo Intelectual	O meu gerente/diretor me instiga a pensar em novas maneiras de resolver os problemas	
	O meu gerente/diretor me orienta a olhar de forma diferente para as coisas intrigantes	
	O meu gerente/diretor me faz repensar ideias que eu nunca havia questionado antes	
	O meu gerente/diretor me faz encarar as dificuldades como uma forma de aprender novas formas de agir (*)	
Consideração Individualizada	O meu gerente/diretor me ajuda no meu desenvolvimento	
	O meu gerente/diretor me deixa a saber como ele acha sobre o que estou a fazer	
	O meu gerente/diretor me dá apoio pessoal quando me parece ser rejeitado(a)	
	O meu gerente/diretor ajuda-me a desenvolver os meus pontos fortes (*)	
Recompensa Contingente	O meu gerente/diretor me fala o que devo fazer para ser recompensado(a) pelo meu trabalho	Transacional (Baseado em Bass e Avolio/2004 e pesquisadores/2023).
	O meu gerente/diretor reconhece/recompensa quando alcanço minhas metas	
	O meu gerente/diretor me chama atenção para que eu possa conseguir o que pretendo	
	O meu gerente/diretor deixa claro o que se pode esperar receber quando eu alcançar as metas de desempenho (*)	
Gestão por Excepção	O meu gerente/diretor fica satisfeito quando atinjo os padrões desejados de serviço	
	O meu gerente/diretor enquanto as coisas estiverem a funcionar, ele não tenta mudar nada	
	O meu gerente/diretor me diz os padrões que eu devo alcançar para realizar o meu trabalho	
	O meu gerente/diretor acompanha os erros cometidos no decurso do trabalho (*)	
Laissez-faire	O meu gerente/diretor se contenta em deixar que eu continue a trabalhar da mesma forma de sempre	
	Tudo o que eu pretendo fazer está bem para o meu gerente/diretor	
	O meu gerente/diretor não me exige absolutamente nada mais que o essencial	
	O meu gerente/diretor evita tomar decisões (*)	

(*) – Variável acrescentado pelos pesquisadores do presente estudo.

Fonte: Traduzido do MLQ – 6S, proposto por Bass e Avolio (2004) e aprimorado pelo autor da pesquisa (2023).

E para a análise do desempenho hoteleiro foi aplicado o questionário (vide Apêndice “C”) baseado no modelo desenvolvido por Medeiros (2003), que consiste na medição do desempenho empresarial dos hotéis olhando para a competitividade. Composto por 13 categorias de questões escalonadas, num total de 26 indicadores relacionadas à taxa de ocupação (TO); ao valor médio da diária (ADR); à duração média de estadia (DME); à comparação entre o hotel pesquisado com outros da mesma categoria analisando a taxa de ocupação, ao valor da diária média cobrada e a duração média da estadia; relacionados ao desempenho geral do hotel comparando com outros hotéis da mesma categoria; e também relacionados à qualidade dos serviços prestados comparando com outros hotéis da mesma categoria. No final, o questionário possui variáveis relacionadas com as características do hotel e outras sobre a identificação do respondente, cuja resposta era optativa.

As questões escalonadas se basearam na escala percentual de 0 a 100, com intervalos percentuais de 5. Se basearam também numa escala numérica que variou de 0 a 10 para comparação com outros hotéis da mesma categoria em relação a taxa de ocupação, diária média e estadia média, num *continuum* de “ *muito menor*”, “*menor*”, “*igual*”, “*maior*” e “*muito maior*”; e outra buscava avaliar o desempenho geral do hotel e comparação da qualidade dos serviços prestados com outros hotéis da concorrência, num *continuum* de “*muito pior*”, “*pior*”, “*igual*”, “*melhor*” e “*muito melhor*”. O final do questionário contém questões de múltipla escolha acerca das características do hotel pesquisado e também dos dados do participante da pesquisa.

3.5 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

Os dados foram coletados no período entre os meses de outubro e novembro de 2023, utilizando instrumentos de coleta anteriormente apresentados. A coleta de dados na pesquisa exploratória foi eminentemente de fontes primárias em hotéis pesquisados, coletados pelo próprio pesquisador através de questionários contendo escalas de mensuração. O recurso às fontes primárias se justifica pelo fato da informação pretendida se referir principalmente do desenrolar das atividades diárias do pessoal afeto aos hotéis, onde se colheu sensibilidades dos funcionários

sobre o estilo de liderança exercido, e informação dos líderes sobre o desempenho dos hotéis, realizando assim um levantamento refletido à realidade das operações diárias do hotel em estudo e permitindo coletar as variáveis necessárias, definidas e precisas, de maneira a responder com alguma exatidão ao objetivo da pesquisa e, ainda, permitir o contato direto com os participantes da pesquisa (funcionários e líderes).

O roteiro da aplicação dos instrumentos consistiu na apresentação do pesquisador principal na recepção do hotel exibindo a credencial e o protocolo da pesquisa, de seguida eram convidados os respondentes e explicada a forma de preenchimento do questionário, tendo sido ressaltado a garantia da anonimidade do respondente e posteriormente se entregava o questionário ao respondente para o preenchimento. O preenchimento era de modo presencial, para em caso de suscitar alguma dúvida fosse possível esclarecer no momento.

Ressalta-se que antes da aplicação definitiva do questionário, foi aplicado um pré-teste para aferir possíveis incongruências na formulação das questões, incompreensão das questões, tempo de resposta, adequação das questões, etc. Com isso, o pré-teste serviu de avaliação aos procedimentos da coleta de dados com o intuito de ajustar e observar a adequabilidade da pesquisa aos seus objetivos. Para tal, foram aplicados 13 questionários para igual número de respondentes, entre funcionários e gestores, nos hotéis localizados no município da cidade de Inhambane, província do mesmo nome, em número de 8, e na cidade de Xai-Xai, província de Gaza, em número de 5, tendo sido no período compreendido entre agosto e setembro de 2023. Com os dados obtidos na fase piloto da pesquisa, se fez um teste da validade e da confiabilidade das variáveis através da inserção dos dados no SPSS, versão 22.0. O pré-teste demonstrou que os instrumentos são adequados para o objetivo que se pretendia com a pesquisa.

Para ambos os questionários, o tempo de preenchimento estimado era de aproximadamente 10 minutos, tanto de forma *online* pelo *Google Form* (programa de aplicação de questionário através do endereço eletrônico gerado via *Web* criado e enviado ao respondente pelo pesquisador), quanto de forma presencial.

O questionário para avaliar a liderança foi respondido pelos funcionários e/ou representantes das áreas operacionais presentes no momento da aplicação do questionário, tendo sido aplicados 124 questionários sobre liderança, onde 30 foram respondidos pelos funcionários dos hotéis que operam na cidade de Maputo, 41 respondidos na cidade da Beira e 53 respondidos na cidade de Nampula. Enquanto que o questionário para avaliar o desempenho empresarial do hotel foi respondido pelo diretor ou gestor geral, onde na sua ausência, era respondido pelo superior hierárquico de mais alto nível que estivesse presente e disponível no momento da aplicação do questionário, tendo sido aplicados 23 questionários, onde 8 foram respondidos pelos diretores ou gestores de hotéis que operam na cidade de Maputo, 5 respondidos na cidade da Beira e 10 respondidos na cidade de Nampula.

3.6 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS

A análise de dados, a partir das respostas coletadas, consistiu no encadeamento e estruturação das informações, estabelecimento das correlações e averiguações baseadas nos levantamentos feitos de forma a possibilitar a descoberta e/ou o conhecimento de fatos, situações ou relações existentes na delimitação da pesquisa. Entretanto, a análise de dados coletados na pesquisa foi feita em uma abordagem predominantemente quantitativa.

Relativamente às técnicas de análise de dados, recorreu-se às técnicas estatísticas de análise multivariada de dados, utilizando a Análise Fatorial que ajudou no agrupamento de dados dos indicadores da liderança. E também se utilizou a Análise Fatorial para agrupar os dados de indicadores de desempenho de modo a se escolher o fator desempenho a se usar. A técnica da Análise Fatorial ajudou no agrupamento de dados e na descrição da variabilidade entre as dimensões latentes da liderança e dimensões latentes do desempenho hoteleiro e verificar as suas cargas fatoriais entre essas variáveis. Depois foi feita a Análise da Correlação para entender as relações entre liderança e indicadores de desempenho.

Recorreu-se igualmente à técnica da Regressão Múltipla que ajudou na construção de matrizes avaliativas medindo a força da relação existente entre a liderança e o desempenho dos hotéis, onde inclui variáveis de análise que buscam melhor explicar a relação da liderança e do desempenho. E para a análise das correlações (correlação bivariada) entre os indicadores de liderança e os fatores de desempenho hoteleiro formados utilizou-se o Coeficiente de Correlação de Pearson para a extração das cargas fatoriais dos indicadores da liderança.

Para o tratamento de dados da pesquisa recorreu-se ao uso de *softwares* com programas estatísticos de análise como *Microsoft Excel* para a organização dos dados e o IBM SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*), versão 22.0, para processamento, interpretação e análise dos dados coletados. Paralelamente, utilizou-se o método da análise descritiva dos dados com vista à melhor familiarização e domínio da informação coletada, correção de possíveis erros (*missing values*), assim como detecção e retirada de possíveis *outliers*. Os resultados obtidos foram esquematizados/sintetizados em gráficos, quadros, tabelas e também em forma de textos através do programa *Microsoft Word*, permitindo assim uma compreensão e interpretação rápida da massa de dados e ressaltando-se a contribuição da pesquisa para o meio acadêmico, social e para o desenvolvimento da ciência na área pesquisada.

3.7 QUADRO METODOLÓGICO DA PESQUISA

A fundamentação teórica desenvolvida sustentou a proposta do modelo teórico (quadro metodológico) base para analisar os estilos de liderança e o desempenho dos hotéis, indicando os métodos e a discussão dos resultados da pesquisa. Apresenta-se a seguir o Quadro Metodológico que busca indicar com clareza o objetivo fulcral da pesquisa e os objetivos auxiliares a serem alcançados a partir das variáveis da análise assim como os instrumentos e técnicas de análise utilizados.

O Quadro Metodológico da pesquisa propõe, quanto ao primeiro objetivo específico, a identificação dos estilos de liderança exercidos pelos gestores dos hotéis pesquisados (dimensões latentes da liderança). Foram participantes do estudo os funcionários afetos nas principais áreas

operacionais do hotel, nomeadamente: recepcionistas, empregados dos andares, pessoal de áreas de alimentos e bebidas e o pessoal da área administrativa. Visava averiguar até que ponto os mesmos avaliam o seu líder (gerente geral/diretor ou seu líder imediatamente superior). Os dados foram obtidos utilizando o instrumento de medição de liderança adaptado de Bass e Avolio (2004), e posteriormente foi feita a análise fatorial no seu tratamento.

O segundo objetivo específico propõe mensurar o desempenho empresarial dos hotéis (dimensões latentes do desempenho). Participaram do estudo o gestor/diretor geral do hotel ou o seu substituto imediato disponível no momento da aplicação do questionário. Os dados deste levantamento foram utilizando indicadores de desempenho hoteleiro adaptado de Medeiros (2003), e também foram tratados através da análise fatorial.

Em relação ao terceiro objetivo específico, busca identificar as relações entre os estilos de liderança e desempenho do hotel, para averiguar até que ponto o líder é determinante no sucesso do hotel olhando para as suas competências de liderança. Para o alcance desse objetivo recorreu-se ao tratamento de dados através da análise da correlação de Pearson e da Regressão Múltipla. O Quadro 7 a seguir apresenta a metodologia que conduziu a pesquisa tendo em conta os objetivos que nortearam a pesquisa, adequando-a aos respetivos instrumentos de pesquisa e técnicas de análise de dados.

Quadro 7: Quadro metodológico da pesquisa.

OBJETIVOS	INSTRUMENTO	TÉCNICA DE ANÁLISE
GERAL:		
Analisar a relação entre os estilos de liderança e o desempenho empresarial dos hotéis.		– Análise Multivariada de Dados
ESPECÍFICOS:		
1. Identificar os estilos de liderança exercidos pelos gestores dos hotéis.	Instrumento para medir a liderança (adaptado de BASS e AVOLIO, 2004).	– Análise Fatorial Exploratória.
2. Mensurar o desempenho empresarial dos hotéis.	Indicadores de Desempenho Hoteleiro (adaptado de MEDEIROS, 2003).	– Análise Fatorial Exploratória.
3. Identificar as relações entre os estilos de liderança e o desempenho empresarial nos hotéis.	-----	– Análise da Correlação de Pearson; – Análise de Regressão Linear Múltipla.

Fonte: **Elaboração própria (2024).**

O Quadro 8 que se segue indica para cada teoria pesquisada e “dialogada” no aporte teórico as respectivas variáveis de análise e os respectivos indicadores de medição. Nas teorias sobre liderança se debruça sobre os dois estilos de liderança (transformacional e transacional) objetos de estudo da pesquisa realizada, onde se busca caracterizar o líder transformacional e o líder transacional. Quanto às teorias sobre desempenho, se foca na análise das métricas de desempenho hoteleiro nomeadamente a TO, o ADR, a DME e a qualidade de serviços prestados, analisando os indicadores financeiros e não financeiros, para além de dados quantitativos e qualitativos. E, por fim, analisa a relação existente entre os estilos de liderança e o seu efeito no desempenho empresarial dos hotéis.

Quadro 8: Variáveis de análise e indicadores de medição.

Teoria	Variável de análise	Indicadores de medição
Liderança	▪ Liderança transformacional ▪ Liderança transacional	- Características do líder transformacional - Características do líder transacional
Desempenho empresarial dos hotéis	▪ Taxa de ocupação (TO) ▪ Diária média (ADR) ▪ Duração média de estadia (DME) ▪ Qualidade de serviços	- Financeiros - Não financeiros - Quantitativos - Qualitativos
Relação entre a liderança e o desempenho hoteleiro	-----	-----

Fonte: **Elaboração própria (2024).**

O Quadro 8 apresentado anteriormente procura elucidar as variáveis de análise do aporte teórico desenvolvido que sustenta os achados da pesquisa promovendo um “diálogo” entre as concepções teóricas e os achados de campo de modo a buscar uma melhor compreensão dos fenómenos analisados.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

O presente capítulo tem o objetivo de apresentar e discutir os resultados das Análises Fatoriais e da Regressão Linear Múltipla feitas utilizando os indicadores de liderança e de desempenho hoteleiro, buscando encontrar as respectivas dimensões constituintes. Após a retirada dos *missing values* e dos *outliers*, foram utilizados nas análises estatísticas 72 respondentes de 49 hotéis pesquisados. Para a configuração dos resultados, foi utilizada uma descrição dos dados coletados e refletida em textos, gráficos, tabelas, quadros e/ou figuras, permitindo desse modo uma melhor compreensão e análise da informação coletada.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DOS HOTÉIS E DOS RESPONDENTES

Tal como se referiu anteriormente, a pesquisa foi feita nas principais cidades moçambicanas em estabelecimentos hoteleiros de categoria de 3 a 5 estrelas, identificados de forma aleatória. Quanto às características dos hotéis pesquisados, em termos do número de quartos varia de 18 a 256, sendo que um dos hotéis se encontra a funcionar no mercado moçambicano há mais de 100 anos, e outros o seu período de funcionamento é entre 5 a 50 anos, empregando de 12 a 160 funcionários permanentes.

Tabela 2: Características dos hotéis pesquisados.

Características	Mínimo	Máximo	Média
Classificação (em estrelas)	3	5	-----
Número de quartos	18	256	137
Tempo de funcionamento (em anos)	5	106	55,5
Número de funcionários	12	160	86

Fonte: **Elaboração própria, dados da pesquisa (2023).**

Dos hotéis pesquisados, a maioria (65,2%) são hotéis que funcionam de forma independente, com investimento de capital nacional e estrangeiro. Outros funcionam em redes internacionais (34,8%), com investimento de capital totalmente estrangeiro.

Tabela 3: **Natureza dos hotéis pesquisados.**

Natureza dos hotéis	----	Porcentagem	Nacional	Porcentagem	Internacional	Porcentagem
Em rede	8	34,8	3	37,5%	5	62,5%
Independente	15	65,2	-----	-----	-----	-----

Fonte: **Elaboração própria, dados da pesquisa (2023).**

Em relação às características dos participantes da pesquisa sobre liderança (funcionários de funções gerais), quanto às funções que desempenham, dos 124 respondentes, 41,9% são rececionistas; 12,1% são camareiros; 15,3% são empregados de mesa; 11,3% desempenham a função de cozinheiro; e 19,4% exercem outras funções como as de manutenção, porteiro, segurança, dentre outras.

Tabela 4: **Funções desempenhadas pelos participantes da pesquisa.**

Função	Quantidade	Porcentagem
Rececionista	52	41,9%
Camareiro(a)	15	12,1%
Empregado de mesa (garçon)	19	15,3%
Cozinheiro	14	11,3%
Outra	24	19,4%

Fonte: **Elaboração própria, dados da pesquisa (2023).**

No que diz respeito ao gênero, em 124 respondentes, 43,5% são de gênero masculino e 56,5% são de gênero feminino, com idade compreendida entre 23 a 51 anos, para ambos os gêneros. Podendo se concluir que a maior parte da mão-de-obra na hotelaria moçambicana é de gênero feminino. Essa tendência pode estar associada ao fato de os trabalhos feitos nos hotéis estarem mais relacionados aos trabalhos domésticos (limpezas e arrumações) que são mais ligados ao gênero feminino.

Tabela 5: **Gênero dos participantes da pesquisa.**

Gênero	Quantidade	Porcentagem
Masculino	54	43,5%
Feminino	70	56,5%
Outro	0	0

Fonte: **Elaboração própria, dados da pesquisa (2023).**

Quanto ao nível académico, dos 124 respondentes, 9,8% têm o nível básico de escolaridade; 38,5% tem o nível médio de escolaridade; os de nível técnico profissional representam 12,3%; uma percentagem de 11,5% têm o nível superior incompleto; e apenas 0,8% tem o nível de bacharel; sendo 23% com o nível superior completo (graduação); encontrando-se 4,1% com o nível de pós-graduação de mestrado; e nenhum respondente possui a pós-graduação de doutorado, com um tempo de serviço no hotel que varia de 2 meses a 16 anos e tempo de serviço no setor de hotelaria correspondente ao mesmo período.

Tabela 6: **Nível académico dos participantes da pesquisa.**

Nível académico	Quantidade	Porcentagem
Ensino geral básico	12	9,8%
Ensino geral médio	47	38,5%
Curso técnico profissional	15	12,3%
Superior incompleto	14	11,5%
Bacharel	1	0,8%
Licenciado (graduado)	28	23%
Mestre	5	4,1%
Doutor	0	0

Fonte: **Elaboração própria, dados da pesquisa (2023).**

No que concerne ao rendimento bruto mensal, poucos responderam a este quesito, sendo que os respondentes afirmaram que os funcionários de funções gerais auferem entre 6.800,00Mt a 9.900,00Mt (US\$105,41 a US\$153,46) de salário bruto ao mês e os funcionários de funções de direção e chefia auferem entre 12.000,00Mt a 40.000,00Mt (US\$186,02 a US\$620,06) de salário bruto ao mês.

Tabela 7: **Rendimento mensal bruto.**

Rendimento mensal bruto	Salário bruto médio (em Mt*)	Correspondente em Dólar (US\$)**
Funções gerais	6.800,00mt a 9.900,00mt	US\$ 105,41 a US\$ 153,46
Funções de direção e chefia	12.000,00mt a 40.000,00mt	US\$ 186,02 a US\$ 620,06

(*) – Metical (Mt), moeda moçambicana.

(**) – Dólar norte americano. Ao câmbio de 64,51Meticaís por cada Dólar, 31/05/2024. Banco de Moçambique.

Fonte: **Elaboração própria, dados da pesquisa (2023).**

O parque hoteleiro moçambicano, apesar de relativamente ser antigo, ainda se encontra em franco crescimento em quase todas as províncias e cidades do território nacional, o que impera mão-de-obra (líderes e seguidores) qualificada para responder de forma efetiva as demandas do mercado. A mão-de-obra é majoritariamente feminina, principalmente em áreas de funções gerais como as de limpezas e recepção. Majoritariamente é contratada a mão-de-obra de nível médio e sem formação específica na hotelaria/turismo, mesmo que se contrate alguém com formação específica ou nível superior completo não lhe é pago de acordo com a sua especialidade ou esse nível, o que provoca baixa qualidade em alguns serviços prestados e alguma frustração.

4.2 ESTILOS DE LIDERANÇA NA HOTELARIA DE MOÇAMBIQUE

Para a identificação dos estilos de liderança exercidos pelos gestores dos hotéis, foi feita a Análise Fatorial para identificar o número de componentes a serem extraídos e, para tal, foi necessário realizar a análise de Componentes Principais. Com a Análise Fatorial foi possível extrair 7 componentes principais das dimensões de liderança, todas com o *Eigenvalue* acima de 1. Os resultados obtidos da Análise Fatorial indicam que o instrumento aplicado para a coleta de dados sobre liderança na hotelaria moçambicana é adequado, uma vez que consegue explicar e/ou trazer respostas consistentes, apresentando um valor da Explicação Acumulada de 79,7% da variação total. De acordo com Hair et al. (2005); Hair, Anderson, Tatham e Black (2009), para um nível satisfatório da Variância Total Explicada sugerem o patamar de 60% como aceitável nas pesquisas exploratórias das Ciências Humanas e Sociais.

Na Tabela 8 a seguir, estão contidos os componentes extraídos, o *Eigenvalue*, a variação explicada por cada dimensão e a variação explicada acumulada demonstrando a adequabilidade do instrumento aplicado no local da pesquisa.

Tabela 8: **Variação explicada e o *Eigenvalue* dos componentes da análise fatorial com indicadores da liderança.**

Componentes extraídos (Dimensões)	Valores próprios iniciais		
	Total (<i>Eigenvalue</i>)	Variação explicada	Variação explicada cumulada
1. Influência idealizada (carisma)	11,65	41,6%	41,6%
2. Motivação inspiracional	3,01	10,8%	52,4%
3. Estímulo intelectual	2,00	7,1%	59,5%
4. Consideração individualizada	1,75	6,3%	65,7%
5. Recompensa contingente	1,48	5,3%	71,0%
6. Gestão por exceção	1,34	4,8%	75,8%
7. <i>Laissez-faire</i> (ausência de liderança)	1,10	3,9%	79,7%

Fonte: **Elaboração própria, dados da pesquisa (2023).**

As 7 dimensões extraídas da Análise Fatorial dos estilos de liderança foram:

(1) *influência idealizada (carisma)*, (2) *motivação inspiracional*, (3) *estímulo intelectual*, (4) *consideração individualizada*, (5) *recompensa contingente*, (6) *gestão por exceção* e (7) *laissez-faire* (ausência de liderança). As dimensões extraídas encontram na literatura a explicação teórica apresentando conceitos e teorias coerentes relacionados a cada um deles. Os fatores encontrados nos resultados da pesquisa são explicados à luz dos estudos realizados por Bass – Teorias de Liderança de Bass (1990).

A Tabela 9 a seguir apresenta a estrutura das cargas fatoriais dos componentes extraídos da Matriz Rotativa e as respectivas cargas fatoriais dos indicadores da liderança. A carga fatorial é um indicador da força de uma relação linear entre duas variáveis intervalares, cujo valor varia entre -1 ou +1, onde quanto maior a associação linear (qualidade do ajuste), mais próximo de +1 ou -1 estará o valor do coeficiente **r** próximo de 0 (zero) (Martins, 2010). No entanto, não ocorrem com predominância indicadores que remetem a dimensão da *consideração individualizada* em nenhum dos componentes.

— O primeiro fator extraído reúne indicadores que correspondem ao teorizado pelo Bass (1990), contendo aspectos que remetem a dimensão da liderança transformacional com todos as dimensões contidas (*influência idealizada – carisma*, *motivação inspiracional*, *estímulo intelectual* e *consideração individualizada*). Nesse primeiro fator se destacam indicadores que

remetem a *motivação inspiracional*, tendo sido denominado de “**motivação inspiracional**”. É composto por todos indicadores dessa teoria de liderança:

- a) o meu gerente/diretor se expressa com algumas palavras simples o que posso e devo fazer;
- b) o meu gerente/diretor me orienta de maneira simples como executar minhas tarefas;
- c) o meu gerente/diretor me ajuda a encontrar significado no meu trabalho; e,
- d) o meu gerente/diretor passa uma imagem empolgante sobre o que posso fazer.

Apresenta também indicadores da *influência idealizada (carisma)* igualmente composto por todos os indicadores dessa teoria de liderança:

- a) meu gerente/diretor faz com que eu me sinta bem ao lado dele;
- b) tenho plena confiança no meu gerente/diretor;
- c) me sinto orgulhoso(a) em trabalhar com o meu gerente/diretor; e,
- d) trabalho em harmonia com o meu gerente/diretor.

Além dos indicadores apresentados, essa dimensão apresenta também 3 indicadores da teoria da *consideração individualizada*:

- a) o meu gerente/diretor ajuda-me a desenvolver os meus pontos fortes;
- b) o meu gerente/diretor me dá apoio pessoal quando me parece ser rejeitado(a); e,
- c) o meu gerente/diretor me ajuda no meu desenvolvimento.

E 3 indicadores da teoria do *estímulo intelectual*:

- a) o meu gerente/diretor me instiga a pensar em novas maneiras de resolver os problemas;
- b) o meu gerente/diretor me orienta a olhar de forma diferente para as coisas intrigantes; e,
- c) o meu gerente/diretor me faz repensar ideias que eu nunca havia questionado antes.

Ainda no primeiro fator, são contido 2 fatores da liderança transacional (*recompensa contingente e laissez-faire*), com 3 indicadores da teoria da *recompensa contingente*:

- a) o meu gerente/diretor reconhece/recompensa quando alcanço minhas metas;
- b) o meu gerente/diretor me fala o que devo fazer para ser recompensado pelo meu trabalho; e,
- c) o meu gerente/diretor me chama atenção para que eu possa conseguir o que pretendo.

E 1 indicador da teoria de *laissez-faire*:

a) tudo o que eu pretendo fazer está bem para o meu gerente/diretor.

Tabela 9: Estrutura das cargas fatoriais e matriz das componentes rotativas da liderança.

Dimensões	Componentes						
	1	2	3	4	5	6	7
O meu gerente/diretor ajuda-me a desenvolver os meus pontos fortes	0,81						
O meu gerente/diretor reconhece/recompensa quando alcanço minhas metas	0,79						
Meu gerente/diretor faz com que eu me sinta bem ao lado dele	0,78						
Tenho plena confiança no meu gerente/diretor	0,75						
O meu gerente/diretor me instiga a pensar em novas maneiras de resolver os problemas	0,74				0,41		
O meu gerente/diretor me orienta de maneira simples como executar minhas tarefas	0,70						
O meu gerente/diretor me ajuda a encontrar significado no meu trabalho	0,69						
O meu gerente/diretor me fala o que devo fazer para ser recompensado(a) pelo meu trabalho	0,68	0,45					
Tudo o que eu pretendo fazer está bem para o meu gerente/diretor	0,63	0,43					
O meu gerente/diretor me dá apoio pessoal quando me parece ser rejeitado(a)	0,61	0,56					
O meu gerente/diretor me orienta a olhar de forma diferente para as coisas intrigantes	0,59		0,48				
O meu gerente/diretor me ajuda no meu desenvolvimento	0,55						
Me sinto orgulhoso(a) em trabalhar com o meu gerente/diretor	0,55	0,43					
Trabalho em harmonia com o meu gerente/diretor	0,55	0,44	0,46				
O meu gerente/diretor se contenta em deixar que eu continue a trabalhar da mesma forma de sempre		0,73					
O meu gerente/diretor me deixa a saber como ele acha sobre o que estou a fazer		0,73					
O meu gerente/diretor deixa claro o que se pode esperar receber quando eu alcançar as metas de desempenho			0,87				
O meu gerente/diretor me chama atenção para que eu possa conseguir o que pretendo	0,41		0,52	0,49			
O meu gerente/diretor acompanha os erros cometidos no decurso do trabalho				0,84			
O meu gerente/diretor me diz os padrões que eu devo alcançar para realizar o meu trabalho				0,82			
O meu gerente/diretor fica satisfeito quando atinjo os padrões desejados de serviço			0,42	0,60		0,43	
O meu gerente/diretor não me exige absolutamente nada mais que o essencial					0,79		
O meu gerente/diretor passa uma imagem empolgante sobre o que posso fazer	0,46				0,60		
O meu gerente/diretor me faz encarar as dificuldades como uma forma de aprender novas formas de agir				0,40	0,47		
O meu gerente/diretor enquanto as coisas estiverem a funcionar, ele não tenta mudar nada						0,89	
O meu gerente/diretor evita tomar decisões							-0,87
O meu gerente/diretor me faz repensar ideias que eu nunca havia questionado antes	0,50						0,58

Fonte: **Elaboração própria, dados da pesquisa (2023).**

O fator da *motivação inspiracional* representa um estilo de liderança em que o foco está na realização de tarefas pelos funcionários e no reconhecimento pelo líder da realização dessas tarefas (Herzberg, 1987). Portanto, esse líder foca no desenvolvimento pessoal dos funcionários e no alcance dos objetivos pretendidos para o bom desempenho do hotel. É um líder que inspira e motiva os funcionários, criando um ambiente agradável de trabalho e capacidade de superação de desafios relacionados com o trabalho em si.

Herzberg desenvolveu a Teoria de Dois Fatores, também chamada de *teoria da higiene-motivação*, que defendia que a relação de uma pessoa com o seu trabalho é uma relação básica, e que esta atitude pode muito bem determinar o seu sucesso ou fracasso. A investigação do Herzberg sobre os desejos das pessoas no seu trabalho, concluiu que os fatores intrínsecos como o trabalho em si, a responsabilidade e a realização, estão relacionados com a satisfação no trabalho. No entanto, os insatisfeitos apontavam para os fatores extrínsecos como a supervisão, a remuneração, as políticas da empresa e as condições de trabalho, como a causa dessa insatisfação.

Nessa liderança da motivação inspiracional, os líderes inspiram os seus seguidores e fazem com que eles se sintam valorizados e fundamentais para chegar à visão da organização; adicionam clareza e significado à visão da organização, simplificam as necessidades e comunicam com confiança e carisma de forma que os seguidores sintam vontade de tornar a visão da empresa uma realidade (Weese, 1994). Por outro lado, essa liderança reflete um líder visionário que gera grandes expectativas aos seus seguidores, tornando-os mais comprometidos, fazendo-os encontrar significado com o seu trabalho, é aberto para com os seus seguidores falando-lhes o que devem fazer para promover o crescimento da organização (Rowe, 2002). De acordo com Northouse (2004), nessa liderança os líderes realçam o espírito de equipe e buscam fazer com que os seus seguidores alcancem os objetivos organizacionais de uma forma mais comprometida.

— O segundo fator extraído foi denominado de “**influência idealizada (carisma)**”, por apresentar indicadores que remetem ao *carisma*, é composto por 2 indicadores que formam a teoria original conceitualizada por Bass e Avolio (2004):

a) me sinto orgulhoso(a) em trabalhar com o meu gerente/diretor; e,

b) trabalho em harmonia com o meu gerente/diretor.

O fator apresenta ainda outros 5 indicadores, um pertencente a teoria da *recompensa contingente*:

a) o meu gerente/diretor me fala o que devo fazer para ser recompensado(a) pelo meu trabalho.

Dois pertencentes à teoria do *laissez-faire*:

a) tudo o que eu pretendo fazer está bem para o meu gerente/diretor; e,

b) o meu gerente/diretor se contenta em deixar que eu continue a trabalhar da mesma forma de sempre.

E outros dois pertencentes à teoria da *consideração individualizada*:

a) o meu gerente/diretor me dá apoio pessoal quando me parece ser rejeitado(a); e,

b) o meu gerente/diretor me deixa a saber como ele acha sobre o que estou a fazer.

O fator da *influência idealizada* (carisma) apresenta um estilo de liderança onde os líderes são considerados como modelos/inspiradores pelos seus seguidores já que os consideram como aqueles que possuem capacidades de liderança já que fazem o acompanhamento das tarefas e dão proteção e atenção aos seus seguidores (Melo, 2004). São líderes que possuem altos padrões de moral e conduta ética, e são respeitados e confiados pelos seus seguidores (Northouse, 2004).

De acordo com Weese (1994), na liderança carismática os líderes são respeitados genuinamente pelos seus seguidores, fazendo acreditar que têm a competência e o caráter para tornar a visão da empresa uma realidade; a confiança depositada pelos seguidores é bastante alta e os próprios acreditam que a sua energia e contribuição para a organização será sempre tida em conta; os seguidores são influenciados pelo líder com o objetivo de trabalhar o seu potencial. São líderes com altas expectativas em relação aos seus seguidores e têm confiança nas habilidades dos mesmos, fazendo com que eles tenham um sentimento de autonomia, de afiliação e poder no trabalho (Cohen, 2003). Assim, tanto a organização como quem nela trabalha, podem colher resultados.

— O terceiro fator extraído da análise foi denominado de “**recompensa contingente**” por apresentar fortemente aspectos dessa dimensão e é formado por 2 conjuntos de dimensões da

liderança transacional (*recompensa contingente* e *gestão por exceção*) e dois conjuntos de dimensões da liderança transformacional (*influência idealizada – carisma* e *estímulo intelectual*).

São dois indicadores da teoria da *recompensa contingente*:

- a) o meu gerente/diretor deixa claro o que se pode esperar receber quando eu alcançar as metas de desempenho; e,
- b) o meu gerente/diretor me chama atenção para que eu possa conseguir o que pretendo.

Um da teoria de *gestão por exceção*:

- a) o meu gerente/diretor fica satisfeito quando atinjo os padrões desejados de serviço.

Um da teoria da *influência idealizada – carisma*:

- a) trabalho em harmonia com o meu gerente/diretor.

E outro da teoria do *estímulo intelectual*:

- a) o meu gerente/diretor me orienta a olhar de forma diferente para as coisas intrigantes

O fator da *recompensa contingente* inclui líderes em que o seu foco está em trocas estabelecidas entre o líder e os seguidores, tal como referido por Northouse (2004) e Melo (2004). Esse líder não se preocupa pelo desenvolvimento pessoal dos funcionários, estando interessado em acordos entre ele e os seguidores do que precisa ser realizado e em seguida dar recompensa merecida pelo esforço realizado, tal como refere Bycio (1995). É um líder que acredita que a melhor maneira de incentivar ao funcionário é recompensando-o por ter realizado as suas tarefas com intuito de atingir os objetivos traçados e dar o melhor de si.

Lai (2011), refere que os líderes que seguem esse estilo de liderança usam expressões como: “*Eu dou apoio e assistência em troca dos seus esforços*” e “*Expresso satisfação quando os colaboradores vão de encontro às expectativas*”. É comum em sessões de *coaching* sobre liderança os futuros líderes ter ensinamentos da necessidade de oferecer recompensas aos funcionários que alcancem os objetivos e reforçar os comportamentos adequados e evitar os inadequados. Para Nahavandi (2015), essa atitude é necessária em situações em que a liderança e a gestão são eficazes.

— O quarto fator foi denominado de “**gestão por exceção**”, é constituído por 3 indicadores da teoria da *gestão por exceção*, que são:

- a) o meu gerente/diretor acompanha os erros cometidos no decurso do trabalho;
- b) o meu gerente/diretor me diz os padrões que eu devo alcançar para realizar o meu trabalho;
- c) o meu gerente/diretor fica satisfeito quando atinjo os padrões desejados de serviço.

Por 1 indicador da teoria da *recompensa contingente*:

- a) o meu gerente/diretor me chama atenção para que eu possa conseguir o que pretendo.

E por 1 indicador da teoria do *estímulo intelectual*:

- a) o meu gerente/diretor me faz encarar as dificuldades como uma forma de aprender novas formas de agir.

O fator de *gestão por exceção* inclui líderes que apenas se preocupam com a realização do trabalho e o alcance dos objetivos pretendidos e não no relacionamento com os funcionários, não ocorre nenhum vínculo emocional. E também descreve a maneira como os líderes agem à medida que os problemas surgem. É uma liderança em que o líder interage pouco com os seguidores, dá poucas ou nenhuma diretrizes e só intervém quando as coisas dão errado. O suporte e a criação de um ambiente favorável e positivo estão claramente ausentes em líderes que seguem uma gestão por exceção (Nahavandi, 2015).

— O quinto fator denominou-se de “**estímulo intelectual**” constituído por 4 indicadores, sendo dois da teoria do *estímulo intelectual*:

- a) o meu gerente/diretor me instiga a pensar em novas maneiras de resolver os problemas; e,
- b) o meu gerente/diretor me faz encarar as dificuldades como uma forma de aprender novas formas de agir.

Um da teoria da *motivação inspiracional*:

- a) o meu gerente/diretor passa uma imagem empolgante sobre o que posso fazer

E um da teoria do *laissez-faire*:

- a) o meu gerente/diretor não me exige absolutamente nada mais que o essencial.

O fator de *estímulo intelectual* inclui líderes que estimulam os funcionários a buscar por iniciativas criativas e inovadoras, incitam os seguidores a colocar em prova as suas capacidades. O líder busca por seguidores que encontrem novas formas de agir (caminhos inovadores) e de encontrar soluções únicas de resolução de problemas na organização (Northouse, 2004). Por isso, incentiva-se para que os seguidores se desenvolvam intelectualmente, concordando ou discordando de forma coerente em busca do alcance dos objetivos organizacionais. O líder tem a capacidade de despertar a curiosidade intelectual dos seus seguidores e os problemas são vistos como desafios ou oportunidades; reconhece-se o potencial da sinergia e o poder da criatividade coletiva; estes líderes têm em mente que os seguidores mentalmente desafiados têm um estímulo maior e mais energia que, conseqüentemente, se reflete na organização (Weese, 1994).

— O sexto fator volta a se referir da dimensão de “**gestão por exceção**”, onde apresenta 2 indicadores dessa teoria:

- a) o meu gerente/diretor fica satisfeito quando atinjo os padrões desejados de serviço; e,
- b) o meu gerente/diretor enquanto as coisas estiverem a funcionar, ele não tenta mudar nada.

A essência dessa teoria já foi mencionada acima.

— O sétimo fator se refere à dimensão do “*laissez-faire*”, onde se registra um indicador dessa teoria com uma carga fatorial negativa:

- a) o meu gerente/diretor evita tomar decisões; e,

E um indicador da teoria do *estímulo intelectual*, com carga fatorial positiva:

- b) o meu gerente/diretor me faz repensar ideias que eu nunca havia questionado antes.

A carga fatorial negativa da dimensão do *laissez-faire* indica que os líderes tomam decisões e estimulam os funcionários para a imaginação e inovação nas suas tarefas. São líderes que não abdicam das suas responsabilidades, ajudam os seus seguidores, buscam satisfazer as suas necessidades e buscam também recompensá-los pelo esforço empreendido.

Diante dos fatores descritos acima, onde se verifica de forma clara a ocorrência de componentes de liderança transformacional e transacional, pode se afirmar que os dois tipos de

liderança (transformacional e transacional) são necessários dentro das organizações, dependendo do contexto em que elas estão inseridas e dos objetivos que se pretendem atingir. Nesse contexto, as organizações necessitam de ter uma liderança adequada e capaz de inspirar os seus seguidores e estarem prontas para fazer face a qualquer mudança que possa ocorrer, recorrendo a Teoria da Contingência ou Situacional, apontada por Bowditch e Buono (2017), que refere que o melhor modelo de liderança está relacionado aos fatores ambientais e aos membros do grupo, e pela capacidade de adaptação do líder a estas circunstâncias, onde o líder pode mudar o seu comportamento ou estilo, dependendo da situação do ambiente organizacional. Para tanto, os líderes devem criar um bom ambiente de trabalho, manter uma comunicação interativa com os seus seguidores e mostrar alguma preocupação em vez de só atribuir tarefas (Dai et al., 2013). Sendo que os melhores líderes são aqueles que possuem as duas características, de liderança transformacional e transacional.

Foram identificadas as componentes rotativas das 7 dimensões da liderança extraídas, através da Análise Fatorial, onde se construiu a Matriz de Componentes Rotativas, representada na Tabela 9 anterior, para identificar o modelo de liderança mais predominante na hotelaria moçambicana. Na Matriz se observam com predominância as dimensões que representam o modelo da liderança transformacional reunindo todas as teorias desse modelo, nomeadamente: a *influência idealizada – carisma*, a *motivação inspiracional*, o *estímulo intelectual* e a *consideração individualizada*). Quanto ao fator da *influência idealizada (carisma)*, todas as variáveis/indicadores dessa teoria são observadas. Igualmente, no fator da *motivação inspiracional* se observam também todas as variáveis/indicadores dessa teoria. Ocorre igualmente o fator do *estímulo intelectual* onde se observam 2 variáveis dessa teoria. Ocorre também o fator da *consideração individualizada* com 3 variáveis dessa teoria.

Ainda no primeiro componente da Matriz, são também observadas as dimensões do modelo da liderança transacional contendo o fator da *recompensa contingente* com 3 variáveis/indicadores dessa teoria. Importa referir que o fator da *gestão por exceção* não apresenta nenhuma variável dessa teoria. Em relação ao fator de *laissez-faire* apenas apresenta 1 variável/indicador dessa teoria.

– Quanto ao segundo componente da Matriz, se observam as dimensões do modelo da liderança transformacional incorporando o fator da *influência idealizada (carisma)* com 2 variáveis/indicadores dessa teoria. Ainda nesse componente, se observam as dimensões da liderança transacional onde se incorpora o fator da *consideração individualizada* com também 2 variáveis/indicadores dessa teoria. Se observa também o fator da *recompensa contingente* com apenas 1 variável/indicador dessa teoria. E, por fim, se observa o fator do *laissez-faire* com 2 variáveis/indicadores dessa teoria.

– Em relação ao terceiro componente da Matriz, se observam algumas dimensões da liderança transformacional caracterizada apenas por 1 variável/indicador do fator da *influência idealizada (carisma)*. Se caracteriza por apresentar também apenas 1 variável/indicador do fator da *estimulação intelectual*. Nesse componente, se observa também a liderança transacional que incorpora aspectos do fator da *recompensa contingente* com 2 variáveis/indicadores dessa teoria. Por fim, se observa apenas 1 variável/indicador do fator da *gestão por exceção*.

– Já no quarto componente da Matriz, denota-se a dimensão da liderança transformacional incorporando apenas 1 variável do fator do *estímulo intelectual*. Nesse componente denota-se igualmente a liderança transacional, apresentando duas dimensões, a do fator da *recompensa contingente* com apenas 1 variável/indicador dessa teoria; e a do fator da *gestão por exceção* com 3 variáveis/indicadores dessa teoria.

– Indo para o quinto componente da Matriz, apresenta a dimensão da liderança transformacional onde incorpora 1 variável/indicador do fator da *motivação inspiracional*. E denotam-se também 2 variáveis/indicadores do fator do *estímulo intelectual*. Se observa também nesse componente a liderança transacional caracterizada por 1 variável/indicador do fator de *laissez-faire*.

– Em relação aos indicadores do sexto componente da Matriz, é caracterizado predominantemente pela liderança transacional contendo 2 variáveis/indicadores do fator da *gestão por exceção*.

– Por último, o sétimo componente da Matriz, caracteriza-se pela dimensão da liderança transformacional incorporando apenas 1 variável/indicador do fator do *estímulo intelectual*. E é igualmente caracterizado pela dimensão da liderança transacional incorporando também apenas 1 variável/indicador do fator de *laissez-faire* – com carga fatorial negativa.

O Quadro 9 que se segue resume os resultados encontrados e descritos anteriormente sobre os componentes e respectivos indicadores de liderança na hotelaria moçambicana. E apresenta também as cargas fatoriais para cada indicador. Atribui-se a nomenclatura das componentes em função à predominância dos indicadores.

Quadro 09: Componentes e indicadores da liderança.

COMPONENTES E INDICADORES DA LIDERANÇA	CARGAS FATORIAIS
Motivação Inspiracional	
O meu gerente/diretor ajuda-me a desenvolver os meus pontos fortes- Indiv	0,81
O meu gerente/dir. reconhece/recompensa quando alcanço minhas metas- Cont	0,79
Meu gerente/diretor faz com que eu me sinta bem ao lado dele- Car	0,78
Tenho plena confiança no meu gerente/diretor- Car	0,75
O meu gerente/dir. se expressa com algumas palavras simples o que posso e devo fazer- Insp	0,75
O meu gerente/dir. me instiga a pensar em novas maneiras de resolver os problemas- Intel	0,74
O meu gerente/dir. me orienta de maneira simples como executar minhas tarefas- Insp	0,70
O meu gerente/diretor me ajuda a encontrar significado no meu trabalho- Insp	0,69
O meu gerente/dir. me fala o que devo fazer para ser recompensado(a) pelo meu trabalho- Cont	0,68
Tudo o que eu pretendo fazer está bem para o meu gerente/diretor- Lai	0,63
O meu gerente/diretor me dá apoio pessoal quando me parece ser rejeitado(a)- Indiv	0,61
O meu gerente/dir. me orienta a olhar de forma diferente para as coisas intrigantes- Intel	0,59
O meu gerente/diretor me ajuda no meu desenvolvimento- Indiv	0,55
Me sinto orgulhoso(a) em trabalhar com o meu gerente/diretor- Car	0,55
Trabalho em harmonia com o meu gerente/diretor- Car	0,55
O meu gerente/dir. me chama atenção para que eu possa conseguir o que pretendo- Cont	0,41
O meu gerente/diretor passa uma imagem empolgante sobre o que posso fazer- Insp	0,46
O meu gerente/diretor me faz repensar ideias que eu nunca havia questionado antes- Intel	0,50
Influência Idealizada - Carisma	
O meu gerente/dir. me fala o que devo fazer para ser recompensado(a) pelo meu trabalho- Cont	0,45
Tudo o que eu pretendo fazer está bem para o meu gerente/diretor- Lai	0,43
O meu gerente/diretor me dá apoio pessoal quando me parece ser rejeitado(a)- Indiv	0,56
Me sinto orgulhoso(a) em trabalhar com o meu gerente/diretor- Car	0,43
Trabalho em harmonia com o meu gerente/diretor- Car	0,44
O meu gerente/dir. se contenta em deixar que eu continue a trabalhar da mesma forma de sempre- Lai	0,73
O meu gerente/diretor me deixa a saber como ele acha sobre o que estou a fazer- Indiv	0,73
Recompensa Contingente	
O meu gerente/dir. me orienta a olhar de forma diferente para as coisas intrigantes- Intel	0,48
Trabalho em harmonia com o meu gerente/diretor- Car	0,46
O meu gerente/dir. deixa claro o que se pode esperar receber quando alcançar as metas de desempenho- Cont	0,87
O meu gerente/diretor me chama atenção para que eu possa conseguir o que pretendo- Cont	0,52
O meu gerente/diretor fica satisfeito quando atinjo os padrões desejados de serviço- Exc	0,42
Gestão por Excepção	
O meu gerente/dir. me chama atenção para que eu possa conseguir o que pretendo- Cont	0,49
O meu gerente/diretor acompanha os erros cometidos no decurso do trabalho- Exc	0,84
O meu gerente/dir. me diz os padrões que eu devo alcançar para realizar o meu trabalho- Exc	0,82
O meu gerente/dir. fica satisfeito quando atinjo os padrões desejados de serviço- Exc	0,60
O meu gerente/dir. faz encarar as dificuldades como uma forma de aprender novas formas de agir- Intel	0,40
Estímulo Intelectual	
O meu gerente/dir. me instiga a pensar em novas maneiras de resolver os problemas- Intel	0,41
O meu gerente/diretor não me exige absolutamente nada mais que o essencial- Lai	0,79
O meu gerente/diretor passa uma imagem empolgante sobre o que posso fazer- Insp	0,60
O meu gerente/dir. faz encarar as dificuldades como uma forma de aprender novas formas de agir- Intel	0,47
Gestão por exceção	

O meu gerente/diretor fica satisfeito quando atinjo os padrões desejados de serviço- Exc	0,43
O meu gerente/dir. enquanto as coisas estiverem a funcionar, ele não tenta mudar nada- Exc	0,89
<i>Laissez-fire</i>	
O meu gerente/dir evita tomar decisões- Lai	- 0,87
O meu gerente/diretor me faz repensar ideias que eu nunca havia questionado antes- Intel	0,58

Fonte: **Própria, dados da pesquisa (2023).**

Analisando os dados descritos acima, pode se concluir que o modelo de liderança mais predominante na hotelaria moçambicana é o transformacional, visto que todos os indicadores desse modelo se observam com maior frequência em quase todas as componentes da Matriz. Na primeira componente se observa em 14 dimensões; na segunda componente, em 4 dimensões; na terceira, em 2 dimensões; na quarta componente, em 1 dimensão; na quinta, em 3 dimensões; na sexta componente, em nenhuma; e na sétima componente, se observa em 1 dimensão.

4.3 DESEMPENHO EMPRESARIAL DOS HOTÉIS

A avaliação do desempenho empresarial dos hotéis foi feita através de dois conjuntos de indicadores de desempenho, sendo um relacionado a valores absolutos sobre a Ocupação (TO), a Diária Média (ADR) e a Duração Média da Estadia (DME) e outro relacionado ao uso de uma escala de percepção comparando o hotel pesquisado e outros hotéis da mesma categoria que operam na mesma região em relação aos indicadores de desempenho da Taxa de Ocupação, da Diária Média, da Duração Média de Estadia, do Desempenho Geral do Hotel e de níveis de qualidade dos serviços prestados no hotel, recorrendo-se ao instrumento de desempenho hoteleiro desenvolvido por Medeiros (2003).

Em relação a Taxa de Ocupação, se analisou olhando para as épocas de baixa e alta estação, onde a taxa de ocupação média anual na época de baixa estação ronda os 40,2%, com registro da

taxa mais baixa de 10% e mais alta de 67%; e na época de alta estação a taxa de ocupação média anual sobe para os 70,8%, com registro da taxa mais baixa de 20% e mais alta a atingir os 95%.

Tabela 10: Taxa de ocupação média anual (TO).

Taxa de Ocupação	Média	Mínima	Máxima
Época baixa	40,2%	10,0%	67,0%
Época alta	70,8%	20,0%	95,0%

Fonte: **Elaboração própria, dados da pesquisa (2023).**

Para os gestores, uma taxa de ocupação média de 67% constitui o ponto de equilíbrio do hotel, isto é, constitui um percentual mínimo para cobrir pelo menos os custos fixos e variáveis. No entanto, verifica-se que os hotéis pesquisados apresentam taxas médias de ocupação favoráveis olhando para as duas estações do ano. Diante disso, pode se aferir que nos hotéis pesquisados há um esforço notório de atrair os hóspedes e, por sua vez, há uma forte procura pelos serviços prestados pelos hotéis, particularmente o serviço de alojamento.

Em relação ao preço médio da diária, igualmente se analisou para as duas épocas do ano. Onde se verificou que na época de baixa estação o preço mínimo aplicado é de 2.500,00mt (US\$38,75) e máximo de 7.500,00mt (US\$116,26), perfazendo um preço médio da diária de 5.000,00mt (US\$77,51); e na época de alta estação, o preço mínimo aplicado é de 2.500,00mt (US\$38,75) e máximo de 11.000,00mt (US\$170,52), sendo o preço médio a rondar os 6.750,00mt (US\$104,63).

Tabela 11: Preço médio da diária (ADR).

Diária média	Médio (em Mt)	Mínimo (em Mt)	Máximo (em Mt)
Época baixa	5.000,00 (US\$77,51)	2.500,00 (US\$38,75)	7.500,00 (US\$116,26)
Época alta	6.750,00 (US\$104,63)	2.500,00 (US\$38,75)	11.000,00 (US\$170,52)

(*) – Ao câmbio de 64,51mt no dia 31/05/2024, Banco de Moçambique.

Fonte: **Elaboração própria, dados da pesquisa (2023).**

Na hotelaria a precificação é determinante para o desempenho empresarial e influencia na lucratividade e competitividade. Dados sobre a precificação das dormidas nos hotéis pesquisados

demonstram que a sua formação não é estratégica, colocando assim em causa a sustentabilidade financeira e a competitividade dos mesmos. Conforme refere Rosadas e Macedo (2004), a formação do preço é uma das mais importantes tarefas para os gestores, sendo fundamental para a tomada de decisões e constitui uma das estratégias adotadas para a sobrevivência dos hotéis, independente do porte ou área de atuação (Wernke, 2012).

A formação de preços deve ser em consonância com a natureza dos objetivos organizacionais e as características do mercado (Churchill e Peter, 2000), isto é, deve se basear em custos operacionais e na demanda (Santos e Flores, 2016). Por sua vez Machado et al. (2006), referem que a adequada aplicação do preço é de fundamental importância para que sejam atingidas as metas e se mantenha a participação do hotel no mercado. Diante do exposto acima, verifica-se que os preços indicados não permitem uma perfeita concorrência, uma vez que a diferença entre o preço mínimo e máximo é muito acentuada e os preços aplicados nos hotéis não são fixos, variando muito em função da negociação com o hóspede, fragilizando dessa forma a rentabilidade e, por conseguinte, a competitividade entre os hotéis.

Quanto a duração média da estadia dos hóspedes nos hotéis, observou-se que independente da época do ano, em média os hóspedes ficam alojados por 4 dias.

Tabela 12: **Duração média da estadia (DME).**

Duração média estadia	Média	Mínima registrada	Máxima registrada
Época baixa	4	1	10
Época alta	4	1	10

Fonte: **Elaboração própria, dados da pesquisa (2023).**

A duração da estadia refere-se ao tempo de ocupação de um quarto por parte de um hóspede. Indica o número de noites que um hóspede permanece num quarto por chegadas registadas. Normalmente, os hotéis estabelecem uma restrição relativa à duração da estadia. De preferência, não se quer hóspedes que ficam apenas por uma noite, nem se quer hóspedes que ficam durante semanas, de modo a permitir a realização de estratégias de vendas/ajustamento de taxas e dos custos operacionais caso seja necessário. Olhando para os dados da Tabela 13 acima,

os hotéis pesquisados têm uma duração média de estadia de 4 noites, com mínima de 1 noite e máxima de 10 noites. Apesar do desequilíbrio acentuado entre a mínima e a máxima, pode-se afirmar que a duração média de estadia nos hotéis pesquisados é relativamente satisfatória o que pode permitir a realização de estratégias de vendas ou de reajustamento de taxas e de custos operacionais.

Avaliação Comparativa de Desempenho entre Hotéis

A avaliação comparativa do desempenho empresarial entre o hotel pesquisado e outros da mesma categoria que operam na mesma área foi feita em relação aos indicadores da Taxa de Ocupação, Diária Média e Duração Média de Estadia. Nessa comparação, observou-se que em termos de Taxa de Ocupação, nenhum hotel respondeu que era “ *muito maior*”, sendo que 47,8% responderam que tinham uma taxa de ocupação “ *maior*” que os outros hotéis, e 13% responderam que tinham uma taxa de ocupação “ *igual*” a dos outros hotéis, contra 39,1% que responderam que tinham uma taxa “ *menor*” que os outros hotéis, sendo que nenhum respondeu que era “ *muito menor*” em relação aos outros.

No que se refere a Diária Média cobrada, nenhum respondeu que tinha uma diária “ *muito maior*”, contra 34,8% que responderam que a diária cobrada era “ *maior*” que os outros, e 13% responderam que cobram “ *igual*” que os outros, tendo 52,2% respondido que a sua diária era “ *menor*” que os outros, e nenhum respondeu se a sua diária média era “ *muito menor*” que os outros.

Em relação a Duração Média de Estadia, nenhum hotel referiu se tem duração “ *muito maior*”, tendo 43,5% referido que têm “ *maior*” duração média de estadia, e 17,4% referiu que tinha uma duração “ *igual*” que os outros, sendo 26,1% com duração média de estadia “ *menor*” que os outros hotéis, e 13% responderam que tinham uma duração média de estadia “ *muito menor*”. A Tabela 13 ilustra os dados acima descritos relativos as comparações de desempenho entre hotéis.

Tabela 13: Comparação de desempenho entre hotéis concorrentes.

Critérios	Muito maior	Maior	Igual	Menor	Muito menor
Taxa de ocupação (TO)	0%	47,8%	13%	39,1%	0%
Diária média (ADR)	0%	34,8%	13%	52,2%	0%
Dormidas (DME)	0%	43,5%	17,4%	26,1%	13%

Fonte: **Elaboração própria, dados da pesquisa.**

Observando os dados da Tabela 13 nota-se que a maior parte dos hotéis pesquisados afirmou ter uma Taxa de Ocupação *maior* que a dos concorrentes, e afirmou também que as Dormidas são também *maiores* comparando com a dos concorrentes. Em contrapartida, os mesmos hotéis afirmaram que as Diárias Médias (preços) são *menores*. No entanto, isto pode revelar que a política de preços aplicado pelos hotéis pesquisados não é adequada, o que pode estar a originar uma concorrência desleal entre eles. Essa situação contraria ao afirmado por Machado et al. (2006), que referem que a aplicação adequada do preço é de fundamental importância para que sejam atingidas as metas e se mantenha a participação do hotel no mercado. Essa afirmação é corroborada por Wernke (2012), que diz que a precificação é uma das estratégias adotadas para a sobrevivência do hotel, independente do porte ou área de atuação. Portanto, a inadequada aplicação de preços que se verifica nos hotéis pesquisados pode estar a fragilizar o seu negócio colocando em causa a Taxa de Ocupação e a Duração Média de Estadia, resultando assim no baixo desempenho empresarial e na baixa competitividade no mercado.

Quanto ao **desempenho geral do hotel**, nenhum hotel referiu que tinha desempenho “*muito pior*”, sendo 30,4% respondido que têm um desempenho “*pior*” que os outros, e 21,7% respondido que têm um desempenho “*igual*” aos outros, tendo 43,5% respondido que têm um desempenho “*melhor*” que os outros, e apenas 4,3% ter se referido que tem um desempenho “*muito melhor*” que os outros da mesma categoria.

Tabela 14: Avaliação comparativa do desempenho geral do hotel.

Critério	Muito pior	Pior	Igual	Melhor	Muito melhor
Desempenho geral	0%	30,4%	21,7%	43,5%	4,3%

Fonte: **Elaboração própria, dados da pesquisa.**

Quase metade dos hotéis pesquisados os gestores/diretores afirmaram que o desempenho era *melhor* que dos outros. Esse dado contraria o referenciado anteriormente sobre a diária média, onde os gestores/diretores afirmaram que a sua diária média era “*menor*” comparada com a dos outros. Normalmente, não se pode ter um melhor desempenho geral sendo que a diária cobrada (preço) é menor, tendo em conta que existem custos por cobrir, sejam eles, diretos, indiretos, fixos ou variáveis. A fixação do preço de venda de produtos e serviços na hotelaria deve ser estratégica e deve permitir a cobertura das despesas inerentes a esse produto ou serviço.

No entanto, o método de precificação nos hotéis pesquisados parece não permitir um melhor desempenho financeiro que possibilite a cobertura total de custo, contrariando o referido por Bernardi (2008) que diz que qualquer que seja o método para a formação do preço de venda, ele deverá resultar num preço suficiente para cobrir todos os gastos e despesas incorridas no período. Portanto, o preço de venda de um produto ou o preço da prestação de serviços é fundamental para a estratégia de vendas do hotel, daí ser importante que os hotéis pesquisados definam melhores métodos de fixação de preços considerando o preço um fator competitivo relevante e uma estratégia para atingir os objetivos da organização.

Bruni e Famá (2004), reforçam referindo que a fixação de preços dos produtos e serviços comercializados é um dos mais importantes aspectos financeiros de qualquer empreendimento hoteleiro. No entanto, sugere-se que na fixação de preços dos produtos e serviços nos hotéis pesquisados deve se ter em conta, para além dos custos, às condições do mercado, à remuneração do capital investido e o nível de atividade que o hotel exerce. Sugere-se também que no cálculo para a formação do preço de venda se deve estimar um valor que permita maximizar os lucros, tendo em vista a manutenção da qualidade do serviço, considerando os anseios do mercado àquele preço determinado e um melhor aproveitamento dos níveis de produção.

Avaliação Comparativa da Qualidade dos Serviços dos Hotéis

Em relação a *eficiência e cortesia do setor de reservas*, comparando com outros da mesma categoria que atuam na mesma área, nenhum referiu que a eficiência e cortesia do setor de reservas

era “ *muito pior*”, sendo que 26,1% dos hotéis pesquisados referiu que a eficiência e cortesia no setor de reservas era “*pior*”, e 17,4% referiu que a eficiência e cortesia do setor de reservas era “*igual*”, contra 39,1% dos hotéis a referiu que é “*melhor*” que os outros e 17,4% referiu que é “*muito melhor*” comparativamente aos outros.

Critério	Muito pior	Pior	Igual	Melhor	Muito melhor
Eficiência e cortesia do setor de reservas	0	26,1%	17,4%	39,1%	17,4%

O setor de reservas de um hotel é de fundamental importância para o negócio hoteleiro, sendo, muitas das vezes o primeiro setor que o futuro cliente ou hóspede entra em contato quando pretende usufruir dos serviços do hotel. É o setor responsável pela criação da primeira impressão ao futuro cliente/hóspede. Sendo este setor o responsável por acolher todas as solicitações de hospedagem, processá-las e encaminhá-las para a recepção. É um dos pilares comerciais do hotel devido ao seu estreito contato com o hóspede para a venda dos serviços oferecidos.

Para o bom funcionamento do setor, o fluxo de informações entre o pessoal das reservas e o hotel deve ser o mais claro possível, para se evitar problemas no momento da estadia do hóspede. É fundamental que todo o processo seja documentado e notificado de forma clara para que as solicitações dos hóspedes, seja justamente aquilo que o hotel dispõe, em termos de instalações, serviços, datas, tarifas, etc. No entanto, os hotéis pesquisados a maioria dos seus gestores/diretores afirmou que a eficiência e cortesia no setor de reservas era *melhor* comparando com outros hotéis concorrentes. Esse é um bom indicativo tendo em conta a importância vital desse setor na atração de potenciais hóspedes.

Quanto a *eficiência e cortesia do setor de recepção*, nenhum hotel referiu ser “*muito pior*”, contra 21,7% dos hotéis a referir que esse setor era “*pior*” que os outros, sendo 13% dos hotéis dizendo que o setor de reservas tem “*igual*” eficiência e cortesia comparativamente aos outros, contra 17,4% indicando que é “*melhor*” que os outros, e 47,8% referiram que esse setor é “*muito melhor*” em relação aos outros.

Critério	Muito pior	Pior	Igual	Melhor	Muito melhor
Eficiência e cortesia do setor de recepção	0	21,7%	13,0%	17,4%	47,8%

É igualmente a recepção o setor responsável pelo primeiro contato com o cliente ou hóspede do hotel e realiza o seu *check-in* e *check-out*. A recepção é o setor mais importante para o funcionamento de um hotel, pois ele se comunica com todos os outros setores. A recepção de um hotel é o ponto de entrada para os hóspedes, sendo o atendimento prestado nesse setor que influencia a impressão do cliente sobre o estabelecimento. É essencial dedicar cuidado e atenção às atividades da recepção, garantindo que ela esteja organizada e que o profissional responsável pelo atendimento seja capaz de oferecer uma experiência excelente ao hóspede. Portanto, a maioria dos gestores/diretores dos hotéis pesquisados afirmaram que a eficiência e a cortesia no setor da recepção era *muito melhor* nos seus estabelecimentos comparado com os outros da concorrência, constituindo desse modo um bom indicativo de desempenho e da competitividade hoteleira.

Em *relação a limpeza e arrumação dos apartamentos (conforto)*, nenhum hotel disse que era “*muito pior*”, sendo que 8,7% indicou que a limpeza e arrumação dos apartamentos era “*pior*”, e a mesma porcentagem (8,7) também indicou que a limpeza e arrumação dos apartamentos era “*igual*” aos outros hotéis, contra 39,1% que disse que a limpeza e arrumação dos apartamentos era “*melhor*” que os outros hotéis, e 43,5% dos hotéis pesquisados referiu que a limpeza e arrumação dos apartamentos (conforto) era “*muito melhor*” em relação aos outros hotéis.

Critério	Muito pior	Pior	Igual	Melhor	Muito melhor
Limpeza e arrumação dos apartamentos	0	8,7%	8,7%	39,1%	43,5%

A limpeza e arrumação dos apartamentos (conforto) do hotel é garantida pelo setor da governança. À equipe da governança cabe uma das funções mais importantes de um hotel: garantir o conforto e a higiene de todos os ambientes do hotel, desde as áreas internas até as áreas externas como corredores e passarelas. A limpeza e arrumação dos apartamentos de hotel é importante para manter um ambiente saudável para os hóspedes e é uma tarefa que requer muito cuidado e precisão, pois ela é responsável por oferecer aos hóspedes um ambiente aconchegante e confortável.

De acordo com Mendes et al. (2017), a qualidade da limpeza e arrumação dos apartamentos tem um forte impacto na satisfação dos hóspedes. Para garantir que os hóspedes tenham uma

experiência memorável durante sua estadia em um hotel, é necessário que sejam tomadas medidas para assegurar que o serviço de limpeza e arrumação dos quartos seja executado com excelência. Na maioria dos gestores dos hotéis pesquisados afirmou que a limpeza e arrumação dos apartamentos (conforto) dos seus hotéis era *muito melhor* que a dos outros hotéis concorrentes. Esse dado é bastante importante uma vez que o conforto permite a satisfação dos hóspedes e, por conseguinte, a melhoria do desempenho e da competitividade do hotel.

Quanto a *limpeza das WC das áreas públicas*, nenhum hotel referiu que era “*muito pior*”, contra 8,7% a referir que a limpeza das WC das áreas públicas era “*pior*” comparando com os outros, e a mesma porcentagem (8,7%) referiu que a limpeza das WC das áreas públicas era “*igual*” aos outros hotéis, contra 30,4% referindo que a limpeza das WC das áreas públicas era “*melhor*” que os outros hotéis, sendo 52,2% dizendo que a limpeza das WC das áreas públicas era “*muito melhor*” comparativamente aos outros.

Critério	Muito pior	Pior	Igual	Melhor	Muito melhor
Limpeza das WC das áreas públicas	0	8,7%	8,7%	30,4%	52,2%

A limpeza das WC do hotel desempenha um papel fundamental ao transformar uma estadia comum numa de excelência. Constitui um fator importante na recomendação do hotel para os outros clientes. A limpeza das WC deve ser feita com maior frequência possível uma vez que se trata de um lugar que facilmente surgem germes e bactérias que podem colocar em perigo o bem-estar e a saúde dos clientes e hóspedes. A limpeza e o conforto das WC são um dos principais fatores para a satisfação dos clientes e hóspede que vão para o hotel. Dados da pesquisa indicam para um número significativo de gestores/diretores que revelou estar *muito melhor* em termos de limpeza das WC das áreas públicas dos seus hotéis. Essa informação é importante na medida em que a limpeza das WC das áreas públicas do hotel é determinante para a atração e satisfação dos clientes e hóspedes e constitui motivo de recomendação para futuros clientes ou hóspedes.

Em relação a *limpeza da roupa de cama e de banho*, nenhum hotel revelou que era “*muito pior*”, sendo que 13% dos hotéis pesquisados revelou que a limpeza da roupa de cama e de banho

era “*pior*” que os outros hotéis, e, igualmente, nenhum hotel revelou que a limpeza da roupa de cama e de banho era “*igual*” aos outros, contra 39,1% que revelou que a limpeza da roupa de cama e de banho era “*melhor*”, e, por fim, 47,8% de hotéis pesquisados revelou que a limpeza da roupa de cama e de banho era “ *muito melhor*” que os outros.

Critério	Muito pior	Pior	Igual	Melhor	Muito melhor
Limpeza da roupa de cama e de banho	0	13,0%	0	39,1%	47,8%

Entre os aspectos que merecem devida atenção nas atividades do hotel é o cuidado com a roupa de cama e de banho. Devendo ser uma das prioridades dos gestores e do pessoal do hotel a fim de assegurar o conforto necessário e excelente experiência aos hóspedes. O cuidado com a limpeza deve ser com todos os itens que compõem o enxoval de roupas de cama e de banho, nomeadamente: atalhados, lençóis, travesseiros e fronhas, protetores de travesseiro, protetores de colchão, colchas, edredons e mantas. Dados dos hotéis pesquisados, na sua maioria, indicam que a limpeza da roupa de cama e de banho é *muito melhor* do que dos outros hotéis concorrentes. Esse dado é igualmente importante uma vez que permite a atração e satisfação dos hóspedes e, por conseguinte, a melhoria do desempenho e da competitividade do hotel.

Quanto a *limpeza das áreas comuns do hotel*, por sua vez, nenhum hotel pesquisado indicou que a limpeza das áreas comuns do hotel era “*muito pior*”, contra 13% que indicou que a limpeza das áreas comuns do hotel era “*pior*” comparando com os outros hotéis. Nenhum hotel indicou que a limpeza das áreas comuns do hotel era “*igual*” aos outros, contra 30,4% de hotéis a indicar que é “*melhor*” que os outros na limpeza das áreas comuns, sendo 56,5% de hotéis pesquisados a indicar que é “*muito melhor*” que os outros em termos de limpeza das suas áreas comuns.

Critério	Muito pior	Pior	Igual	Melhor	Muito melhor
Limpeza das áreas comuns do hotel	0	13,0%	0	30,4%	56,5%

As áreas comuns do hotel, que incluem a portaria, *lobbies*, recepção, corredores, elevadores, salões e áreas de lazer constituem as áreas mais movimentadas do hotel e precisam de

limpeza constantemente, pois, formam a primeira impressão que um hóspede tem do hotel e, por isso, exigem higienização especial. A primeira impressão é crucial para a fidelização dos hóspedes e para a imagem do hotel no mercado competitivo da hospitalidade. Por isso, os hotéis devem aderir a rigorosos padrões de limpeza em áreas comuns para garantir um ambiente saudável e atrativo aos seus hóspedes. A limpeza e higienização adequadas das áreas comuns do hotel têm um impacto direto na experiência do cliente ou hóspede. Um ambiente limpo e bem cuidado não apenas cria uma impressão positiva desde o momento da chegada, mas também contribui para o conforto e a tranquilidade dos hóspedes durante toda a estadia. Na pesquisa, os gestores/diretores afirmaram que a limpeza das áreas comuns dos seus hotéis é *muito melhor* comparando com a dos seus concorrentes. Isto permite que os hotéis tenham boa reputação e avaliação positiva fortalecendo assim a imagem do hotel no mercado. Este dado é importante uma vez que permite a satisfação dos hóspedes e, por conseguinte, a melhoria do desempenho e da competitividade do hotel.

No concernente a *eficiência do(s) restaurante(s) do hotel* , 8,7% revelou que era “*muito pior*” em relação aos outros, e 17,4% revelou que era “*pior*” comparando aos restaurantes dos outros hotéis, a mesma percentagem (17,4%) também revelou que a eficiência dos seus restaurantes era “*igual*” em relação aos restaurantes dos outros hotéis, contra 34,8% a revelar que a eficiência dos seus restaurantes era “*melhor*” que nos outros hotéis, contra 21,7% a revelar que a eficiência dos seus restaurantes era “*muito melhor*” que a dos outros hotéis.

Critério	Muito pior	Pior	Igual	Melhor	Muito melhor
Eficiência do(s) restaurante(s) do hotel	8,7%	17,4%	17,4%	34,8%	21,7%

Apesar de complexo, é através do setor de alimentos e bebidas (restaurantes) que os hotéis conseguem atrair o público e oferecer experiências marcantes e aumentar as chances de fidelizar o seu público. Apostar em alimentação como um dos serviços prestados no hotel é um caminho de sucesso. Os clientes estão mais exigentes a cada dia, por isso, os gestores de restaurantes de hotéis devem prestar atenção em todos os detalhes e, principalmente, precisam fornecer um atendimento eficiente, que torne a experiência do cliente ainda melhor. Nesse quesito da eficiência do(s) restaurante(s) do hotel os resultados indicam uma distribuição porcentual quase equilibrada na

indicação do posicionamento, com uma porcentagem relativamente reduzida (34,8%) que afirmou que a eficiência do(s) restaurante(s) do hotel ser “*melhor*” que a dos concorrentes. Esta distribuição percentual no posicionamento indica que há ainda desafio de aumentar a eficiência do(s) restaurante(s) como forma de buscar atrair o público e oferecer boas experiências e, por conseguinte, aumentar o desempenho e a competitividade do hotel.

No que se refere a *qualidade da comida e da bebida servida aos clientes*, 4,3% dos hotéis pesquisados indicou que a qualidade da comida e da bebida servida aos clientes era “ *muito pior*” que a servida nos outros hotéis, contra 17,4% que indicava que a qualidade da comida e da bebida servida aos clientes era “*pior*” que a dos outros hotéis, sendo que 4,3% indicava que a qualidade da comida e da bebida servida aos clientes era “*igual*” comparando com os outros, e 34,8 indicou que a comida e a bebida servida aos clientes era “*melhor*” que a dos outros hotéis, contra 39,1% que indicou que a comida e a bebida servida aos clientes era “*muito melhor*” comparando com a dos outros hotéis.

Critério	Muito pior	Pior	Igual	Melhor	Muito melhor
Qualidade da comida e bebida servida	4,3%	17,4%	4,3%	34,8%	39,1%

Atualmente, a alimentação apresenta um alto potencial para o turismo, particularmente a hotelaria. A comida e a bebida atraem o público e é capaz de conquistá-lo, e compõe parte importante da satisfação do cliente/hóspede que complementa o alojamento e, assim, a hotelaria tem muito a ganhar. É um serviço essencial para os hóspedes do hotel, que contribui para a atração e fidelização ou, o contrário. É importante que se garanta a qualidade da comida e bebida servida no(s) restaurante(s) do hotel uma vez que este serviço contribui para a geração de receitas para o hotel. A qualidade da alimentação no hotel depende da qualidade do restaurante, da qualidade da equipe de trabalho (brigada de serviço) e da qualidade do alimento (Soriano, 2003). Igualmente neste quesito, houve uma distribuição da porcentagem na indicação do posicionamento, com uma porcentagem relativamente reduzida, menos de 40%, que afirmou que a qualidade da comida e bebida servida nos restaurantes do hotel era “*muito melhor*”. Portanto, esta distribuição percentual no posicionamento indica que há ainda desafio de melhorar a qualidade da comida e bebida servida

nos restaurantes dos hotéis pesquisados, de modo que consigam atrair os clientes e puderem aumentar o desempenho e a competitividade do hotel.

Em relação a *qualidade dos funcionários e pessoal de serviços*, nenhum hotel pesquisado revelou que era “ *muito pior*”, contra 21,7% que revelou que a qualidade dos seus funcionários e pessoal de serviços era “*pior*”, e 13% revelou que a qualidade dos seus funcionários e pessoal de serviços era “*igual*” comparando aos outros hotéis, sendo que 17,4% dos hotéis pesquisados revelou que a qualidade dos seus funcionários e pessoal de serviços era “*melhor*” em relação aos outros hotéis. Por fim, nesse quesito, 47,8% dos hotéis pesquisados revelou que os seus funcionários e pessoal de serviços era “*muito melhor*” comparando com os dos outros hotéis.

Critério	Muito pior	Pior	Igual	Melhor	Muito melhor
Qualidade dos funcionários e pessoal de serviços	0	21,7%	13%	17,4%	47,8%

Para o sucesso do negócio da hotelaria se exige um quadro de funcionários e pessoal de serviços diversificados e com domínio das variadas habilidades específicas relacionadas aos serviços prestados pelos mesmos. De acordo com Araújo (2013), a qualidade dos serviços hoteleiros, tão almejada pelos gestores, representa um diferencial para os concorrentes desse segmento e um desafio para a permanência no mercado, visto que os clientes estão cada vez mais exigentes. Mello et al. (2010), afirmam que no setor de hotelaria a qualidade dos serviços depende de sistemas eficazes de recrutamento, seleção, desempenho, treinamento e de programas de desenvolvimento de pessoas. Na hotelaria, uma equipe eficaz é essencial para manter a qualidade do serviço, melhorar as experiências dos hóspedes e, em última análise, impulsionar o sucesso do negócio hoteleiro. No entanto, os dados da pesquisa realizada indicam que os empreendimentos hoteleiros ainda têm desafios quanto a qualidade dos funcionários e pessoal de serviços, uma vez que a porcentagem que afirmou que a qualidade dos funcionários e pessoal de serviços é “*melhor*” é muito baixa (17%), e os que afirmaram que era “*muito melhor*” está abaixo de 50%. Isto pode estar a contribuir para a redução da qualidade dos serviços prestados e, consequentemente, o desempenho e a competitividade do hotel.

No que se concerne a ***cordialidade e gentileza no atendimento***, nenhum hotel referiu que a cordialidade e gentileza no atendimento era “ *muito pior*”, sendo que 17,4% dos hotéis pesquisado referiu que a cordialidade e gentileza no atendimento era “*pior*” comparando com os outros hotéis da mesma categoria, igual percentagem (17,4%) referiu que a cordialidade e gentileza no atendimento era “*igual*” em outros hotéis. Apenas 4,3% dos hotéis pesquisados referiu que a cordialidade e gentileza no atendimento era “*melhor*” que nos outros hotéis, contra 56,5% que referiu que a cordialidade e gentileza no atendimento era “*muito melhor*” comparando com os outros hotéis da mesma categoria.

Critério	Muito pior	Pior	Igual	Melhor	Muito melhor
Cordialidade e gentileza no atendimento	0	17,4%	17,4%	4,3%	56,5%

A hospitalidade na hotelaria se resume em receber, hospedar, alimentar, entreter e despedir. Para proporcionar uma experiência positiva ao hóspede, incentivar a fidelidade e a recomendação a outras pessoas, a hospitalidade precisar ser algo contínuo e incorporado à cultura organizacional. O sucesso da hospitalidade na hotelaria, em parte, depende da cordialidade e gentileza dos atendentes que devem optar por princípios de respeito, sensibilidade, tolerância, generosidade e simplicidade. Portanto, estas virtudes incorporadas aos serviços prestados no hotel melhoram o relacionamento com os clientes/hóspedes e tornam o negócio um exemplo de hospitalidade.

É importante que a cordialidade e gentileza exista no seio dos funcionários do hotel de modo a atrair os clientes/hóspedes para o hotel. No entanto, quanto a cordialidade e gentileza no atendimento nos hotéis pesquisados, os gestores afirmaram que era “*muito melhor*” comparando com os da concorrência. Um dado importante que revela a existência da hospitalidade nos hotéis pesquisados, o que concorre para a atração dos clientes/hóspedes e, por conseguinte, para o bom desempenho e competitividade do hotel.

Em termos da ***relação qualidade e preço***, 4,3% dos hotéis pesquisado indicou que a relação qualidade e preço era “*muito pior*” comparando com os outros hotéis da mesma categoria, e 13% indicou que a relação qualidade e preço era “*pior*” em relação aos outros hotéis, a mesma percentagem (13%) dos hotéis pesquisado indicou que a relação qualidade e preço era “*igual*” aos

outros hotéis, contra 52,2% que indicou que a relação qualidade e preço era “*melhor*”, e 17,4% referiu que a relação qualidade e preço era “ *muito melhor*” em relação aos outros hotéis da mesma categoria.

Critério	Muito pior	Pior	Igual	Melhor	Muito melhor
Relação qualidade e preço	4,3%	13,0%	13	52,2%	17,4%

Os serviços prestados nos hotéis devem ser ofertados a um preço que corresponda a sua qualidade, isto é, devem ser ofertados a um preço justo. O preço aplicado aos produtos e serviços hoteleiros é fortemente influenciado pela qualidade desse produtos e serviços pois, quanto maior a qualidade maior será o preço a ser aplicado e, provavelmente, maiores serão as vendas, na medida em que o fornecimento de um serviço de alta qualidade se constitui fator crítico para o sucesso dos hotéis. (FICK; RITCHIE, 1991). A maioria dos gestores dos hotéis pesquisados afirmou que a relação entre a qualidade e o preço dos produtos e serviços ofertados é “*melhor*” em relação aos hotéis concorrentes. Esse dado revela que os clientes se sentem bem quando adquirem os produtos e serviços nos hotéis visto que a qualidade corresponde ao preço que pagam.

A Tabela 15 a seguir apresenta o resumo das avaliações comparativas de qualidade dos serviços prestados nos hotéis pesquisados, apresentando os critérios de avaliação e as escalas de mensuração.

Tabela 15: Avaliação comparativa da qualidade dos serviços dos hotéis.

Critério	Muito pior	Pior	Igual	Melhor	Muito melhor
Eficiência e cortesia do setor de reservas	0	26,1%	17,4%	39,1%	17,4%
Eficiência e cortesia do setor de recepção	0	21,7%	13,0%	17,4%	47,8%
Limpeza e arrumação dos apartamentos (conforto)	0	8,7%	8,7%	39,1%	43,5%
Limpeza dos WC das áreas públicas	0	8,7%	8,7%	30,4%	52,2%
Limpeza da roupa de cama e de banho	0	13,0%	0	39,1%	47,8%
Limpeza das áreas comuns do hotel	0	13,0%	0	30,4%	56,5%
Eficiência do(s) restaurante(s)	8,7%	17,4%	17,4%	34,8%	21,7%
Qualidade da comida e bebida servida aos clientes	4,3%	17,4%	4,3%	34,8%	39,1%
Qualidade dos funcionários e pessoal de serviços	0	21,7%	13%	17,4%	47,8%
Cordialidade e gentileza no atendimento	0	17,4%	17,4%	4,3%	56,5%
Relação qualidade e preço	4,3%	13,0%	13,0%	52,2%	17,4%

Fonte: **Elaboração própria, dados da pesquisa (2024).**

Em suma, os resultados obtidos em relação a qualidade de serviços prestados nos hotéis pesquisados revelam a existência da competitividade entre eles, na medida que em cada hotel se busca fazer melhor para fazer face aos concorrentes. Tal como revela Estêvão (2008), para que os hotéis vençam os seus concorrentes e obtenham vantagens competitivas é necessário que elaborem e implementem estratégias diferenciadas conducentes a melhoria da qualidade dos produtos e serviços. A qualidade dos produtos e serviços influenciam no valor percebido pelos clientes. (REYNOLDS; THOMPSON, 2007). Para tal, de acordo com Barros (2005), é necessária uma gestão eficiente de modo que se reduzam os custos e se melhore a produtividade dos funcionários. Por outro lado, tal como afirma Zaccarelli (2003), a qualidade dos produtos e serviços fortificam os hotéis face às vicissitudes do mercado dotando-os de vantagens competitivas diante de novos concorrentes, dos fornecedores, dos clientes e diante da ameaça de produtos ou serviços substitutos. Portanto, ficam em vantagem diante das 5 forças competitivas de Porter, sendo que a competitividade existente entre os hotéis pesquisados é necessária para a sua sobrevivência no mercado, uma vez que cada hotel busca planejar melhores ofertas para os seus clientes. Castelli (2003) e Kotler (1998) defendem a ideia de os hotéis lutarem pela sua sobrevivência no mercado oferecendo o melhor aos seus clientes para que sejam efetivamente competitivos.

Constatou-se que os hotéis pesquisados buscam vantagens competitivas tendo, no entanto, a possibilidade de conquistar a quota do mercado e ter rentabilidade operacional superior. Esta constatação é suportada por Freire (1997) que igualmente defende a formulação e implementação de estratégias adequadas e a realização de atividades estrategicamente melhores que as dos concorrentes. Poon (1993) acresce nisso a necessidade de os hotéis buscarem a inovação na prestação dos seus serviços, permitindo, de acordo com Xia et al. (2020) a melhoria da qualidade e do valor percebido pelos clientes para além de aumentarem a eficiência pela redução de custos (Barros, 2005) através da inovação.

A competitividade hoteleira constatada é necessária igualmente para o bem-estar social, crescimento económico e criação de riqueza uma vez que tanto os hotéis quanto os seus funcionários saem a ganhar na medida em que se vai trabalhar no alcance da excelência e, por conseguinte, aumento da rentabilidade que pode refletir na melhoria das condições de trabalho e

nos rendimentos. Esse pensamento é sustentado pelo Dwyer e Kim (2003) que por sua vez referem que a competitividade interessa igualmente aos governos visto que traz melhorias sociais e possibilita o crescimento econômico.

4.4 LIDERANÇA E DESEMPENHO DOS HOTÉIS

4.4.1 Relação entre Liderança e Desempenho nos Hotéis Pesquisados

Baseando-se no instrumento sobre liderança desenvolvido por Bass e Avolio (2004) e no instrumento de desempenho hoteleiro desenvolvido por Medeiros (2003), procedeu-se ao uso da técnica de Análise Fatorial e da Regressão Múltipla para analisar as correlações entre a liderança e o desempenho empresarial dos hotéis. No entanto, para a análise das correlações entre a liderança e o desempenho recorreu-se ao Coeficiente de Correlação de Pearson. Esse coeficiente mede o grau de associação linear entre duas variáveis intervalares, variando de -1,00 a 1,00, sendo que 0 (zero) representa a absoluta ausência de associação entre duas variáveis e -1,00 ou 1,00 representam uma relação perfeita entre ambas. (MARTINS, 2010).

A correlação entre liderança e desempenho dos hotéis pesquisados, feita através da Análise de Correlação de Pearson (bicaudal), usou dados obtidos nos 23 estabelecimentos hoteleiros que desenvolvem as suas atividades nas 3 principais cidades moçambicanas localizadas nas 3 principais regiões, nomeadamente: Maputo (Sul), Beira (Centro) e Nampula (Norte). Sendo que a liderança foi medida por uma avaliação composta que buscava ter o sentimento dos funcionários em relação aos estilos de liderança dos seus gestores e/ou diretores. Enquanto que as métricas de desempenho utilizadas compreendiam indicadores da ocupação hoteleira, indicadores financeiros e indicadores de satisfação do cliente, avaliados durante o ano económico de 2023. No entanto, os resultados revelaram uma correlação moderada a forte e positiva (significante ao altamente significativa), com um coeficiente de correlação (r) que varia entre 0,354 e 0,699 e um p -value de significância que varia entre 0,000 e 0,048. Essa estatística indica uma relação significativa sugerindo, portanto, que melhorias na liderança podem estar associadas a incrementos no desempenho empresarial dos hotéis.

Na análise feita sobre as relações existentes entre o estilo de liderança e o desempenho empresarial do hotel, pôde se verificar que há maior correlação sobre a dimensão da *influência idealizada (carisma)* que faz parte do modelo da liderança transformacional, sendo essa que mais ocorre em um total de 9 correlações verificadas. Se observa nesse modelo de liderança a existência de uma correlação moderada (0,384) e uma significância significativa (0,036) entre a *influência idealizada (carisma)* e a taxa de ocupação na época de baixa estação. Se observa também que há uma correlação moderada (-0,435) e uma significância significativa (0,014) entre a *influência idealizada (carisma)* e a taxa de ocupação na época de alta estação. Para esse caso, pode se inferir que o estilo de liderança não influencia significativamente na taxa de ocupação hoteleira na época de alta estação. Tratando-se da época de alta estação há sempre fluxo de clientes no hotel, independente das atitudes do líder diante dos seus seguidores.

Ainda nessa dimensão, se observa uma correlação forte (0,575) e uma significância altamente significativa (0,001) entre a *influência idealizada (carisma)* e a diária média na época de baixa estação. De igual modo, se observa uma correlação forte (0,527) e uma significância altamente significativa (0,002) entre a *influência idealizada (carisma)* e a diária média na época de alta estação.

Se observa igualmente uma correlação moderada (0,381) e uma significância significativa (0,035) entre a *influência idealizada (carisma)* e a taxa de ocupação na comparação com outros hotéis da mesma categoria. Denota-se também uma correlação forte (0,560) e uma significância altamente significativa (0,001) entre a *influência idealizada (carisma)* e a diária média na comparação com outros hotéis da mesma categoria. Se observa uma correlação moderada (0,437) e uma significância significativa (0,014) entre a *influência idealizada (carisma)* e a duração média de estadia na comparação com outros hotéis da mesma categoria.

Por outro lado, se observa uma correlação moderada (0,354) e uma significância não significativa (0,051) entre a *influência idealizada (carisma)* e a relação qualidade e preço na comparação com outros hotéis da mesma categoria. Por fim, se observa uma correlação moderada

(0,456) e uma significância altamente significativa (0,010) entre a *influência idealizada (carisma)* e a quantidade de quartos no hotel, tal como ilustra a Tabela 16 a seguir.

Tabela 16: **Relação entre influência idealizada (carisma) e desempenho do hotel.**

	Coefficiente de correlação (r)	Significância (p)
Influência idealizada (carisma) —> TO baixa estação	0,384 (moderada)	0,036 (significante)
Influência idealizada (carisma) —> TO alta estação	-0,435 (moderada)	0,014 (significante)
Influência idealizada (carisma) —> ADR baixa estação	0,575 (forte)	0,001 (altamente sig.)
Influência idealizada (carisma) —> ADR alta estação	0,527 (forte)	0,002 (altamente sig.)
Influência idealizada (carisma) —> TO comparada	0,381 (moderada)	0,035 (significante)
Influência idealizada (carisma) —> ADR comparada	0,560 (forte)	0,001 (altamente sig.)
Influência idealizada (carisma) —> DME comparada	0,437 (moderada)	0,014 (significante)
Influência idealizada (carisma) —> Rel. qualid. e preço	0,354 (moderada)	0,051 (Não signif.)
Influência idealizada (carisma) —> Quant. quartos	0,456 (moderada)	0,010 (altamente sig.)

Fonte: **Elaboração própria, dados da pesquisa (2023).**

Na *influência idealizada (carisma)* os liderados demonstram convicção, enfatizam a confiança sobre o líder, desafiam-se a questões de difícil solução, demonstram os seus valores mais relevantes, e trabalham rumo ao alcance dos objetivos organizacionais, têm compromisso com a organização e assumem as consequências das suas decisões. Diante dos dados acima expostos, onde a correlação e a significância são maioritariamente positivas, pode-se concluir que o exercício da *liderança carismática* traz resultados positivos para o hotel, uma vez que os liderados/seguidores estão motivados e se esforçam no alcance de bons resultados, tanto no tratamento dos hóspedes quanto na qualidade dos serviços assim como nas vendas das unidades habitacionais (quartos). Essa atitude condiz com o referido por Bass (1997), Boerner et al. (2007) e Robbins (2002), que líderes carismáticos despertam identificação, geram orgulho, lealdade e confiança no seio dos seguidores, possibilitando dessa forma um bom desempenho empresarial dos hotéis.

A dimensão da *motivação inspiracional* aparece em seguida como a que mais se correlaciona com o desempenho do hotel, tendo-se correlacionado por 5 vezes. Se observa que na

dimensão da *motivação inspiracional* há uma correlação moderada, com coeficiente (**r**) de -0,417, e uma significância significativa, no valor de 0,020, na comparação entre o hotel pesquisado e outros hotéis concorrentes em relação a limpeza e arrumação dos apartamentos (conforto). Se observa também que há uma correlação moderada, com coeficiente de -0,374, e uma significância significativa, no valor de 0,038, entre a *motivação inspiracional* e a qualidade dos funcionários e pessoal de serviços.

Por outro lado, denota-se uma correlação moderada, com coeficiente de -0,390, e uma significância significativa, no valor de 0,030, entre a *motivação inspiracional* e a quantidade de quartos existentes no hotel. Denota-se igualmente uma correlação moderada, com coeficiente de 0,378, e uma significância significativa, no valor de 0,036, entre a *motivação inspiracional* e os anos de funcionamento do hotel. Por fim, se observa uma correlação moderada, com coeficiente de -0,494, e uma significância altamente significativa, no valor de 0,005, entre a *motivação inspiracional* e o número de funcionários do hotel, tal como ilustra a Tabela 17 a seguir.

Tabela 17: **Relação entre a motivação inspiracional, qualidade dos serviços e características do hotel.**

	Coefficiente de correlação (r)	Significância (p)
Motivação inspiracional —> Conforto	-0,417 (moderada)	0,020 (significante)
Motivação inspiracional —> Qualidade func. e pess.	-0,374 (moderada)	0,038 (significante)
Motivação inspiracional —> Quantidade de quartos	-0,390 (moderada)	0,030 (significante)
Motivação inspiracional —> Anos de funcionamento	0,378 (moderada)	0,036 (significante)
Motivação inspiracional —> N° de funcionários	-0,494 (moderada)	0,005 (altamente sig.)

Fonte: **Elaboração própria, dados da pesquisa (2023).**

Verifica-se nesse componente que as correlações são, na sua maioria, fracas entre a *motivação inspiracional* e a qualidade de serviços, número de apartamentos e de funcionários do hotel. Isso contraria, no entanto, o referido por Bass (1997) que os líderes articulam uma visão atraente do futuro, desafiam os seguidores com padrões elevados, falam de forma otimista e com entusiasmo, e fornecem incentivo e significado para o que precisa ser feito para o alcance da qualidade dos serviços que pode contribuir para a atratividade da clientela que permite aumentar

as vendas, possibilitando a eventuais reformas da estrutura do hotel e existência da necessidade de mais funcionários para atender a demanda.

Pelos resultados achados, pode significar que a motivação dos seguidores está mais no carisma dos líderes do que nas questões de como realizar o trabalho. Essa premissa remete ao estudo realizado pelo Herzberg (1987) sobre fatores de motivação relacionados ao trabalho (teoria dos dois fatores ou *teoria da higiene-motivação*) que diz que as pessoas tendem a ter satisfação no trabalho quando os líderes abordam questões relacionados com o trabalho em si, com a responsabilidade e a realização, que constituem fatores intrínsecos. E tendem a ficar insatisfeitas quando os líderes abordam questões relacionadas com a supervisão, a remuneração, as políticas da empresa e as condições de trabalho, que constituem fatores extrínsecos. Portanto, é o que se observa nesse componente da *motivação inspiracional* causando a desmotivação dos liderados. Por outro lado, questões relacionadas às características do hotel, que também a sua correlação é maioritariamente fraca, significando que a estrutura do hotel não influencia na motivação dos seguidores nem influenciam na realização pessoal visto que não estão relacionados com o trabalho em si.

Ocorre também a dimensão do *estímulo intelectual* se correlacionando com o desempenho geral do hotel, tendo sido em 2 correlações. Observa-se uma correlação forte, com coeficiente de 0,539, e uma significância significativa, no valor de 0,020, entre o *estímulo intelectual* e o desempenho geral do hotel. Observa-se também uma correlação moderada, com coeficiente de 0,440, e uma significância significativa, no valor de 0,013, entre o *estímulo intelectual* e a relação qualidade e preço, tal como ilustra a Tabela 18 a seguir.

Tabela 18: **Relação entre o estímulo intelectual, desempenho geral e relação qualidade e preço.**

		Coeficiente de correlação (r)	Significância (p)
Estímulo intelectual	→ Desemp. geral	0,539 (forte)	0,020 (significante)
Estímulo intelectual	→ Rel. qualid. e preço	0,440 (moderada)	0,013 (significante)

Fonte: **Elaboração própria, dados da pesquisa (2023).**

Verifica-se uma correlação forte à moderada e uma significância significativa entre o *estímulo intelectual* e desempenho geral do hotel e também da relação qualidade e preço. Essa constatação é condicente ao referido por Bass (1997), que neste componente da liderança os líderes estimulam nos outros a busca de novas perspectivas e de novas maneiras de fazer as coisas e incentivam a expressão de ideias e razões de ser das coisas. Portanto, constatou-se que os líderes dos hotéis pesquisado motivam os liderados na busca do seu melhor no trabalho, onde têm espaço para exporem as suas ideias e pontos de vista em relação ao trabalho, sentindo-se dessa forma como parte integrante da organização e comprometidos com a mesma.

Já para a dimensão da *consideração individualizada* este se correlaciona apenas uma vez no desempenho do hotel. Observando-se uma correlação moderada, com coeficiente de -0,416, e uma significância significativa, no valor de 0,020, entre a *consideração individualizada* e o valor da diária média comparando com outros hotéis da mesma categoria, tal como ilustra a Tabela 19 a seguir.

Tabela 19: **Relação entre a consideração individualizada e a diária média.**

	Coeficiente de correlação (r)	Significância (p)
Consideração individualizada → ADR	-0,416 (moderada)	0,020 (significante)

Fonte: **Elaboração própria, dados da pesquisa (2023).**

Verifica-se uma correlação moderada entre a *consideração individualizada* e a diária média, isto pode se justificar pelo fato de o valor da diária ser, no geral, fixo o que não depende do seguidor o seu incremento. Daí a razão de não existir uma correlação forte, não obstante neste componente de liderança, tal como afirma Bass (1997), os líderes tratem os seguidores de forma individualizada, considerarem as suas necessidades, habilidades e aspirações individuais, escutaam-os com atenção, promovem o seu desenvolvimento, aconselham-os, ensinam-os e treinam-os de forma que se garanta a qualidade desejada dos serviços. Portanto, essas relações entre o líder e os seguidores criam uma maior motivação nos seguidores garantindo dessa forma a realização de vendas.

Quanto a dimensão da *recompensa contingente* não ocorre nenhuma correlação nem significância com o desempenho do hotel. Isso pode estar associado ao fato de os colaboradores dos hotéis pesquisados não se identificarem com esse estilo de liderança, que não é carismática. Nesse componente de liderança, de acordo com Bass (1997), os líderes se envolvem em uma transação de objetivo de caminho construtivo de recompensa pelo desempenho. Eles deixam claro sobre o que esperam dos seguidores, eles trocam, fazem acordos de satisfação mútua, negociam recursos, trocam assistência pelo esforço e fazem elogios aos seguidores que alcançam o bom desempenho. Por outro lado, pode a ausência da correlação pode ser causada pelos tipos de líderes existentes na hotelaria moçambicana que se tornam mais carismáticos dada a natureza social do povo e das pessoas que trabalham nos hotéis que são mais pelo bem-estar no ambiente laboral que pelas recompensas materiais.

Na dimensão da *gestão por exceção* também não ocorre nenhuma correlação nem significância com o desempenho do hotel. Acredita-se que os seguidores não se identificam com as características deste estilo de liderança, razão pela qual não ocorre, dado que, de acordo com Bass (1997), nesta dimensão da liderança os líderes monitoram o desempenho dos seus seguidores e tomam medidas corretivas caso haja desvio nos padrões. Aplicam regras para evitar erros. Por outro lado, os líderes não intervêm até que os problemas se tornem sérios. Eles esperam para agir até que os erros sejam trazidos à sua atenção. Portanto, há uma inércia do líder o que pode não despertar o interesse ao seguidor em realizar com dedicação as suas tarefas para o alcance do bom desempenho operacional do hotel. Pode ter a ver também com a confiança que os líderes depositam aos seus seguidores, deixando-os mais à vontade no ambiente de trabalho. Considera a capacidade e o esforço individual de cada funcionário e cultiva o espírito de superação e da capacidade de realização das tarefas, e quando ocorrerem erros busca-se a solução para os mesmos e prossegue-se com as atividades.

A dimensão de *laissez-faire* se verifica a sua correlação com o desempenho do hotel, em 4 correlações observadas, onde:

- Existe uma correlação bastante forte, com coeficiente de 0,699, e uma significância altamente significativa, no valor de 0,000, entre o *laissez-faire* e a taxa de ocupação na estação alta.
- Existe uma correlação moderada, com coeficiente de 0,366, e uma significância significativa, no valor de 0,043, entre o *laissez-faire* e a eficiência e cortesia do setor de recepção.
- Existe uma correlação moderada, com coeficiente de -0,484, e uma significância altamente significativa, no valor de 0,006, entre o *laissez-faire* e a quantidade de quartos do hotel.
- Existe uma correlação moderada, com coeficiente de -0,392, e uma significância significativa, no valor de 0,029, entre o *laissez-faire* e o número de funcionários do hotel, tal como ilustra a Tabela 20 a seguir.

Tabela 20: **Relação entre o *laissez-faire*, desempenho, qualidade de serviços e características do hotel.**

	Coeficiente de correlação (r)	Significância (p)
Laissez-faire → TO alta estação	0,699 (forte)	0,000 (altamente sig.)
Laissez-faire → Eficiência e cortesia recepção	0,366 (moderada)	0,043 (significante)
Laissez-faire → Quantidade de quartos do hotel	-0,484 (moderada)	0,006 (altamente sig.)
Laissez-faire → N° funcionários do hotel	-0,392 (moderada)	0,029 (significante)

Fonte: **Elaboração própria, dados da pesquisa (2023).**

Os resultados apresentados na Tabela 20 acima podem se explicar pelo fato de tratando-se da época de alta estação, independente das ações do líder há sempre demanda dos serviços do hotel pelos clientes. Por questões profissionais, o pessoal da recepção deve estar sempre atento às questões da eficiência e cortesia no seu trabalho de atendimento ao cliente, não obstante neste componente de liderança, tal como refere Bass (1997), os líderes evitem aceitar suas responsabilidades, estarem ausentes quando necessário, não atenderem aos pedidos de assistência e resistirem a expressar suas opiniões sobre questões importantes do trabalho.

A discussão desses resultados apoia a teoria de que práticas de lideranças eficazes influenciam positivamente o desempenho empresarial dos hotéis. A significância estatística obtida permite rejeitar a hipótese nula de que não há relação entre as variáveis, enfatizando a importância de investir em treinamento e desenvolvimento de lideranças para potencializar o desempenho hoteleiro. Os achados estão alinhados com estudos anteriores de Bass (1985); Waldman, Javidan

e Varella (2004); Barber e Warn (2005); Hashim (2019), entre outros, que associam práticas de liderança positivas à eficácia operacional e à satisfação do cliente em ambientes hoteleiros. Contudo, é essencial considerar que a correlação identificada não implica causalidade. Fatores adicionais, não examinados nesse estudo, também podem impactar o desempenho dos hotéis. Portanto, recomenda-se cautela na interpretação dos resultados e sugere-se a realização de pesquisas futuras para explorar outras variáveis que possam influenciar a dinâmica entre liderança e desempenho hoteleiro.

4.4.2 Causalidade

A causalidade expressa a relação entre duas variáveis distintas, sendo que uma ocorre por causa da outra. Na Análise de Regressão Múltipla se identifica uma relação causal, com a variável da *consideração individualizada* sendo explicada pela variação das variáveis da liderança *carismática (influência idealizada)*.

No entanto, o fato de os liderados se sentirem bem ao lado do líder, terem plena confiança com o seu líder, se sentirem orgulhosos em trabalhar com o seu líder e trabalharem em harmonia com o líder é causado por líder ajudar no desenvolvimento dos seus seguidores, deixar saber como ele acha sobre o que os seguidores estão fazendo, dar apoio pessoal quando algum seguidor se parece rejeitado e por ajudar no desenvolvimento dos pontos fortes dos seus seguidores.

4.4.3 Análise Fatorial dos Componentes de Desempenho do Hotel

Para identificar o número de componentes extraídos da Análise Fatorial dos componentes de desempenho foi necessário realizar uma análise de Componentes Principais, tendo se extraído 3 componentes principais do desempenho hoteleiro, nomeadamente: a Diária Média (ADR), a Taxa de Ocupação (TO) e a Duração Média de Estadia (DME). Foi feito o Teste de Normalidade para verificar a utilidade das variáveis extraídas dos componentes principais do desempenho hoteleiro na relação entre a liderança e o desempenho. O processo de extração dos fatores encontra

na literatura a explicação teórica apresentando conceitos e teorias coerentes relacionados a cada um deles. Os fatores encontrados nos resultados da pesquisa são explicados à luz do instrumento de medição do desempenho hoteleiro desenvolvido por Medeiros (2003).

Os resultados obtidos da Análise Fatorial do desempenho indicam que o instrumento aplicado para a coleta de dados sobre o desempenho hoteleiro é adequado para o local estudado, uma vez que consegue explicar e/ou trazer respostas consistentes apresentando um valor da explicação acumulada de 89,95% da variação total, tal como ilustra a Tabela 21 abaixo. De acordo com Hair et al. (2005); Hair, Anderson, Tatham e Black (2009), para um nível satisfatório da variância total explicada sugerem o patamar de 60% como aceitável nas pesquisas exploratórias das Ciências Humanas e Sociais. Na Tabela 21 a seguir, estão também contidos os componentes de desempenho extraídos, a respectiva variação explicada por cada dimensão e a variação explicada acumulada.

Tabela 21: **Variação explicada dos componentes da análise fatorial com indicadores do desempenho.**

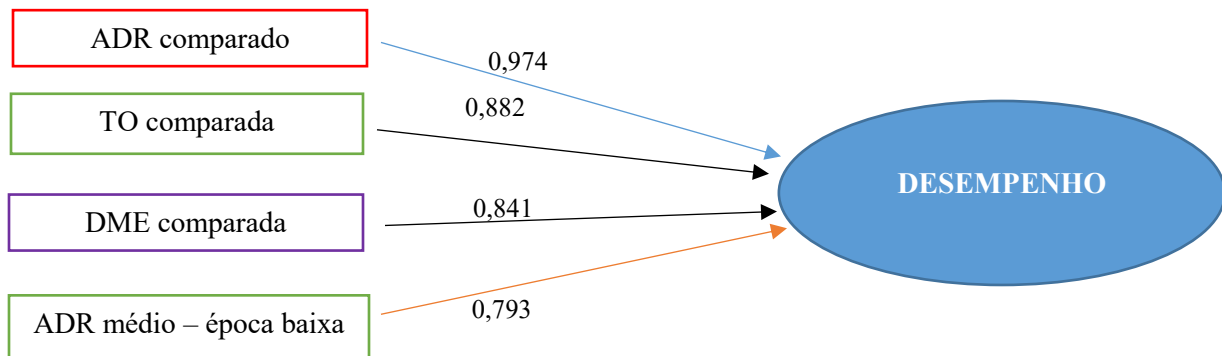
Componentes de desempenho	Valores próprios iniciais		
	Total (<i>Eigenvalue</i>)	Variação explicada	Variação explicada acumulada
Diária Média (ADR)	5,322	59,134	39,129
Taxa de Ocupação (TO)	1,553	17,256	74,474
Duração Média de Estadia (DME)	1,220	13,555	89,946

Fonte: **Elaboração própria, dados da pesquisa (2023).**

A Análise Fatorial com os indicadores de desempenho serviu também para saber como esses componentes se agrupam, sendo que o resultado indica que duas variáveis de desempenho foram formadas. A primeira variável possui os indicadores da ADR, da TO, da DME, comparando o hotel pesquisado com os outros da mesma categoria que operam na mesma região. E também possui indicador do valor médio de ADR cobrada para quarto *standard* na época baixa sendo que este não foi considerado por apresentar um valor baixo. Esse fator é explicado pelas dimensões/fatores da *Consideração Individualizada* e *Influência Idealizada* (*Carisma*) da liderança. A segunda variável do segundo fator do desempenho não é explicada pelos fatores de

liderança, portanto, foi abandonado/desconsiderado. A Figura 11 a seguir apresenta a relação dos indicadores de desempenho e o desempenho hoteleiro.

Figura 11: **Dimensão latente de desempenho hoteleiro.**



Fonte: **Elaboração própria, dados da pesquisa (2023).**

A Figura 11 anteriormente mencionado indica valores positivos na relação dos indicadores de desempenho e o desempenho hoteleiro após ser feita a análise fatorial dos componentes de desempenho dos hotéis pesquisados.

O **Teste de Normalidade** feito dos indicadores de desempenho hoteleiro se baseou no teste de Kolmogorov-Smirnov (K-S) e no teste de Shapiro-Wilk a fim de se testar a normalidade da distribuição amostral das variáveis. Os testes Kolmogorov-Smirnov (K-S) e de Shapiro-Wilk indicam uma distribuição normal das variáveis, conforme ilustra a Tabela 22 que se segue.

Tabela 22: Testes de normalidade de Kolmogorov-Smirnov e Shapiro-Wilk.

Indicadores	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	Estatística	df	Sig.	Estatística	df	Sig.
TO alta estação	,246	30	,000	,835	30	,000
TO baixa estação	,350	30	,000	,803	30	,000
ADR baixa estação	,342	30	,000	,805	30	,000
ADR alta estação	,279	30	,000	,807	30	,000
DME	,318	30	,000	,632	30	,000
TO comparada	,250	30	,000	,856	30	,001
ADR comparado	,315	30	,000	,756	30	,000
DME comparada	,223	30	,001	,852	30	,001
Desempenho geral comparado	,183	30	,012	,893	30	,006
Eficiência e cortesia do setor de reservas	,269	30	,000	,820	30	,000
Eficiência e cortesia do setor de recepção	,417	30	,000	,638	30	,000
Limpeza e arrumação dos apartamentos	,384	30	,000	,776	30	,000
Limpeza das WC das áreas públicas	,314	30	,000	,617	30	,000
Limpeza da roupa de cama e de banho	,388	30	,000	,666	30	,000
Limpeza das áreas comuns do hotel	,362	30	,000	,580	30	,000
Eficiência do(s) restaurante(s)	,320	30	,000	,749	30	,000
Qualidade da comida e bebida servida	,323	30	,000	,674	30	,000
Qualidade dos funcionários e pessoal de serviços	,300	30	,000	,670	30	,000
Cordialidade e gentileza no atendimento	,393	30	,000	,512	30	,000
Relação qualidade e preço	,277	30	,000	,809	30	,000
Nº de quartos do hotel	,307	30	,000	,793	30	,000
Anos de funcionamento do hotel	,393	30	,000	,583	30	,000
Nº de funcionários no hotel	,229	30	,000	,866	30	,001

Fonte: **Elaboração própria, dados da pesquisa (2023).**

A Tabela 22 anteriormente apresentado ilustra uma normalidade efetiva dos indicadores de desempenho hoteleiro, da qualidade de serviços, da relação qualidade-preço e das características do hotel pesquisado.

4.4.4 Regressão Linear Múltipla das Componentes do Desempenho do Hotel

A técnica estatística da Regressão Linear Múltipla é usada para estudar a relação entre uma variável dependente e várias variáveis independentes explicativas. Para a análise das componentes do desempenho do hotel ajustou-se o Modelo de Regressão Linear Múltipla para os dados observados a partir da matriz obtida após a Análise das Componentes Principais.

No ajuste do modelo verificou-se que o fator de desempenho em relação a diária média (ADR), a taxa de ocupação (TO) e a duração média de estadia (DME), na comparação entre o hotel pesquisado e outros da mesma categoria que operam na mesma região, e o valor médio da diária (ADR) cobrado para o quarto *standard* na época baixa, é explicado positivamente pela dimensão/fator da *influência idealizada (carisma)*, com um β (beta) de 0,359; e é explicado negativamente pela dimensão/fator da *gestão por exceção*, com um β (beta) de -0,380, tal como ilustra a Tabela 23 a seguir. O valor negativo nesta correlação pode se dever ao fato de as métricas analisadas (ADR, TO e DME) não dependerem muito dessa dimensão (*gestão por exceção*) uma vez que se trata de aspectos motivacionais que não impactam de forma direta no desempenho do hotel.

Tabela 23: Variável dependente de desempenho.

Dimensão/Fator	β (Beta)
Influência idealizada (carisma)	0,359
Gestão por exceção	- 0,380

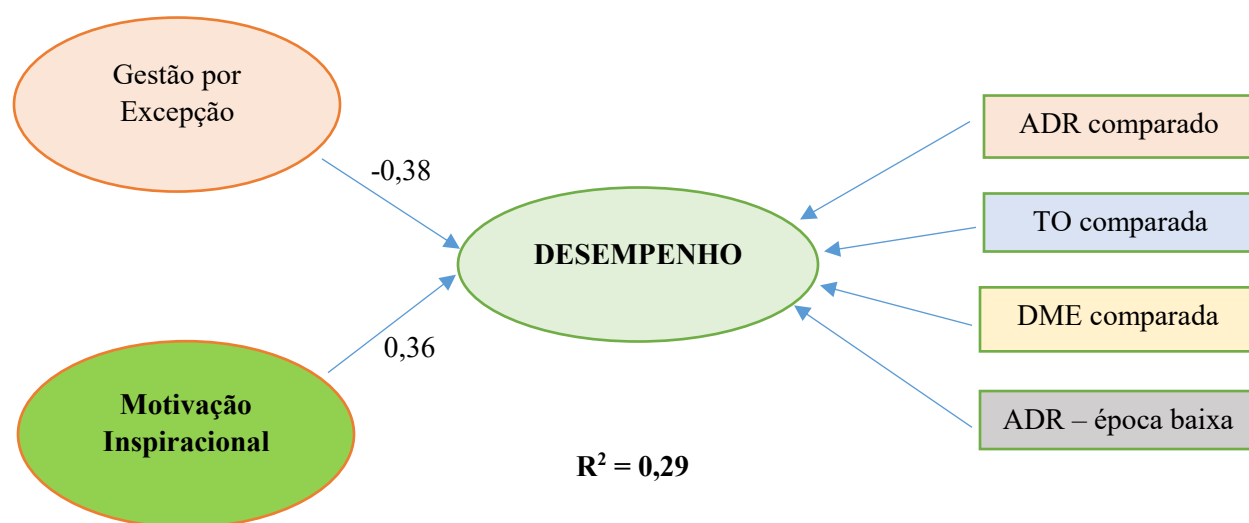
Fonte: **Elaboração própria, dados da pesquisa (2023).**

No modelo 2 que engloba os fatores da *gestão por exceção* e da *influência idealizada (carisma)* apresenta um coeficiente de determinação (R^2) de 0,287 utilizando os dois fatores de liderança na equação $Y = -0,380 \times f4 + 0,359 \times f1 + 0,110$. De acordo com Maroco (2010), em regressão linear múltipla, este coeficiente é uma das estatísticas da qualidade de ajustamento mais populares, calculada pela expressão $R^2 = \frac{SQR}{SQT}$, onde o R^2 mede a proporção da variabilidade total que é explicada pela regressão ($0 \leq R^2 \leq 1$) ou de modo equivalente a proporção da variabilidade total de Y que é atribuível à dependência do Y de todos os X_i como definido pelo ajustamento do modelo de regressão aos dados. O mesmo autor refere que quando $R^2 = 0$ o modelo não se ajusta aos dados, e quando $R^2 = 1$ o ajustamento é perfeito. Nas Ciências Sociais valores de $R^2 > 0,5$ consideram já aceitável o ajustamento do modelo aos dados.

A variação no desempenho hoteleiro (Y) é explicada em 28,7% obtida pela equação acima. No entanto, acredita-se que se a liderança explica 28,7% do desempenho dos hotéis é um bom

resultado. De acordo com Martins (2010) este resultado demonstra a existência de uma distribuição normal bivariada, sendo que a hipótese de normalidade da relação entre o desempenho e a liderança é atendida, rejeitando desse modo a hipótese de que a liderança não influencia no desempenho hoteleiro. A Figura 12 a seguir apresenta o modelo geral dos achados da pesquisa sobre a relação entre a liderança e o desempenho hoteleiro.

Figura 12: Modelo geral da pesquisa sobre a liderança e o desempenho hoteleiro.



Fonte: **Elaboração própria, dados da pesquisa (2023).**

A Figura 12 anteriormente apresentada demonstra a relação da variável dependente “Desempenho” e as variáveis independentes da “Consideração individualizada” e da “Influência idealizada” encontrada através da Regressão Linear Múltipla das componentes do desempenho do hotel, onde apresenta uma explicação positiva no fator da *influência idealizada (carisma)*, com um β (beta) de 0,359, e uma explicação negativa no fator da *gestão por exceção*, com um β (beta) de -0,380, e um R^2 de 0,29 que é aceitável.

O estudo de influência da liderança no desempenho empresarial dos hotéis vem sendo desenvolvido desde da década de 80, tendo evoluído em função das dinâmicas do mundo organizacional e das exigências do mercado. Trabalhos realizados por alguns autores como Pratt e Jiambalvo (1981) comprovam a existência de uma relação intrínseca entre o estilo de liderança e o desempenho empresarial dos empreendimentos hoteleiros. Não obstante os estudos sobre a relação entre a liderança e o desempenho estarem consolidados, ainda necessita de mais investigações propondo-se assim mais pesquisas futuras, de modo que as lacunas existentes sejam esclarecidas e sanadas para que esse tema seja mais claro e completo.

A presente pesquisa propôs o estudo da relação entre a liderança e o desempenho empresarial dos hotéis, focalizando para os aspectos intermediários dessa relação, incorporando as atitudes dos líderes como as principais variáveis de análise para desmistificar o caminho para a obtenção de resultados através da observância de princípios da boa liderança. Para o alcance do objetivo principal da pesquisa realizada, optou-se por realizar o estudo estratificando-o por objetivos específicos que constituíram o caminho para o alcance do objetivo principal.

O primeiro objetivo específico da pesquisa consistiu em caracterizar os hotéis e os respondentes, onde pôde se constatar que a a hotelaria moçambicana está em processo de crescimento e perante desafios de melhoria da sua performance através da potencialização da mão-de-obra empregue. Constatou-se igualmente que a mão-de-obra empregue majoritariamente é jovem e feminina, com nível médio de escolaridade.

O segundo objetivo específico consistiu em identificar os estilos de liderança exercidos pelos gestores dos hotéis em Moçambique. Os resultados indicam que dentre os estilos de liderança que mais se observam na hotelaria moçambicana destacam-se os pertencentes ao modelo da liderança transformacional. Os estilos de liderança identificados são os mais citados pelos diversos autores (Bass, 1985; Bass & Avolio, 1990; Calaça & Vizeu, 2015), e mais recentemente Rusmawati & Indriati (2020); e Han et al., (2020) como os mais adequados e recomendados para que as organizações alcancem o sucesso no seu desempenho.

O terceiro objetivo específico da pesquisa foi de mensurar desempenho empresarial dos hotéis em Moçambique. De acordo com a informação obtida junto dos gestores dos hotéis de Moçambique, o desempenho dos hotéis sob sua gestão é satisfatório o que permite a continuidade das operações e sua competitividade no mercado.

O quarto objetivo específico da pesquisa consistiu em identificar a relação existente entre a liderança e o desempenho empresarial dos hotéis em Moçambique. Os resultados do estudo indicam que há uma relação intrínseca entre os estilos de liderança exercidos e o desempenho empresarial dos hotéis onde os estilos de liderança influenciam o desempenho empresarial da hotelaria moçambicana.

5. CONCLUSÃO

Diante dos resultados obtidos, é de se considerar que o objetivo principal da pesquisa, o de analisar a relação entre os estilos de liderança e sua influência no desempenho empresarial dos hotéis de Moçambique, foi efetivamente alcançado. Vislumbrando-se que o estudo tenha aberto a compreensão da relação entre os estilos de liderança e sua influência no desempenho empresarial dos hotéis em Moçambique, incorporando as atitudes dos líderes como as principais variáveis de análise para desmistificar as *nuanças* sobre o tema, tal como descrito na problematização da pesquisa.

Com a pesquisa, foi possível testar a eficácia do instrumento aprimorado para coleta de dados sobre a liderança para a realidade específica do campo de estudo (Moçambique), tendo apresentado um nível cumulativo da variância total explicada de 79,7%. Essa eficácia tornou o instrumento desenvolvido por Bass & Avolio (2004) mais consolidado. Foi também possível testar a eficácia do instrumento sobre o desempenho dos hotéis para a realidade específica de Moçambique, tendo apresentado um nível cumulativo da variância total explicada de 89,5%, consolidando igualmente o instrumento de desempenho hoteleiro desenvolvido por Medeiros (2003) e aprimorado pelo autor da presente tese. Portanto, ambos os instrumentos de coleta de dados sobre liderança e sobre desempenho empresarial dos hotéis demonstraram a adequabilidade para o campo de estudo em alusão (Moçambique).

Por outro lado, a pesquisa permitiu buscar uma série de pressupostos sobre liderança e sua influência no desempenho empresarial dos hotéis, tendo em conta as dinâmicas atuais e as exigências do mercado hoteleiro. Dessa forma, apresentaram-se instrumentos de coleta de dados e de mensuração já aprimorados tendo em conta a realidade do mercado hoteleiro, tanto para os aspectos relacionados com a liderança quanto para os aspectos relacionados com o desempenho dos hotéis, embora carecendo de melhorias e de maior aplicação em outras pesquisas da mesma natureza.

Pôde se constatar, através dos resultados da pesquisa, que as boas estratégias de liderança determinam um desempenho satisfatório dos hotéis e que os líderes são essenciais para esse desiderato e são igualmente determinantes na busca de vantagens competitivas no mercado hoteleiro. Com a pesquisa, constatou-se também que as estratégias de liderança constituem ainda um desafio para a realidade do mercado hoteleiro moçambicano, necessitando de melhorias sobretudo do ambiente interno e também do ambiente externo. Os resultados da pesquisa, por outro lado, indicaram que a liderança transformacional é a mais predominante na hotelaria moçambicana e que os líderes possuem um carácter mais carismático, isto é, se guiam principalmente pela *influência idealizada (carisma)* na relação com os seus liderados; e que os estilos de liderança influenciam o desempenho empresarial da hotelaria moçambicana. Aspectos culturais e contextuais podem estar relacionados ao estilo de liderança predominante na hotelaria moçambicana (carismática) dada as características acolhedoras, de proximidade e de amor ao próximo do povo moçambicano, que acabam por moldar o ambiente de trabalho.

O processo de coleta de dados junto dos empreendimentos previamente identificados nas cidades pesquisadas constituiu desafio para o pesquisador uma vez que nem todos os empreendimentos inicialmente identificados participaram da pesquisa, por razões relacionadas com as “políticas” internas do empreendimento e/ou do grupo hoteleiro e também por indisponibilidade da equipe de gestão para participar da pesquisa. Este desafio obrigou que o pesquisador identificasse outros empreendimentos alternativos, o que causou a redução do número da amostra inicialmente determinada. Por outro lado, em alguns empreendimentos, não forneciam dados completos alegando ser informação sigilosa e apenas de posse/conhecimento dos gestores, limitando dessa forma o acesso pleno da informação necessária, tendo causado alguns *outliers*.

Acredita-se que os resultados da pesquisa irão acrescer o aporte bibliográfico e científico sobre a temática da liderança e de desempenho de hotéis abrindo, desse modo, um caminho para a consolidação do conhecimento sobre liderança na hotelaria e sua relação com o desempenho empresarial de hotéis, tendo em conta a realidade do mercado hoteleiro moçambicano. Por sua vez, os resultados da pesquisa permitirão o alargamento de estudos já realizados por outros pesquisadores em matérias de liderança e sua relação com o desempenho hoteleiro, o que serve de

mais-valia para o setor. Com a apresentação do relatório de pesquisa junto dos empreendimentos pesquisados acredita-se que haverá uma nova postura e dinâmica junto dos líderes e dos seguidores, o que poderá contribuir para a melhoria da qualidade de serviços prestados e, conseqüentemente, a melhoria de desempenho empresarial dos hotéis pesquisados. Além disso, os resultados da pesquisa, em parte, completarão algumas lacunas deixadas em pesquisas semelhantes já realizadas e potenciará as habilidades dos líderes o que poderá igualmente contribuir para a melhoria de desempenho dos hotéis.

Sugere-se que outros estudos sejam realizados em outras áreas geográficas não abrangidas por essa pesquisa, seja em Moçambique ou seja em outros países de contextos diferentes a fim de se buscar diferenças e/ou semelhanças, recorrendo-se a uma amostra ampliada de modo que os resultados e as conclusões sejam mais abrangentes, e também permita realizar estudos comparativos e contextuais.

Sendo a presente pesquisa de natureza quantitativa, recomenda-se que se realize um estudo qualitativo para melhor se analisar os diversos discursos dos participantes da pesquisa e assim se esclarecer melhor as relações existentes entre a liderança e o desempenho hoteleiro. Recomenda-se também que futuros estudos testem os instrumentos usados na presente pesquisa para validá-los ou aprimorá-los de modo a tornar as futuras pesquisas mais completas e que contribuam na melhor explicação das variáveis sobre a liderança e o desempenho hoteleiro.

REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE, M. & Godinho, C. (2001).** Turismo - Diagnóstico Prospectivo. GEPE – Gabinete de Estudos e Prospectiva Económica do Ministério da Economia, Lisboa.
- AL-GHUSIN, N. & Ajlouni, M. (2020).** Transformational leadership as an antecedent for organisational commitment and job performance in the banking sector of Jordan. *International Journal of Productivity and Quality Management*, 30(2), 186-213. <https://doi.org/10.1504/IJPQM.2020.107814>.
- AL-OMARI, I., Ali, M., Mahmoud, R. & Jawabreh, O. A. (2015).** The Arab spring impacts on the Jordanian hotels sector. *International Journal of Humanities and Social Science*, 5(4), 159-171.
- ANSOFF, H. (1977).** Estratégia Empresarial, São Paulo, Editora McGraw-Hill.
- ANTONAKIS, J. & House, R. J. (2002).** The full-range leadership theory: The way forward. In B.J.
- ARAÚJO, V. M. G. (2013).** Qualidade dos Serviços na Hotelaria: um estudo na rede de hotéis ALFA. Cad. Est. Pes. Tur. Curitiba, v.2, p. 131-154.
- ASATIANI, A., Hämäläinen, J., Penttinen, E. & Rossi, M. (2021).** Constructing continuity across the organisational culture boundary in a highly virtual work environment. *Information Systems Journal*, 31(1), 62-93. <https://doi.org/10.1111/isj.12293>.
- AVOLIO, B. J. & Bass, B. M. (2002).** Developing potential across a full range of leadership. Mahwah, N.J.: Lawrence Erlbaum Associates.
- AZEVEDO, R. C., Ensslin, L., Lacerda, R.T., França, L. A., Gonzáles, C. J. I. Jungle, A. E. & Ensslin, S. R. (2011).** Avaliação de desempenho do processo de orçamento: estudo de caso em uma obra de construção civil. Porto Alegre: Ambiente Construído, v. 11, n. 1, p. 86-104.
- AVOLIO, B. J. (1999).** Full leadership development. Thousand Oaks, CA: Sage
- BADARÓ, R. A. L. (Org.). (2010).** Hotelaria à luz do Direito do Turismo. São Paulo: Senac.
- BADAWY, M., Abd El-Aziz, A. A., Idress, A. M., Hefny, H. & Hossam, S. (2016).** A Survey on Exploring Key Performance Indicators. *Future Computing and Informatics Journal*, v. 1, n. 1-2, p. 1-6.

- BARBER, E. & Warn, J. (2005).** Leadership in project management: from firefighter to firelighter. *Management Decision*, Vol. 43, pp. 1032-1039. <http://dx.doi.org/10.1108/00251740510610026>.
- BARROS, C. P. (2005).** Measuring efficiency in the hotel sector. *Ann. Tour. Res.* 32 (2), 456–477. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2004.07.011>.
- BASS, B. M. & Avolio, B. J. (2004).** Multifactor Leadership Questionnaire. Manual and Sampler Set. 3rd ed., Mind Garden Inc., Palo Alto, CA. http://dx.doi.org/10.1207/s1532754xjpr1602_2
- BASS, B. M. (1998).** Transformational Leadership: Industrial, Military, and Educational Impact. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- BASS, B. M. (1997).** Does the Transactional-Transformational Leadership Paradigm Transcend Organizational and National Boundaries? State University of New York at Binghamton. *American Psychologist Association*. Nova York, vol. 52, n°. 2. 130-139.
- BASS, B. M. (1990).** From transaction to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, vol. 18, pp. 19–31. In: [http://dx.doi.org/10.1016/0090-2616\(90\)90061-S](http://dx.doi.org/10.1016/0090-2616(90)90061-S).
- Bass, B. M. (1985).** Leadership and performance beyond expectations. New York: The Free Press.
- BASS, B. M. & Avolio, B. J. (1990).** Multifactor Leadership Questionnaire. Consulting Psychologists Press, Palo Alto, CA.
- BAUM, T. (2015).** Human resources in tourism: Still waiting for change? *Tourism Management*, 28, 1383-1399, p 204. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2007.04.005>.
- BAVIK, A. (2020).** A systematic review of the servant leadership literature in management and hospitality. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32 (1), 347–382, <https://doi.org/10.1108/IJCHM-10-2018-0788>.
- BERNARDI, L. A. (2008).** Manual de Formação de Preços. 3.ed. São Paulo: Editora Atlas.
- BITITCI, U. S., Carrie, A. S., Turner, T. & Lutz, S. (1998).** Integrated performance measuring systems: implementation case studies. Troon: Kluwer Academic Publishers.
- BLAYNEY, C. & Blotnicky, K. (2010).** Leadership in the Hotel Industry: Evidence from Canada. *International Journal of Management and Marketing Research*, Vol. 3, No. 3.
- BOERNER, S., Eisenbeiss, S.A. & Griesser, D. (2007).** Follower behavior and organizational performance: the impact of transformational leaders. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 13(3).

- BORTOLUZZI**, S. C. Ensslin, S. R. & Enssilin, L. (2010). Avaliação de desempenho dos aspectos tangíveis e intangíveis da área de mercado: estudo de caso em uma média empresa industrial. *RBGN. Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 12(37), p. 425-446.
- BOWDITCH**, J. L. & Buono, A. F. (2017). Fundamentos de comportamento organizacional. 6. ed. Rio de Janeiro: LTC.
- BOWDITCH**, J. L. & Buono, A. F. (2002). Elementos do comportamento organizacional. São Paulo: Pioneira.
- BOWRA**, Z., Sharif, B. & Saeed, A. (2011). Impact of human resource practices on employee perceived performance in banking sector of Pakistan. *African Journal of Business Management*, pp. 323-332.
- BRANDÃO**, H. P., Andrade, J. E. B. & Guimarães, T. A. (2012). Desempenho organizacional e suas relações com competências gerenciais, suporte organizacional e treinamento. *R. Adm.*, São Paulo, v.47, n.4, p.523-539.
- BRAUER**, M., De Giovanni, E. F., De Alencar, E. M. N., Silva, M. F. B., Leite, M. S. & Fernandes, G. B. (2016). A produção científica sobre liderança no brasil: uma análise bibliométrica dos artigos publicados em eventos e periódicos no período de 2004 a 2015. *Revista das Faculdades Integradas Vianna Júnior*. n° 1, v. 7.
- BROWN**, E. A. & Arendt, S. W. (2011). Perceptions of Transformational Leadership Behaviors and Subordinates' Performance in Hotels. *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism*, 10(1), 45.
- BRUNI**, A. L. & Famá, R. (2004). Gestão de Custos e Formação de Preços. 3.ed. São Paulo: Editora Atlas.
- BRYMAN**, A. (1992). Charisma and leadership in organizations. *Newbury Park*, CA: Sage.
- BUONO**, A. F. & Bowditch, J. L. (2017). Elementos de Comportamento Organizacional - 1ª ed., Editora: Cengage Learning BR, Rio de Janeiro.
- BURGHARDT**, C. (2019). Gestão e Negócios em Hotelaria. Indaial: UNIASSELVI, 193 p.; il.
- BURKE**, R. J. (2018). Human resource management in the hospitality and tourism sector. *Handbook of HRM in the tourism and hospitality industries*. DOI: 9781786431370.
- BURNS**, J. M. (1978). Leadership. Harper & Row, New York, NY.

- BYCIO**, P., Hackett, R. D. & Allen, J. S. (1995). Further assessments of Bass's (1985) conceptualization of transactional and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, v. 8 (4), p. 468 – 478.
- CALAÇA**, P. A. & Vizeu, F. (2015). Revisitando a perspectiva de James MacGregor Burns: qual é a ideia por trás do conceito de liderança transformacional? *Cadernos EBAPE.BR*, 13(1), 121 a 135. Recuperado de <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/cadernosebape/article/view/11016>.
- CARVALHO**, J., Sobral, F. & Mansur, J. (2020). Explorando a liderança compartilhada em organizações públicas: evidências da arena educacional. *Revista de Administração Pública*, 54(3), 524-544. <http://dx.doi.org/10.1590/0034-761220190319>.
- CASTELLI**, G. (2016). Gestão hoteleira. 2. ed. São Paulo: Saraiva.
- CASTELLI**, G. (2003). Administração hoteleira. 9. ed., Caxias do Sul: EDUCS.
- CAVALCANTE**, F. & Renault, T. (2018). Gestão por competências: uma Avaliação das Práticas de Gestão de Pessoas em uma Instituição Pública de Ciência e Tecnologia em Saúde. *Revista de Administração Hospitalar e Inovação em Saúde*, 15(2), 89-107. <http://dx.doi.org/10.21450/rahis.v15i2.4541>.
- CERIBELI**, H., Tamashiro, H. Botelho, A. & Reu, J. (2019). Gestão por Competências: um estudo de caso em uma Indústria de Bebidas do Brasil. *Nucleus*, 16(1), 1-14. <https://doi.org/10.3738/1982.2278.2038>.
- CERTO**, S. S. & Peter, J. P. (2005). Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia. 2ª ed. São Paulo: Prentice Hall.
- CHAMAKIOTIS**, P., Panteli, N. & Davison, R. (2021). Reimagining e-leadership for reconfigured virtual teams due to Covid-19. *International Journal of Information Management*, 60, 1-11. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2021.102381>.
- CHIANG**, C. F. & Jang, S. (2008). “The antecedents and consequences of psychological empowerment: the case of Taiwan's hotel companies”, *Journal of Hospitality and Tourism Research*, v. 32 (1), pp. 40-61.

- CHIAVENATO, I.** (2003). Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7ª ed. rev. e atual. 8ª reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier.
- CHUNG, K. Y.** (2000). Hotel management curriculum reform based on required competencies of hotel employees and career success in the hotel industry. *Tourism Management*, v. 21, n. 5, p. 473-487.
- CHURCHILL, G. A. & Peter, J. P.** (2000). Marketing: criando valor para os clientes. São Paulo Saraiva.
- CINTRA, L., Barbosa, J., Barbosa, A. & Franco, D.** (2017). Recursos Humanos, Competências e Desempenho: (im)possível articulação em Fundação de Minas Gerais. *Revista de Administração FACES Journal*, 16(4), 27-44. <http://dx.doi.org/10.21714/1984-6975FACES2017V16N4ART4128>.
- COELHO, A.L.; Nascimento, S.; Coelho, C.; Bortoluzzi, S. & Ensslin, L.** Avaliação de desempenho organizacional: uma investigação científica das principais ferramentas gerenciais. In: Congresso Brasileiro de Custos, 15
- COHEN, A. R.** (2003). Comprometimento organizacional: conceitos e estudos de caso. São Paulo. Campos.
- COMBS, J. G., Crook, T. R. & Shook, C. L.** (2005). The dimension of organizational performance and its implications for strategic management research. In D. J. Ketchen & D. D. Bergh (Eds.), *Research methodology in strategy and management* (pp. 259-286). San Diego: Elsevier.
- ĆORLUKA, G., Mikinac, K. & Peronja, I.** (2017). How to approach hotel performance measurement? A conceptualization of key determinants. *Tourism in Southern and Eastern Europe*, 4, 71-82.
- COSTA, A., Delfino, I., Kubo, E. & Pereira, A.** (2020). Liderança e desempenho de equipes em agências de uma empresa pública federal. *IV Encontro Internacional de Gestão, Desenvolvimento e Inovação*, pp. 1-20.
- DANSEREAU, F., Graen, G. & Haga, W. J.** (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: a longitudinal investigation of the whole making process.

Organizational Behavior and Human Performance, 13(1), 46-78. [http://dx.doi.org/10.1016/0030-5073\(75\)90005-7](http://dx.doi.org/10.1016/0030-5073(75)90005-7)

DA SILVA, J. J. (2019). Turismo em Moçambique: oportunidades, desafios e riscos. Universidade Pedagógica de Maputo. Moçambique. *AbeÁfrica: Revista da Associação Brasileira de Estudos Africanos*, v.03, n.03.

DAI, Y. D., Dai, Y. Y., Chen, K. & Wu, H. (2013). Transformational vs transactional leadership: which is better? A study on employees of international tourist hotels in Taipei City. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, pp. 760-778.

DAY, D. V. & Antonakis, J. (2012). *The nature of leadership* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc.

DEINERT, Anika, Homan, Astrid C., Boer, Diana, Voelpel, Sven C. & Gutermanna, Daniela (2015). Transformational leadership sub-dimensions and their link to leaders' personality and performance. *The Leadership Quarterly*. <http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.08.001>.

DELARUE, A., Gregory, M. & Platts, M. (2008). Teamworking and organizational performance: A review of survey-based research. *International Journal of Management Reviews*. <http://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2007.00227>.

DIAS, D. & Toni, D. (2018). Fatores impactantes no desempenho organizacional: proposição de um modelo conceitual. *RGO: Revista de Gestão Organizacional*, 11(3), 110-127.

DOWNTON, J. V. (1973). Rebel leadership: commitment and charisma in a revolutionary process. *The Free Press*, New York, NY.

DULEWICZ, V. & Higgs, M. (2004). Can Emotional Intelligence be developed? *The International Journal of Human Resource Management*, 15(1), 95-111. <https://doi.org/10.1080/0958519032000157366>.

DUTRA, Ademar (2003). Metodologia para avaliar e aperfeiçoar o desempenho organizacional: incorporando a dimensão integrativa à MCDA construtivista-sistêmico-sinérgica. 320f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, Santa Catarina, Brasil.

DWYER, L. & Kim, C. (2003). “Destination Competitiveness: Determinants and Indicators”, *Current Issues in Tourism*, vol.6, nº5; pp. 369-414.

- ENZ, C. A., Canina, L. & Walsh, K. (2001).** Hotel-industry averages: An inaccurate tool for measuring performance. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, vol. 42, Issue 6.
- ESTÊVÃO, C. M. S. (2008).** As Estratégias Competitivas dos Estabelecimentos Hoteleiros de Interesse para o Turismo: O Caso da Região de Turismo da Serra da Estrela. (Dissertação de Mestrado). Departamento de Gestão e Economia. Universidade da Beira Interior. Covilhã/Portugal.
- FERREIRA, H., Cassiolato, M. & Gonzalez, R. (2009).** Uma experiência de desenvolvimento metodológico para avaliação de programas: o modelo lógico do Programa Segundo Tempo. Texto para discussão nº 1369. Brasília: Ipea.
- FERREIRA, G. M. M. F. (2006).** A liderança e suas relações com o comprometimento organizacional (Dissertação de mestrado). Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Natal/RN, Brasil.
- FICK, G. & Ritchie, J. (1991).** Measuring Service Quality in the Travel and Tourism Industry. *Journal of Travel Research*, vol. 30, nº2, pp. 2-9.
- FOPPA, L., Dall'Agnol, C. & Medeiros, G. (2018).** Gestão por competências: preparo do processo avaliativo pelos enfermeiros de uma unidade de internação. *Revista Gaúcha de Enfermagem*, 39, 1-9. <https://doi.org/10.1590/1983-1447.2018.2018-0052>.
- FREIRE, F. (1997).** Estratégia Sucesso em Portugal, 1ª Edição, Lisboa, Editora Verbo.
- FRIEDRICH, M., Bogoni, N. & Beuren, I. (2020).** Reflexos das mudanças estratégicas no desempenho organizacional. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, 13(1), 190-214. <http://dx.doi.org/10.19177/reen.v13e12020190-214>.
- GANDOLFI, F. & Stone, S. (2018).** Leadership, leadership styles, and servant leadership. *Journal of Management Research*, 18(4), 261-269.
- GAVREA, C., Ilies, L. & Stegorean, R. (2011).** Determinants of organizational performance: The case of Romania. *Management & Marketing*, 6(2), pp. 285-300.
- GERSTNER, C. R. & Day, D. V. (1997).** Meta-analytic review of leader-member exchange theory: correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology*, 82(6), 827-844. <http://doi.org/10.1037//0021-9010.82.6.827>.
- GIL, A. C. (2006).** Métodos e técnicas de pesquisa social. 6ª ed. São Paulo: Atlas.

- GIL**, A. C. (2002). Como elaborar projetos de pesquisa. 4ª ed. São Paulo: Altas.
- GANDOLFI**, F. & Stone, S. (2018). Leadership, leadership styles, and servant leadership. *Journal of Management Research*, 18(4), pp. 261-269.
- GRAEN**, G. B. & Uhl-bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: development of leader-member exchange (LMX) theory over 25 years: applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247. [http://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90036-5](http://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90036-5)
- GUCHAIT**, P., Peyton, T., Madera, J. M., Gip, H. & Molina-Collado, A. (2023). 21st century leadership research in hospitality management: a state-of-the-art systematic literature review. *International Journal of Contemporary Hospitality and Management*, 35 (12), 4259–4296, <https://doi.org/10.1108/IJCHM-05-2022 0620>.
- HAN**, S., Oh, E. & Kang, S. (2020). The link between transformational leadership and workrelated performance: moderated-mediating roles of meaningfulness and job characteristics. *Leadership & Organization Development Journal*, 41(4), 519-533. <https://doi.org/10.1108/LODJ-04-2019-0181>.
- HAIR**, J. F., Tatham, R. L., Anderson, R. E. & Black, W. (2009). Análise multivariada de dados. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, p. 593.
- _____ (2005). Análise multivariada de dados. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, p. 593.
- HARYONO**, S., Supardi, S. & Udin, U. (2020). The effect of training and job promotion on work motivation and its implications on job performance: Evidence from Indonesia. *Management Science Letters*, 10(9), 2107-2112. <http://dx.doi.org/10.5267/j.msl.2020.1.019>.
- HARRIS**, A., Leithwood, K., Day, C., Sammons, P. & Hopkins, D. (2007). Distributed Leadership and Organizational Change: Reviewing the Evidence. *Journal of Educational Change*, 8, 337-347. <http://dx.doi.org/10.1007/s10833-007-9048-4>.
- HARRIS**, F. & De Chernatony, L. (2001). Corporate branding and corporate brand performance. *European Journal of Marketing*, 35(3/4): 441–456.
- HERZBERG**, F. (1987). How Do You Motivate Employee? *Harvard Business Review*. In Robbins, Stephen P. (2002). Comportamento Organizacional. 9ª edição. Prentice Hall.

- HILLIER, R.** (2005). Leadership in the Canadian forces. *Canadian Forces Leadership Institute*, found at <http://www.cda-acd.forces.gc.ca/cfli-ilfc/index-eng.asp>
- HOLTEN, A. & Brenner, S. O.** (2015). Leadership style and the process of organizational change. *Leadership & Organization Development Journal*, 36(1).
- HRONEC, S. M.** (1994). Sinais vitais: usando medidas do desempenho da qualidade, tempo e custo para traçar a rota para o futuro de sua empresa. São Paulo; Makron Books.
- HUERTAS-VALDIVIA, I., Gallego-Burín, A. R. & Lloréns-Montes, F. J.** (2019). Effects of different leadership styles on hospitality workers. *Journal of Tour, OR Management*, 71, 402–420. <https://doi.org/10.1016/J.TOURMAN.2018.10.027>.
- INE** (2023). IV Recenseamento Geral da População e Habitação 2017: Resultados Definitivos. Maputo: INE. Moçambique.
- INE** (2022). Turismo em Moçambique. Instituto Nacional de Estatísticas. Moçambique.
- ISHAK, Z., Fong, S. & Shin, S.** (2019, October). SMART KPI management system framework. In *IEEE 9th International Conference on System Engineering and Technology*, pp. 172-177. IEEE.
- ISLAMI, X., Mulolli, E. & Mustafa, N.** (2018). Using Management by Objectives as a performance appraisal tool for employee satisfaction. *Future Business Journal*, 4(1), 94-108. <https://doi.org/10.1016/j.fbj.2018.01.001>.
- ISRAEL, C.** (2021). Uma análise sobre liderança: da Teoria dos traços à Liderança 4.0. *Boletim do Gerenciamento*, 24, 21-30.
- JEFFREY, D. & Barden, R.** (1999). An Analysis of the Nature, Causes and Marketing Implications of Seasonality in the Occupancy Performance of English Hotels. *Tourism Economics*.
- JENSEN, A. J. & Sage, P. B.** (2000). A systems management approach for improvement of organization performance measurement systems. *Information, Knowledge, Systems Management*. 2 (2000) 33-61.
- JUDGE, T. A. & Piccolo, R. F.** (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89, 755-768.
- KARA, D., Uysal, M., Sirgy, M. J. & Lee, G.** (2013). The effects of leadership style on employee well-being in hospitality. *International Journal of Hospitality Management*, 34 (1), pp. 9–18, <https://doi.org/10.1016/J.IJHM.2013.02.001>.

- KESKES, I.** (2013). Relationship between leadership styles and dimensions of employee organizational commitment: A critical review and discussion of future directions. *Intangible Capital*.
- KIM, T., Sydnese, A. & Batalden, B.** (2021). Development and validation of a safety leadership Self-Efficacy Scale (SLSES) in maritime context. *Safety Science*, 134, 1-11 <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2020.105031>.
- KING, C.** (2010). One size doesn't fit all—tourism and hospitality employees' response to internal brand management. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22(4): 517–534
- KLEIN, A. S., Cooke, R. A. & Wallis, J.** (2013). The impact of leadership styles on organizational culture and firm effectiveness: An empirical study. *Journal of Management & Organization*, 19(3), pp. 241-254.
- KOCHE, J.** (2011). Fundamentos de metodologia científica: teoria da ciência e iniciação à pesquisa. 29. ed. Petrópolis: Vozes.
- KOTLER, P., Bowen, J.T. & Makens, J. C.** (2006). Marketing for hospitality and tourism, 4ª ed. Pearson Education, USA.
- KOTLER, P.** (1998). Princípios de Marketing. 7. ed., Rio de Janeiro; Prentice Hall.
- KOTTER, J. P.** (2001). What leaders really do. *Harvard Business Review*, pp. 1- 13. <https://doi.org/10.1109/EMR.2009.5235494>.
- LAI, A.** (2011). Transformational-Transactional Leadership Theory. AHS Capstone Projects, pp. 1-33.
- LEITÃO, C. F.** (2019). Estudo do impacto da liderança na relação entre a inovação e o desempenho no setor hoteleiro (Dissertação de mestrado). Universidade Autónoma de Lisboa. Lisboa, Portugal.
- LESLIE, Jean** (2022). The Leadership Gap: How to Fix What Your Organisation Lacks.
- LIU, C., Ready, D., Roman, A., Van Wart, M., Wang, X., McCarthy, A. & Kim, S.** (2018). E-leadership: an empirical study of organizational leaders' virtual communication adoption. *Leadership & Organization Development Journal*, v. 39, n. 7, p-826- 843.

- LOPES, M. & Leite, M. (2018).** Liderança situacional: novo paradigma para os dias atuais. *Revista de Psicologia*, 12(42), 349-366.
- LOWE, K. B. & Gardner, W. L. (2001).** Ten years of the leadership quarterly: contributions and challenges for the future. *The Leadership Quarterly*, 11(4), 459-514. [http://doi.org.10.1016/S1048-9843\(00\)00059-X](http://doi.org.10.1016/S1048-9843(00)00059-X).
- LOWE, K. B., Kroeck, K. G. & Sivasubramaniam, N. (1996).** Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature. *The Leadership Quarterly*, 7, 385- 425.
- LUGOBONI, L. F., Fontes, F. S., & Andrade, D. A. C. (2013).** Avaliação de desempenho organizacional: medição de desempenho em hotéis do estado de São Paulo. X Seminário da Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo. Caxias do Sul-RS, Brasil.
- LUNDGREN, R. (2015).** Evolução dos estudos sobre liderança. Liderança: Caminho para o sucesso.
- LUTHANS, F. (2011).** Organizational Behavior, An Evidence-Based Approach. 12th ed. New York, NY: Mc-Graw-Hill/Irwin.
- MAC ARTHUR, J. B. (1996).** Performance measures that count: monitoring variables of strategic importance. *Journal of Cost Management*, 10(3), 39-45.
- MACHADO, M. M.; Machado, M. A. & Holanda, F. M. (2007).** Indicadores de desempenho utilizados pelo setor hoteleiro da cidade de João Pessoa/PB: um estudo sob a ótica do Balanced Scorecard. *Turismo – Visão e Ação*, Balneário Camboriú, v.9, n.3, p.393-406.
- MACHADO, M. A.V; Machado, M. R. & Holanda, F. M. A. (2006).** Análise do processo de formação de preços do setor hoteleiro da cidade de João Pessoa/PB: um estudo exploratório. In: *Encontro da ANPAD*, 30. Salvador, BA, Brasil.
- MANGO, E. (2018).** Rethinking Leadership Theories. *Open Journal of Leadership*, 7, 57-88. <https://doi.org/10.4236/ojl.2018.71005>.
- MAROCO, J. (2010).** Análise Estatística – Com utilização do SPSS. 3ª edição. Edições Sílabo. Lisboa.

- MARTINS, A.** (2002). A gestão de recursos humanos e as especificidades do mercado de trabalho no setor hoteleiro. A região norte de Portugal (Dissertação de Mestrado). Universidade do Minho, Braga, Portugal.
- MARTINS, G. A.** (2010). Estatística Geral Aplicada. 3ª ed. 7ª reimpressão. São Paulo: Atlas.
- MAXIMIANO, A.** (2004). Introdução à administração. 6ª ed. São Paulo: Atlas.
- MEDEIROS, C. A. F.** (2003). Comprometimento organizacional: um estudo de suas relações com características organizacionais e desempenho nas empresas hoteleiras. USP. Tese de Doutorado.
- MEDORI, D. & Steeple, D.** (2000). A framework for auditing and enhancing performance measuring systems. *International Journal of Operations & Production Management*, v. 20, n° 5, p. 520 – 533.
- MEIRA, J. V. S.; Anjos, S. J. G.** (2014). La Gestión de la Excelencia en la Hoteleria Brasileña: Influencia de los Criterios Liderazgo y Estrategia en los Resultados del Desempeño. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, vol. 23, p. 730-748.
- MELO, E. A. A.** (2004). Escala de avaliação do estilo gerencial (EAEG): desenvolvimento e validação. *Revista psicologia: organizações e trabalho*. Santa Catarina. v. 4, n 2, p. 31 – 60.
- MELLO, A. S.; Silva, A. R.; Júnior, A. S. & Junquilha, G. S.** (2010). Práticas de Recursos Humanos na Gestão do Setor Hoteleiro Capixaba. *VI Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD*. Florianópolis/SC.
- MENDES, M. C. J.; Pereira, L. C. L. & Pires, M. I. M.** (2017). Gestão Hoteleira: Conceitos e Práticas. São Paulo: Atlas S/A.
- MERCHANT, K. A.** (2006). Measuring general manager's performances: Market, accounting and combination of measures systems. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 19 (6), p. 893-917. <https://doi.org/10.1108/09513570610709917>.
- MICULTUR** (2018). Ministério da Cultura e Turismo. Moçambique.
- MILOLOŽA, I.** (2015). Relation of leadership and business performance: balanced scorecard perspective. *Interdisciplinary Management Research IX*, Ekonomski fakultet u Osijeku, Hochschule Pforzheim University, Osijek, Pforzheim, pp. 159-171.
- MITONGA-MONGA, J. & Coetzee, M.** (2012). Perceived leadership style and employee participation. *African Journal of Business Management*, 6(15).

- MOHAMMED**, A. A. & Rashid, B. (2012). Customer Relationship Management (CRM) in Hotel Industry: A framework proposal on the relationship among CRM dimensions, Marketing Capabilities, and Hotel performance. *International Review of Management and Marketing*, 2(4), 220-230.
- MOHAMMED**, A. A., Rashid, B. B. & Tahir, S. B. (2017). Customer relationship management and hotel performance: the mediating influence of marketing capabilities – evidence from the Malaysian hotel industry. *Information Technology & Tourism*, 17(3), 335-361.
- MURPHY**, J., Meek, J. W., Rhodes, M. L. & Denyer, D. (2017). Managing the Entanglement: Complexity Leadership in Public Sector Systems. *Public Administration Review*.
- NAKAO**, S. H. & Nuintin, A. A. (2010). A definição de indicadores do desempenho e da qualidade para o processo de produção: estudo de casos do processo de produção do café. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, v. 7, n. 14, p. 51-74.
- NAHAVANDI**, A. (2015). *The Art and Science of Leadership*. San Diego: Pearson Education Limited.
- NASCIMENTO**, L. & Bryto, K. (2019). A influência da liderança na produtividade organizacional: Estudo de caso na empresa Solus Tecnologia. *RAC: Revista de Administração e Contabilidade*, 6(11), 31-44.
- NEELY**, A., Gregory, M. & Platts, K. (1995). Performance measurement system design: A literature review and research agenda. *International Journal of Operations and Production Management*, 15(4), 80-116.
- Northouse**, P. G. (2004). *Leadership: theory and practice*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- OGBONNA**, Emmanuel & Harris, Lloyd C. (2000). Leadership style, organizational culture and performance: empirical evidence from UK companies, *The International Journal of Human Resource Management*, 11:4, 766-788, <http://doi.org.10.1080/09585190050075114>.
- ORLITZKY**, M., Schmidt, F. L. & Rynes, S. L. (2003). *Corporate Social and Financial Performance: A Meta-Analysis*. SAGE Publications.
- OTTENBACHER**, M. (2007). Innovation management in the hospitality industry: different strategies for achieving success. *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 31(4): 431–454.
- OMT** (2023). UNWTO, International Tourism Highlights – 21st edition.

- OMT** (2020). UNWTO, International Tourism Highlights – 20th edition.
- ONU-HABITAT** (2023). Organização das Nações Unidas para a Habitação. *In* Resumo Nacional – Moçambique. Nairobi, Kenya
- PANAYOTOPOULOU**, L., Bourantas, D. & Papalexandris, N. (2003). Strategic human resource management and its effects on firm performance: an implementation of the competing values framework. *The International Journal of Human Resource Management* 14:4 June 2003, 680–699.
- PAPPAS**, N. & Glyptou, K. (2021). Accommodation decision-making during the COVID-19 pandemic: Complexity insights from Greece. *International Journal of Hospitality Management*, 93, 1-9.
- PARRA**, O. & Guiliany, J. (2013). Algunas consideraciones teóricas sobre el liderazgo transformacional. *TELOS - Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, pp. 165-177.
- PASCHOIOTTO**, W., Soares, S. & Lima, C. (2020). Mapeamento dos métodos quantitativos empregados na pesquisa sobre e-liderança em periódicos internacionais de alto impacto. *ICMA: International Conference in Management and Accounting*, 1-21.
- PATJAR**, A. & Mia, L. (2009). Transformational leadership style, market competition and departmental performance: evidence from luxury hotels in Australia. *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 28 No. 2, pp. 254-262.
- PEDRAJA-REJAS**, L., Rodriguez-Ponce, E., & Rodriguez-Ponce, J. (2006). Estilos de liderazgo y eficacia: Un estudio en pequeñas empresas en Chile. *INCI*, 31(7), pp.500-504. ISSN 0378- 1844.
- PEDROCHE**, M. S. C., Antón, J. M. R., Almeida, M. M. A. & Andrada, L. R. (2013). Principales factores y tecnologías potenciadores del aprendizaje organizacional en el sector hotelero. *Anais do Tourism & Management Studies International Conference*, Faro, Algarve, Portugal.
- PINHEIRO**, A. P. & Souza, D. A. (2013). Causas e efeitos da rotatividade de pessoal/turnover: estudo de caso de uma microempresa do setor de educação. *In Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia*, 2013. Anais eletrônicos. Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos13/58618723.pdf>. Acessado em: 31/01/2022.
- POON**, A. (1993). *Tourism, Technology and Competitive Strategies*. CAB international, UK.

- PORTAL DO GOVERNO DE MOÇAMBIQUE** (2022). Turismo em Moçambique. <https://www.portaldogoverno.gov.mz/>
- PORTER**, M. E. (1999). Competição - Estratégias competitivas essenciais. 5. ed., Rio de Janeiro; Campus.
- PRATT**, J. & Jiambalvo, J. (1982). Determinants of leader behavior in an audit environment. *Accounting, Organizations and Society*, v. 7, n. 4, p. 369-379.
- RAITHEL**, K., Van Knippenberg, D. & Stam, D. (2021). Team leadership and team cultural diversity: The moderating effects of leader cultural background and leader team tenure. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 28(3), 261-272. <https://doi.org/10.1177/15480518211010763>.
- RAMÍREZ**, R., Abreu, J., & Badii, M. (2008). La motivación laboral, factor fundamental para el logro de objetivos organizacionales: Caso empresa manufacturera de tubería de acero. *Revista Daena (International Journal of Good Conscience)*, 3(1).
- RAVICHANDRAN**, S., Gilmore, S.A. & Strohbehn, C. (2007). Organizational citizenship behavior research in hospitality: current status and future research directions. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, vol. 6, n° 2, pp. 59-78.
- REGO**, A. & Cunha, M. (2019). Que líder sou eu? *Manual de apoio ao desenvolvimento de competências de liderança* (3ª ed.). Sílabo.
- REYNOLDS**, D. & Thompson, G.M., 2007. Multiunit restaurant productivity assessment using three-phase data envelopment analysis. *International Journal of Hospitality Management*, 26 (1), 20–32.
- RIBEIRO**, M. L. S. V. (2016). Fatores de Competitividade nos Estabelecimentos Hoteleiros da Região do Douro. Universidade de Aveiro. Departamento de Economia, Gestão, Engenharia Industrial e Turismo, Aveiro, Portugal.
- RICCI**, G. L. (2010). Desempenho e controle em pequenas e médias empresas: Estudo do setor hoteleiro da região central do Estado de São Paulo (Dissertação de Mestrado). Universidade de São Paulo, São Paulo, Brasil.

- RICHARD**, P. J. (2009). Measuring organizational performance: Towards methodological best practice. *Journal of Management*, v. 35, n. 3, p. 718–804.
- RICHARDSON**, R. J. (2008). Pesquisa social: métodos e técnicas. 3. São Paulo: Atlas.
- ROBAINA**, V. P. & Rodriguez, T. F. E. (2007). Identifying and determining the key processes for quality management systems in the hotel sector. *International Journal of Services Technology and Management* 8(6):529-545.
- ROBBINS**, S. P., Judge, T. A. & Sobral, F. (2012). Comportamento Organizacional. 14ª edição. Pearson Prentice Hall. São Paulo.
- ROBBINS**, S. P. (2002). Comportamento Organizacional. 9ª edição. Prentice Hall. São Paulo.
- RODRIGUES**, Jéssica D. Brandão (2009). A Prática da Liderança. Fundação Educacional do Município de Assis – FEMA: Assis.
- ROSADAS**, L. A.S. & Macedo, M. A. S. (2004). Formação do preço de venda: uma análise do setor de material de construção. In: *Congresso de Custos*, XI, 2004, Porto Seguro, BA, Brasil.
- ROWE**, W. G. (2002). Liderança estratégica e criação de valor. *Revista de administração de empresas*. São Paulo, v. 42, n° 1, pp. 7 – 19.
- RUSMAWATI**, P. & Indriati, F. (2020). Examine the relationship among transformational leadership, organizational commitment and work engagement on employee performance. *International Journal of Management*, 11(8), 1003-1013. <https://doi.org/10.34218/IJM.11.8.2020.091>.
- RUST**, R.T., Zeithaml, V.A. & Lemon, K.N. (2000), Driving Customer Equity: How Customer Lifetime Value is Reshaping Corporate Strategy. *The Free Press*, New York, NY.
- RUTHERFORD**, D. (2002). Hotel management and operations, 3rd. Edition. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- SÁ**, A. (s/d). Gestão de pessoas nas organizações: conceitos, importância, relação com outros sistemas de organização.
- SAMUEL**, A. & Rahman, M. (2017). A synthesized literature review on organizational culture and corporate performance. *Journal of Advanced Research in Social and Behavioral Sciences*, pp. 83-95.

- SANCHEZ, H., & Robert, B.** (2010). Measuring portfolio strategic performance using key performance indicators. *Project Management Journal*, v. 41, n. 5, p. 64-73.
- SANT'ANNA, A. S.; Campos, M. S. & Vaz, S. L.** (2010). Liderança: O que pensam executivos brasileiros sobre o tema? In: *Encontro da ANPAD*, 34., Rio de Janeiro, 2010. Rio de Janeiro: ANPAD, 2010.
- SANTOS, J.** (2020). Liderança nas organizações. In A. Caetano, J. Neves, & J. Ferreira (Org.), *Psicossociologia das organizações: fundamentos e aplicações*, pp. 357-379. Sílabo.
- SANTOS, M. & Flores, L. C. S.** (2017). Formação de Preço dos Hotéis Turísticos da Cidade de São Luís/Maranhão. *Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo*, 11(1),133-153.
- SANTOS, V., Beuren, I., & Issifou, M.** (2019b). Efeitos da avaliação de desempenho na performance gerencial mediada pelo feedback e sistema de recompensas. *Journal of Accounting, Management and Governance*, 22(1), 38-58. http://dx.doi.org/10.21714/1984-3925_2019v22n1a3.
- SCHEIN, E.** (2007). Cultura organizacional e liderança. São Paulo, SP: Atlas.
- SCHMIDT, S., & Bohnenberger, M. C.** (2009). Perfil Empreendedor e Desempenho Organizacional. *RAC*, Curitiba, v. 13, n. 3, art. 6, p. 450-467. Disponível em: www.anpad.org.br/rac
- SCHREYER, E.** (2010). Why leadership matters. Forbes. Retrieved from <http://www.forbes.com/2010/03/08/leader-business-visionary-forbes-woman-leadership-job.html>
- SIQUEIRA, W. R. & Alves, L. C. F.** (2016). Rotatividade de professores universitários: o caso de um campus fora da sede. *Revista RACEF Pesquisa*, v. 7, n. 2, p. 94-107.
- SINK, D. S. & Tuttle, T. C.** (1993). Planejamento e medição para a performance.
- SILVA, L. H., Pereira, C. M. D. & Ghedine, T.** (2019). Produção acadêmica brasileira sobre liderança: os caminhos percorridos. *XXII SEMEAD Seminários em Administração*.
- SILVA, P. L., Nunes, S. C. & Andrade, D. F.** (2019a). Estilo do líder e comprometimento dos liderados: associando construtos em busca de possíveis relações. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 21(2), 291-311.
- SOANE, E., Butler, C. & Stanton, E. S.** (2015). Followers' personality, transformational leadership and performance *Business and Management: An International Journal*, 5(1).

- SOBOCKA-SZCZAPA, H.** (2019). Competence of a leader-a manager in an organization. In *3rd International Conference on Social, Economic, and Academic Leadership* (pp. 74-80). Atlantis Press.
- SOHAIL, S. M., Roy, M. H., Saeed M. & Ahmed, Z.U.** (2007). Determinants of service quality in the hospitality industry: the case of Malaysian hotels. *Journal of Accounting Business Management*, 14, 64–74.
- SORIANO, D. R.** (2003). The Spanish Restaurant Sector: Evaluating the Perceptions of Quality. *The Services Industries Journal*, 23(2), 183–194.
- SOZUER, A.** (2011). Self assessment as a gate to performance improvement: a study on hospitality management in Turkey. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 24 (2011), 1090-1097.
- SPINUZZA, Giulia** (2018). O ciclo do Grande Hotel da Beira: Os documentários Grande Hotel, de Lotte Stoops. *Remate de Males*, Campinas, SP, v. 38, n. 1, p. 161–185, 2018. Disponível em: <https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/remate/article/view/8651135>. Acesso em: 29. maio. 2024.
- STRAPASSON, A. M. H., Concolato, C. P. & Ferreira, G. M. V.** (2007). Rotatividade de pessoal: um estudo de caso na agroindústria. *Iº encontro de gestão de pessoas e relações no trabalho*. Natal, Rio Grande do Norte, Brasil.
- SUN, P. & Shang, S.** (2019). Personality traits and personal values of servant leaders. *Leadership & Organization Development Journal*, 40(2), 177-192. <https://doi.org/10.1108/LODJ-11-2018-0406>.
- TANKE, Mary** (2005). Administração de Recursos Humanos em Hospitalidade. São Paulo: Cengage Learning Editores.
- TAORMINA, R.J.** (2008), “Interrelating leadership behaviors, organizational socialization, and organizational culture”. *Leadership & Organizational Development Journal*, vol. 29, n°. 1, pp. 85-102.
- TOMEI, P. A. & Riche, L.** (2016). Estilo de liderança e desempenho organizacional: uma descrição comparativa entre duas empresas. *Contabilidade, Gestão e Governança* – Brasília, v. 19, nº 1 · p. 108-125.

TOMEI, P. A. & Couto-de-Souza, C. L. (2008). Impactos de uma liderança transacional em um processo de mudança transformacional. *Revista de Psicologia Organizacional e de Trabalho* [online], vol.8, n.2, pp.98-120. ISSN 1984-6657.

TRACEY, J. B. (2014). A review of human resources management research: the past 10 years and implications for moving forward. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 26, no. 5, pp. 679-705.

TRACEY, J. B. & Hinkin, T. R. (1996). How transformational leaders lead in the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 15(2), 165-176. [http://doi.org.10.1016/0278-4319\(95\)00059-3](http://doi.org.10.1016/0278-4319(95)00059-3).

TSAI, H., Song, H. & Wong, K. K. F. (2009). Tourism and hotel competitiveness research. *Journal of Travel & Tourism Marketing*. 26(5). DOI:10.1080/10548400903163079.

TUNG, G.-S., Cheng, T.-M. & Wu, L.-C. (2009). The Measurement of Competitiveness of International Tourist Hotels in Taiwan. *Journal of International Management Studies*, v. 4, n. 2, p. 41-49.

TURANO, L. M. & Cavazotte, F. (2016). Conhecimento Científico sobre Liderança: Uma Análise Bibliométrica do Acervo do *The Leadership Quarterly*. RAC, Rio de Janeiro, v. 20, n. 4, art. 3, pp. 434-457.

UNWTO – United Nations World Tourism Organization. (2023). *Tourism highlights*. Madrid: UNWTO, Vol. 21, Nov.

UNWTO (2020). Impact assessment of the COVID-19 outbreak on international tourism. *The World Tourism Organization*. <https://www.unwto.org/impact-assessment-of-the-COVID-19-outbreak-on-international-tourism>.

_____. Sustainability as the new normal. A vision for the future of tourism. *The World Tourism Organization*. <https://www.unwto.org/covid-19-oneplanet-responsible-recovery>.

WALDMAN, D., Javidan, M. & Varella, P. (2004). Charismatic leadership at the strategic level: A new application of upper echelons theory. *The Leadership Quarterly*, Vol. 15, pp. 355-380. <http://dx.doi.org.ezproxy.lib.uwf.edu/10.1016/j.leaqua.2004.02.013>.

WEESE, W.J. (1994). A Leadership Discussion with Dr. Bernard Bass. *Journal of Sport Management*, 8, 179-189. <https://doi.org/10.1123/jsm.8.3.179>.

- WERNKE, R.** (2012). Gestão de custos no comércio varejista. 1ª ed: Curitiba: Juruá.
- WEST, J. & Tonarelli-Frey, S.** (2008). Leadership in the hospitality industry. In: Olsen, M. and
- WU, S. I. & Lu, C. L.** (2012). The relationship between CRM, RM, and business performance: A study of the hotel industry in Taiwan. *International Journal of Hospitality Management*, 31(1), 276-285.
- XIA, H., Vu, H. Q., Law, R. & Li, G.** (2020). Evaluation of hotel brand competitiveness based on hotel features ratings. *International Journal of Hospitality Management*, 86, 102366 <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.102366>.
- XIA, H., Vu, H.Q., Lan, Q., Law, R. & Li, G.** (2019). Identifying hotel competitiveness based on hotel feature ratings. *Journal of Hospitality and Marketing Management*, 28 (1), 81–100.
- YAMASHITA, A. P. & Boeger, M. A.** (2006). Gestão financeira para meios de hospedagem: hotéis, pousadas, hotelaria hospitalar e a hospitalidade. São Paulo: Atlas.
- YEUNG, P. & Lau, C.** (2005). Competitive actions and firm performance of hotels in Hong Kong. *Hospitality Management*, 24, pp. 611-633.
- Yukl, G. A.** (2013). Leadership in Organizations. 8th Edition, Prentice-Hall, Upper Saddle River.
- YUKL, G. A.** (1989). Managerial leadership: a review of theory and research. *Journal of Management*, 15(2), 251-289. <http://doi.org.10.1177/014920638901500207>.
- ZACCARELLI, Sérgio B.** (2003). Estratégia e sucesso nas empresas- São Paulo: Saraiva, 2003.
- ZAECH, S. & Baldegger, U.** (2017). Leadership in start-ups. *International Small Business Journal*, 35(3), 157-177. <https://doi.org/10.1177/0266242616676883>.

APÊNDICES

APÊNDICE “A”: Lista de Empreendimentos Hoteleiros Participantes da Pesquisa

Localiz.	Nome	Classif.	Grupo	Nacional	Intern.	Singul.
Cidade de Maputo	1. Polana Serena Hotel Moçambique	5*	Serena			
	2. Radisson Blu Hotel & Residence Maputo					X
	3. Afrin Prestige Hotel					X
	4. Hotel VIP Grand Maputo		VIP	X		
	5. Hotel Avenida					X
	6. Afrin Prestige Hotel			X		X
	7. Maputo AFFECC Gloria Hotel		Sogecoa		X	
	8. Hotel Cardoso	4*				X
	9. Pestana Rovuma		Pestana		X	
	10. Villa das Mangas Garden Hotel					X
	11. Palm Apart Hotel			X		X
	12. Hotel Polana Maputo	3*		X		X
	13. AFFECC Sogecoa Apart Hotel		Sogecoa		X	X
	14. Polana Plaza Hotel			X		X
	15. Hotel Resotel			X		X
	16. Vila das Arábias Boutique Hotel			X		X
	17. Hotel 2001			X		X
	18. Hotel Residencial Incanto			X		X
	19. Hotel Royal			X		X
	20. Hotel ONOMO Maputo			X		X
	21. Hotel Terminus			X		X
	22. Hotel Tivoli Maputo		Tivoli	X		X
	23. Hotel 2001			X		X
Cidade da Beira	1. Golden Peacock Resord Hotel	5*				X
	2. SenaHotel Business & Spa					X
	3. VIP Inn Beira	4*	VIP	X		
	4. Hotel Embaixador					X
	5. Lunamar Hotel					X
	6. Hotel Moçambique					X
	7. Beira Terrace Hotel	3*				X
	8. Hotel Residencial UZEIR					X
	9. Hotel Tivoli Beira		Tivoli	X		
	10. Hotel Baía					X
	11. Hotel Estoril					X
	12. Rani`s Hotel					X
	13. Ankwalze Hotel					X
	14. Hotel Jardim das Velas					X
	15. Hotel Savoy					X
Cidade de Nampula	1. Grand Plaza Hotel Nampula	5*				X
	2. Hotel Milenio	4*				X
	3. Season Hotel & Spa					X
	4. New Hotel					X
	5. Girassol Nampula Hotel					
	6. Residencial Universo					X

	7. Hotel Fenix	3*	Fenix		X	
	8. Hotel Paraíso					X
	9. Hotel Lúrio					X
	10. City Hotel					X
	11. Butik Hotel					X

APÊNDICE “B”: Instrumento de Coleta de Dados sobre Liderança.

Levando em conta o seu sentimento, responda as afirmações abaixo de acordo com a Escala apresentada:

DISCORDO

CONCORDO

(1) Discordo Totalmente	(2) Discordo Muito	(3) Discordo Pouco	(4) Concordo Pouco	(5) Concordo Muito	(6) Concordo Totalmente
-------------------------	--------------------	--------------------	--------------------	--------------------	-------------------------

INDICADORES	ESCALA					
	1	2	3	4	5	6
Meu gerente/diretor faz com que eu me sinta bem ao lado dele	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Tenho plena confiança no meu gerente/diretor	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Me sinto orgulhoso(a) em trabalhar com o meu gerente/diretor	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Trabalho em harmonia com o meu gerente/diretor	☐	☐	☐	☐	☐	☐
O meu gerente/diretor se expressa com algumas palavras simples o que posso e devo fazer	☐	☐	☐	☐	☐	☐
O meu gerente/diretor passa uma imagem empolgante sobre o que posso fazer	☐	☐	☐	☐	☐	☐
O meu gerente/diretor me ajuda a encontrar significado no meu trabalho	☐	☐	☐	☐	☐	☐
O meu gerente/diretor me orienta de maneira simples como executar minhas tarefas	☐	☐	☐	☐	☐	☐
O meu gerente/diretor me instiga a pensar em novas maneiras de resolver os problemas	☐	☐	☐	☐	☐	☐
O meu gerente/diretor me orienta a olhar de forma diferente para as coisas intrigantes	☐	☐	☐	☐	☐	☐
O meu gerente/diretor me faz repensar ideias que eu nunca havia questionado antes	☐	☐	☐	☐	☐	☐
O meu gerente/diretor me faz encarar as dificuldades como uma forma de aprender novas formas de agir	☐	☐	☐	☐	☐	☐
O meu gerente/diretor me ajuda no meu desenvolvimento	☐	☐	☐	☐	☐	☐
O meu gerente/diretor me deixa a saber como ele acha sobre o que estou a fazer	☐	☐	☐	☐	☐	☐
O meu gerente/diretor me dá apoio pessoal quando me parece ser rejeitado(a)	☐	☐	☐	☐	☐	☐
O meu gerente/diretor ajuda-me a desenvolver os meus pontos fortes	☐	☐	☐	☐	☐	☐
O meu gerente/diretor me fala o que devo fazer para ser recompensado(a) pelo meu trabalho	☐	☐	☐	☐	☐	☐
O meu gerente/diretor reconhece/recompensa quando alcanço minhas metas	☐	☐	☐	☐	☐	☐
O meu gerente/diretor me chama atenção para que eu possa conseguir o que pretendo	☐	☐	☐	☐	☐	☐
O meu gerente/diretor deixa claro o que se pode esperar receber quando eu alcançar as metas de desempenho	☐	☐	☐	☐	☐	☐
O meu gerente/diretor fica satisfeito quando atinjo os padrões desejados de serviço	☐	☐	☐	☐	☐	☐
O meu gerente/diretor enquanto as coisas estiverem a funcionar, ele não tenta mudar nada	☐	☐	☐	☐	☐	☐
O meu gerente/diretor me diz os padrões que eu devo alcançar para realizar o meu trabalho	☐	☐	☐	☐	☐	☐
O meu gerente/diretor acompanha os erros cometidos no decurso do trabalho	☐	☐	☐	☐	☐	☐
O meu gerente/diretor se contenta em deixar que eu continue a trabalhar da mesma forma de sempre	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Tudo o que eu pretendo fazer está bem para o meu gerente/diretor	☐	☐	☐	☐	☐	☐
O meu gerente/diretor não me exige absolutamente nada mais que o essencial	☐	☐	☐	☐	☐	☐
O meu gerente/diretor evita tomar decisões	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Por favor, para finalizar, responda as questões a seguir:

Função: ☐ Recepcionista ☐ Camareira(o) ☐ Empregado de mesa ☐ Cozinheiro Outra _____

Gênero: ☐ Masculino ☐ Feminino ☐ Outro _____

Idade: ____ anos

Nível acadêmico:

- | | |
|--|---|
| ☐ Pós-Graduação (PhD) | ☐ Superior incompleto |
| ☐ Pós-Graduação (MSc.) | ☐ Curso técnico profissional |
| ☐ Superior (Licenciado) | ☐ Ensino Geral (Médio) |
| ☐ Superior (Bacharel) | ☐ Ensino Geral (Básico) |

Tempo de serviço:

A quanto tempo você trabalha neste hotel? _____

A quanto tempo você trabalha no setor hoteleiro? _____

Rendimento:

Qual o salário mensal bruto médio, incluindo as comissões, se paga?

- Funções gerais _____ (Mt);
- Funções de direção e chefia _____ (Mt)

APÊNDICE “C”: Instrumento de Coleta de Dados sobre Desempenho

1. Qual a taxa de ocupação (TO) média aproximada do hotel na época baixa?

5%	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

2. Qual a taxa de ocupação (TO) média aproximada do hotel na época alta?

5%	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

3. Qual o valor médio da diária (ADR) cobrada para quarto “standard” na época baixa? _____ (Mt)

4. Qual o valor médio da diária (ADR) cobrada para quarto “standard” na época alta? _____ (Mt)

5. Qual a duração média de estadia (DME) dos hóspedes no hotel? _____ dias.

6. Comparando-se este hotel **com outros da mesma categoria**, como você avalia em relação aos seguintes critérios:

	Muito MENOR	MENOR	IGUAL	MAIOR	Muito MAIOR						
<u>Critérios</u>	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Taxa de ocupação (TO)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Valor da diária média cobrada ao hóspede (ADR)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Duração média de estadia (DME)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

7. Como você avaliaria o desempenho do hotel, de modo geral, **em relação a outros da mesma categoria**?

	Muito PIOR	PIOR	IGUAL	MELHOR	Muito MELHOR						
<u>Critério</u>	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Desempenho geral do hotel	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

8. Comparando-se este hotel **com outros da mesma categoria**, como você avalia em relação aos seguintes critérios:

	Muito PIOR	PIOR	IGUAL	MELHOR	Muito MELHOR						
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
CRITÉRIOS											
Eficiência e cortesia do setor de reservas	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Eficiência e cortesia do setor de recepção	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Limpeza e arrumação dos apartamentos (conforto)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Limpeza dos WC das áreas públicas	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Limpeza da roupa de cama e de banho	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Limpeza das áreas comuns do hotel	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Eficiência do(s) restaurante(s)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Qualidade da comida e bebida servida aos clientes	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Qualidade dos funcionários e pessoal de serviços	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Cordialidade e gentileza no atendimento	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Relação qualidade e preço	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Por favor, para finalizar, responda as questões a seguir:

Quantos quartos tem o hotel? _____

Quantos anos de funcionamento tem o hotel? _____

Quantos funcionários tem o hotel? _____

Natureza do hotel: Rede ☐ Independente ☐

Rede: ☐ Nacional ☐ Internacional Nome da rede hoteleira: _____

OS DADOS DESTA PESQUISA SERÃO UTILIZADOS PARA FINS ACADÊMICOS E OS RESPONDENTES NÃO SERÃO IDENTIFICADOS.

Nome do hotel: _____

Localização (Av./bairro): _____

Nome do respondente: _____

Telefone/E-mail: _____

APÊNDICE “D”: TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Esclarecimentos

Este é um convite para você participar da pesquisa sobre Liderança e Desempenho dos Empreendimentos Hoteleiros: Caso da Hotelaria de Moçambique, que tem como pesquisador responsável o Mestre **João Bata Gove Júnior**.

Esta pesquisa pretende analisar a relação entre a liderança e o desempenho dos empreendimentos hoteleiros. O motivo que nos leva a fazer este estudo é de buscar informações sobre o setor hoteleiro de Moçambique relativamente ao seu funcionamento no contexto das atuais dinâmicas deste setor estratégico para o desenvolvimento do turismo nacional. É um estudo empírico preliminar que visa identificar os estilos de liderança praticados nos empreendimentos hoteleiros e sua influência no desempenho empresarial.

Caso decida participar terá de consentir e responder ao questionário que vai ser entregue ou submetido(a) para responder. Irá responder a um questionário com intuito de colher a sua resposta relativamente às questões colocadas, estimando-se um tempo de mais ou menos de 5 minutos para responder.

Durante a realização da pesquisa poderão ocorrer eventuais desconfortos resultantes de incompreensões ou questões que não poderá estar em altura de responder ou, ainda, alguma questão embaraçosa. Esses riscos poderão ser minimizados solicitando esclarecimento ao pesquisador principal que o explicará devidamente ou dar-lhe mais tempo para responder.

Como benefícios da pesquisa você poderá estar a par dos aspetos mais importantes do seu ambiente de trabalho o que poderá lhe despertar algum interesse em compreender melhor esses aspetos.

Durante todo o período da pesquisa você poderá tirar suas dúvidas ligando para o pesquisador principal o Mestre João Bata Gove Júnior, residente na cidade de Inhambane – Bairro Chamane, EN 259, e-mail jumar3419@gmail.com, telemóvel +258 840137352.

Tem o direito de se recusar a participar ou retirar seu consentimento, em qualquer fase da pesquisa, sem nenhum prejuízo para si.

Os dados que você irá nos fornecer serão confidenciais e serão divulgados apenas em congressos ou publicações científicas, sempre de forma anônima, não havendo divulgação de nenhum dado que possa lhe identificar. Esses dados serão guardados pelo pesquisador responsável por esta pesquisa em local seguro e por um período de 5 anos.

(Participante)

(Pesquisador)

Caro respondente,

Qualquer dúvida sobre a ética desta pesquisa você deverá ligar para o Comitê de Ética em Pesquisa da CCSA UFRN – instituição que avalia a ética das pesquisas antes que elas comecem e fornece proteção aos participantes das mesmas – da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, nos telefones (84) 99193-6266/(84) 3215-3135, E-mail: cepufrn@reitoria.ufrn.br

Este documento foi impresso em duas vias. Uma ficará com você e a outra com o pesquisador responsável.

Consentimento Livre e Esclarecido

Após ter sido esclarecido sobre os objetivos, importância e o modo como os dados serão coletados nesta pesquisa, além de conhecer os riscos, desconfortos e benefícios que ela trará para mim e ter ficado ciente de todos os meus direitos, concordo em participar da pesquisa sobre “Impacto da Liderança no Desempenho dos Empreendimentos Hoteleiros: Caso da Hotelaria de Moçambique”, e autorizo a divulgação das informações por mim fornecidas em congressos e/ou publicações científicas desde que nenhum dado possa me identificar.

(Assinatura do participante da pesquisa)

Declaração do pesquisador responsável

Como pesquisador responsável pelo estudo “Impacto da Liderança no Desempenho dos Empreendimentos Hoteleiros: Caso da Hotelaria de Moçambique”, declaro que assumo a inteira responsabilidade de cumprir fielmente os procedimentos metodológicos e direitos que foram esclarecidos e assegurados ao participante deste estudo, assim como manter o sigilo e a confidencialidade sobre a identidade do mesmo.

Declaro ainda estar ciente que na inobservância do compromisso ora assumido infringirei as normas e diretrizes propostas pela Resolução nº 510, de 07 de Abril de 2016 do CEP/CONEP, que regulamenta as pesquisas envolvendo o ser humano.

Maputo, Outubro de 2023.

(Assinatura do pesquisador responsável)