

Atitude Empreendedora no Setor Hoteleiro Brasileiro: um Estudo em Pequenos e Grandes Hotéis no Distrito Federal

Autoria: Maria Angélica Freitas Pedrosa, Eda Castro Lucas de Souza

Resumo

O presente texto tem a finalidade de apresentar os resultados de uma pesquisa, do tipo descritiva correlacional, que teve por objetivo identificar a atitude empreendedora de gerentes de pequenos e grandes hotéis do setor hoteleiro do Distrito Federal, além de validar o Instrumento de Medida de Atitude Empreendedora – IMAE. Os conceitos empreendedorismo e atitude empreendedora constituem o marco teórico deste trabalho. Metodologicamente foi utilizada técnica de *survey*, em uma amostra de 153 gerentes de 113 hotéis (35 grandes e 74 pequenos) e coletados dados pela escala, IMAE, de Souza e Lopez Jr (2005), modificada em estudos posteriores pelos autores. Os resultados principais mostram que a percepção dos respondentes confirma características de atitude empreendedora, indicadas pela teoria. Na percepção dos pesquisados, tanto os gerentes dos pequenos, quanto dos grandes hotéis, possuem alta atitude empreendedora, sendo destacada a dimensão Realização, ou seja, disposição, capacidade e inclinação para tomar iniciativas, aceitar desafios, objetivar e atingir padrões excelentes de qualidade, produtividade, crescimento e rentabilidade. Gerentes dos pequenos hotéis planejam, inovam e fazem mais sacrifícios pessoais que gerentes dos grandes hotéis que, em contrapartida, aceitam mais desafios que os pequenos.

Introdução

O turismo, conforme Swarbrooke e Horner (2002), tem se tornado o maior segmento na geração de empregos em escala mundial, contribuindo para a melhoria na distribuição de renda e para o crescimento econômico, questões essas latentes e imprescindíveis para um país.

Conforme estudos realizados por pesquisadores como Gorini e Mendes (2005) e Dias e Aguiar (2002), o setor de turismo tem representatividade econômica, superando, inclusive, setores tradicionais como os da indústria automobilística, eletrônica e petrolífera. Segundo o Instituto Brasileiro de Turismo (EMBRATUR) e a Associação Brasileira da Indústria de Hotéis (ABIH), esse setor gera US\$ 4 trilhões e 280 milhões de empregos no mundo todo, sendo que, no Brasil, o turismo gera mais de US\$ 35 bilhões de renda, 5 milhões de empregos e arrecadação de mais de US\$ 400 milhões em impostos, taxas e contribuições e geração de divisas internacionais (ABIH, 2007; EMBRATUR, 2007).

De acordo com as informações do Ministério do Turismo Brasileiro (2007), dados econômicos internacionais mostram uma forte relação entre o ambiente econômico e o desenvolvimento do turismo em todo o mundo, sendo que o aumento do PIB potencializa o crescimento do turismo. Além de fonte de desenvolvimento econômico, o turismo tem sido alvo de investimentos por parte do Governo brasileiro, o qual vem colocando esse setor como uma de suas prioridades (MINISTÉRIO DO TURISMO, 2007), integrando-o à macro estratégia do país. No Brasil, políticas públicas de turismo estão incluídas no Plano Nacional de Turismo (2003-2007), colocando esse setor como elemento propulsor do desenvolvimento sócio-econômico e da desconcentração de renda por meio da regionalização, interiorização e segmentação da atividade turística, podendo ser elemento: de inovação na forma e no conteúdo das relações e interações de toda a cadeia produtiva; de maior competitividade empresarial e de inclusão social (MINISTÉRIO DO TURISMO, 2007).

Na visão de Gorini e Mendes (2005), no setor de turismo o segmento de hotelaria tem se destacado por gerar empregos, cerca de 500 mil postos de trabalho diretos e 600 mil indiretos, ofertados pelos diversos setores de sua cadeia produtiva, além de consumir bens industriais (SEBRAE, 2006; GORINI; MENDES, 2005), impactando diretamente no desenvolvimento do país. No Brasil, diz Dias (1990), metade da renda obtida com o turismo

está relacionada à hotelaria (de 60 a 75% dos gastos dos turistas são com despesas de alimentação e hospedagem).

Por outro lado, vários são os desafios enfrentados pela hotelaria brasileira, como altos custos de matéria-prima; falta de pessoal qualificado e demanda por alta qualidade dos serviços; produtividade e necessidade por resultados financeiros positivos (MARQUES, 2003). Além disso, esse setor vive uma concorrência que se intensifica, principalmente com a entrada de redes internacionais no mercado nacional, redes essas dotadas de capital para investir em inovações de processo e de produto.

Isso, cada vez mais, leva à necessidade de que ações como qualificação de mão-de-obra, entre outras, sejam promovidas no setor, envolvendo características específicas como inovação, criatividade, flexibilidade, planejamento, aceitação de risco e comprometimento (MARQUES, 2003), características essas que, na concepção de muitos autores, são inerentes a indivíduos empreendedores (SCHUMPETER, 1982; McCLELLAND, 1972; BROCKHAUS, 1982; FILION, 1999a; SOUZA, 2005). Empreendedores, diz Gray (2002), gerenciam um negócio com a intenção de expandí-lo, valendo-se de habilidades como liderança e capacidades gerenciais adequadas para atingir objetivos.

Ora, essas são demandas de qualificação para um setor complexo e em constante crescimento como o setor hoteleiro no Brasil que requer profissionais dotados de habilidades, conhecimentos e atitudes consideradas empreendedoras. Atitude empreendedora, conforme Souza e Fracasso (2006), é considerada uma predisposição aprendida, ou não, para agir de forma inovadora, autônoma, planejada e criativa, estabelecendo redes sociais.

Gerentes que apresentem atitude empreendedora são fontes de diferencial competitivo e promotores do desenvolvimento, fundamentais para o setor hoteleiro, que segundo dados da Associação Brasileira da Indústria Hoteleira – ABIH (2007) – ainda é carente de profissionais qualificados para atender à complexidade das atividades e serviços prestados na hotelaria.

Outra questão é a colocada por Morrison e Thomas (1999) de que o tamanho da empresa dentro do setor hoteleiro influencia o gerenciamento do empreendimento. Assim, passa a ser importante identificar características gerenciais significativas como, no caso deste trabalho, atitude empreendedora, e analisá-las comparativamente entre gestores de pequenos e grandes empreendimentos da indústria hoteleira. Isso poderá levar à identificação posterior da qualidade do gerenciamento, o valor e a utilização de informações tecnológicas, planejamento, gerenciamento estratégico, crescimento e capacidade empreendedora do setor (MORRISON; THOMAS, 1999).

Baseado na premissa de que atitude empreendedora é importante fator estratégico a ser considerado no perfil de gerentes do setor hoteleiro, este texto propõe-se a apresentar até que ponto esses gerentes possuem atitude empreendedora e se existe diferença relativa a essa atitude frente ao tamanho do empreendimento hoteleiro do Distrito Federal. Para isso, foi utilizado o instrumento de medida - IMAE – validado, mais uma vez, neste estudo em diferente tipo de amostra e no setor de serviços.

A seguir serão apresentados conceitos como empreendedorismo e atitude empreendedora para que os resultados aqui apresentados sejam melhor entendidos.

Empreendedorismo

O conceito de empreendedorismo está relacionado à mudança, inovação, aprendizagem, criatividade, dentre outros fatores, sendo os estudos nesse campo complexos, contemplando uma diversidade de idéias (SOUZA, 2005; MURPHY et al, 2006). Esse conceito, conforme Souza (2005), é dinâmico, não podendo ser entendido, apenas, como um padrão de comportamento de um indivíduo, e sim como um processo que envolve um conjunto maior de fatores, definido pelas dimensões tempo e espaço.

Cantillon (1680-1734) foi o primeiro a demonstrar interesse pelo fenômeno do empreendedorismo e a enfatizar a função econômica do empreendedor, distinta do status de agente social (GREBEL et al, 2003). Jean-Baptiste Say interessou-se pelo tema, sendo considerado o “o primeiro a lançar os alicerces desse campo de estudo”, vinculando-o ao desenvolvimento econômico (FILION, 1999b, p.7). Do ponto de vista econômico foi Schumpeter (1982) quem associou o conceito de empreendedorismo à inovação, ao referir-se à essência do empreendedorismo como sendo a percepção e a exploração de novas oportunidades, no âmbito dos negócios, e o empreendedor, aquele que utiliza recursos disponíveis de maneira inovadora. Ainda para esse autor, empreendedorismo e inovação são conceitos interdependentes. A partir dessas idéias, a visão econômica de empreendedorismo volta-se para a busca de oportunidades, criação de empresas e aceitação do risco calculado..

Em outro enfoque, o comportamental, estudiosos como McClelland (1972, p.23), destacam o papel do empreendedor na sociedade e suas conseqüências para o desenvolvimento econômico, voltando-se para a motivação humana, tentando entender como a psicologia moderna pode “contribuir para a compreensão dos motivos pelos quais alguns homens se concentram em atividades econômicas, onde são evidentemente bem sucedidos”. McClelland (1972) aponta algumas necessidades que fazem os indivíduos sentirem-se motivados, tais como: realização, necessidade de poder e necessidade de afiliação. Esse autor discute a relação entre progresso econômico e a existência de uma cultura da necessidade de realização, definida como o desejo de fazer algo objetivando o poder, o amor, o reconhecimento ou o lucro (ASSIS, 2005, p. 18).

Após McClelland, os comportamentalistas dominaram o campo do empreendedorismo até o início dos anos 1980, definindo empreendedores, suas características, além de “examinarem suas atividades, os efeitos sociais e econômicos e os métodos de suporte usados para facilitar a expressão da atividade empreendedora” (FILION, 1999b, p. 21). O campo do empreendedorismo, conforme Filion (1999b, p. 21), pode ser definido como “aquele que estuda os empreendedores, o qual examina suas atividades, características, efeitos sociais e econômicos e os métodos de suporte usados para facilitar a expressão da atividade empreendedora”. Assim entende-se ser importante apresentar, a seguir, o conceito de empreendedor.

Empreendedor

Dentre estudos, realizados em várias abordagens, principalmente na comportamentalista, são apresentadas diversas características comuns atribuídas aos empreendedores, tais como: inovação; liderança; riscos moderados; independência; criatividade; energia; tenacidade; originalidade; otimismo; orientação para resultados; flexibilidade; habilidades para conduzir situações; necessidade de realização; autoconsciência; autoconfiança; envolvimento a longo prazo; tolerância à incerteza; iniciativa; capacidade de aprendizagem; habilidade na utilização de recursos; sensibilidade a outros; agressividade; tendência a confiar nas pessoas e dinheiro como medida de desempenho (FILLION, 1999b). Entre essas características, estão as que Brockhaus (1982), Hamilton e Harper (1994); Filion (1999b), Gray (2002), Montoya (2000), Souza (2005), Malach-Pines et al (2005), Turan e Kara (2007), entre outros, dizem serem específicas do empreendedor.

Foram definidas pela *Management Systems International* (1999), as características mais expressivas de empreendedores bem sucedidos, que podem ser agrupadas em três conjuntos, a saber: realização (composto por busca de oportunidades, iniciativa, persistência, aceitação de riscos e comprometimento com o contrato de trabalho); planejamento (composto por estabelecimento de metas, busca de informações e planejamento e monitoramento sistemático) e poder (composto por persuasão, redes de contato, liderança, independência e autoconfiança). Dentre as características agrupadas nos três conjuntos, não foi considerada a

inovação que, conforme alguns estudos (SCHUMPETER, 1961; FILION, 1999b; SOUZA, 2005), foi apontada como característica fundamental do empreendedor. Assim, acrescentando inovação ao conjunto de variáveis acima referidas, tem-se as características empreendedoras consideradas neste trabalho.

Com o objetivo de que atitude empreendedora explique a maneira como empreendedores agem em seus ambientes, principalmente no das organizações, a seguir será apresentado o conceito de atitude empreendedora.

Atitude Empreendedora

O termo atitude, segundo Petty e Wegener (1998) é utilizado em referência às avaliações favoráveis ou desfavoráveis, positivas ou negativas, feitas pelos indivíduos em relação a pessoas, objetos e fatos, variando sob diversas formas, baseadas em emoções, crenças, experiências passadas e comportamentos, sendo internamente consistentes ou ambivalentes. Na visão de Ajzen (2001, p. 28), atitude representa “uma avaliação resumida a respeito de um objeto psicológico obtido por características como bom e mal, prejudicial e benéfico, agradável e desagradável”, ou seja, as atitudes são predisposições para avaliar objetos psicológicos.

A formação da atitude requer uma experiência direta ou indireta com um objeto atitudinal, ou seja, é vista como uma predisposição para responder de maneira favorável ou desfavorável em relação a este objeto (AJZEN, 2001). As respostas ao objeto atitudinal modificadas pela atitude do indivíduo em sua direção e as diferentes respostas são classificadas em três categorias: cognitiva (percepção e manifestações verbais de crenças), afetiva (respostas nervo-simpáticas e manifestações verbais de afeto) e comportamental (ações e manifestações verbais de comportamento) (FISHBEIN e AJZEN, 1975).

Ajzen (2001, p.43) diz que atitude prediz intenções de comportamento, baseado na teoria do comportamento planejado, na qual, as pessoas “agem conforme suas intenções e percepções de controle sobre o comportamento, enquanto as intenções são influenciadas pelas atitudes em direção ao comportamento, normas subjetivas e percepções do controle comportamental”. Assim, pesquisas de fatores que influenciam a decisão de começar um novo negócio, de empreender, são focadas em traços de personalidades e características individuais, fatores comportamentais e situacionais e modelos de intenção focados nas atitudes e seus antecedentes para explicar o processo empreendedor (PETERMAN; KENNEDY, 2003).

A partir da definição de atitude como uma predisposição para responder de maneira favorável ou desfavorável em relação a um objeto atitudinal, Souza e Fracasso (2006) definiram o conceito de atitude empreendedora, o qual embasou este estudo, como sendo uma predisposição aprendida, ou não, para agir de forma inovadora, autônoma, planejada e criativa, estabelecendo redes sociais.

Metodologia

O presente estudo identificou, através de uma escala denominada Instrumento de Medida de Atitude Empreendedora (IMAE), a atitude empreendedora dos gerentes de pequenos e grandes hotéis do Distrito Federal, mensurada com base nas dimensões **realização** (predisposição para ter iniciativas, tomar decisões, atingir objetivos, cumprir metas, buscar oportunidades e aceitar desafios); **poder** (predisposição para liderar, influenciar nas ações e resultados do empreendimento, estabelecer redes sociais, desenvolver a autoconfiança); **planejamento** (predisposição para gerenciar o empreendimento, obtendo informações, acompanhando-o e avaliando-o sistematicamente) e **inovação** (considerada como a predisposição para agir de forma criativa, construir diferenciais competitivos e produtivos). O modelo de pesquisa apresentou como variável dependente a atitude empreendedora e variável independente o tamanho do hotel. Os dados foram coletados por meio da escala IMAE.

O IMAE foi desenvolvido por Souza e Lopez Jr (2005) a partir de ampla revisão de literatura e das três dimensões do comportamento empreendedor identificados na pesquisa Treinamento Empresarial e Fortalecimento do Desempenho Empresarial da *Management System International* (1999) – Realização, Planejamento e Poder – e, também, da matriz das características do comportamento empreendedor desenvolvida por Souza (2005). Com isso o IMAE é constituído por quatro dimensões: as três acima citadas e mais a dimensão Inovação. A primeira validação do IMAE foi realizada com 290 proprietários-gerentes de empresas varejistas no Distrito Federal, tendo sido realizadas análises descritivas, fatorial e de Componentes Principais. Com os resultados das análises, a estrutura do IMAE passou a ser bifatorial, sendo os fatores denominados Prospecção e Inovação (com predominância de itens de planejamento e inovação) e Gestão e Persistência (com predominância de itens de realização e poder).

Outro estudo, realizado por Depieri (2005), com 450 proprietários-gerentes e funcionários de pequenas, médias e grandes empresas varejistas, de serviços e indústrias do Distrito Federal, validou esse instrumento, estabelecendo uma relação entre padrões culturais (valores) e atitude empreendedora. Após essa pesquisa, o IMAE foi reavaliado a partir de pesquisa no Vale dos Vinhedos, Rio Grande do Sul (SOUZA e CASTRO-LUCAS, 2007), aonde foram realizadas entrevistas, das quais retiradas categorias que possibilitaram reescrever o IMAE, o qual foi submetido à nova validação semântica e de conteúdo por juízes, restando, de seus 36 itens, apenas 28, equilibrados entre as dimensões – Planejamento, Inovação, Realização e Poder.

O novo IMAE foi submetido a dois testes de validação, um em uma amostra de 300 respondentes - estudantes universitários – e outro com 410 respondentes – pessoas que trabalham no comércio varejista do Distrito Federal. A partir desses estudos, que apresentaram resultados semelhantes, a escala passou a ter 19 itens e, então, foi aplicada nesta pesquisa em uma amostra de 113 hotéis, sendo 35 grandes (78 questionários) e 74 pequenos (76 questionários), totalizando 154 questionários (com 19 itens), sendo aproximadamente 9 respondentes por item, o que atende aos critérios estabelecidos para análise fatorial de Pasquali (2004). A coleta de dados teve início em 20 de dezembro de 2007 e término em 8 de fevereiro de 2008.

A amostra foi equilibrada, composta por pequenos hotéis (49,7%), de um a 50 quartos, e grandes hotéis (50,3%), acima de 100 quartos. Foram pesquisados desde hotéis com apenas seis quartos, até hotéis com 432 quartos, a maioria localizada na cidade de Brasília (57,5%), seguida pelo Núcleo Bandeirantes (15,7%) e por Taguatinga (11,8%), totalizando as três cidades 85% da amostra.

Quanto aos respondentes – gerentes dos hotéis – existem mais homens do que mulheres em ambas amostras, sendo 48 e 29 respectivamente nos hotéis grandes, e 39 e 37 nos pequenos. Em relação ao nível de escolaridade, foi encontrado desde o primeiro grau completo até superior completo, esse último em maior porcentagem (40,5%). A maioria dos respondentes (39,9%) tem de 20 a 30 anos, variando as idades no máximo até 40 anos. O tempo de permanência no cargo está em torno de aproximadamente seis anos.

Foi realizada análise dos dados ausentes, *outliers* (encontrando apenas um caso univariado), normalidade e *scatterplot*, além de feitas análises descritivas para identificar a existência de diferenças na atitude empreendedora de gerentes de pequenos e grandes hotéis, nas quatro dimensões (Inovação, Planejamento, Poder e Realização) e nos 19 itens que compõem o questionário.

Para validação empírica da escala de Atitude Empreendedora (IMAE), foi efetuada análise da fatorabilidade da matriz de correlações por meio da análise do tamanho das correlações e do teste de adequação da amostra de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO). Para averiguar a unidimensionalidade do instrumento, foi realizada a Análise de Componentes

Principais (ACP), com retenção dos fatores extraídos com auto valor (*eigenvalue*) superior a 1 (NUNNALLY; BERNSTEIN, 1994) e determinação do número mínimo de fatores que respondem pela máxima variância dos dados (MALHOTRA, 2001). Outro método utilizado para verificar o número de fatores da escala foi a análise do *screeplot*, conforme indicado por Malhotra (2001) como análise complementar para se tomar decisões do número de fatores a considerar. A dimensionalidade de cada construto foi verificada por meio da análise fatorial exploratória (AFE). Assim, como critério, foi decidido interpretar a matriz fatorial com cargas acima de 0,30 – nível mínimo recomendado por Hair et al (1998) – e com autovalores maiores que 1, conforme indicado por Malhotra (2001). O procedimento de extração foi Varimax, em conjunto com ACP, pois o método varimax assume que os valores não são dependentes. Para verificar a confiabilidade da escala foi utilizado o coeficiente Alfa de Cronbach.

Resultados e discussão

Para identificar a existência de diferenças na atitude empreendedora de gerentes de pequenos e grandes hotéis do setor hoteleiro do Distrito Federal, foram realizadas análises descritivas univariadas para média e desvio padrão dos indicadores utilizados. As variáveis apresentaram médias variando de 7,98 a 9,5, significando que os respondentes concordam com as atitudes descritas em cada item do questionário.

As maiores médias foram em itens relacionados à busca de novas oportunidades de negócio, na busca de novas soluções que agreguem valor ao negócio/trabalho e na manutenção dos esforços para superar obstáculos. Já as menores médias foram em itens relacionados à utilização de forma proposital de técnicas para motivar a equipe, ao planejamento sistemático das atividades do negócio e à criação de novas rotinas objetivando o desempenho do negócio/trabalho. Vale ressaltar que as maiores médias e menor desvio padrão ocorreram nas variáveis representativas da dimensão Realização e as menores médias e maior desvio padrão na dimensão Poder. Quanto à moda, houve tendência de respostas nas frequências 9 e 10 da escala, com predominância de 10 (68,42%), indicando alta atitude empreendedora entre os respondentes.

Para identificar em quais fatores as dimensões Planejamento, Inovação, Realização e Poder seriam agrupadas, foi efetuada análise fatorial. A princípio, os resultados indicaram 6 fatores, conforme pode ser visto no *screeplot* a seguir.

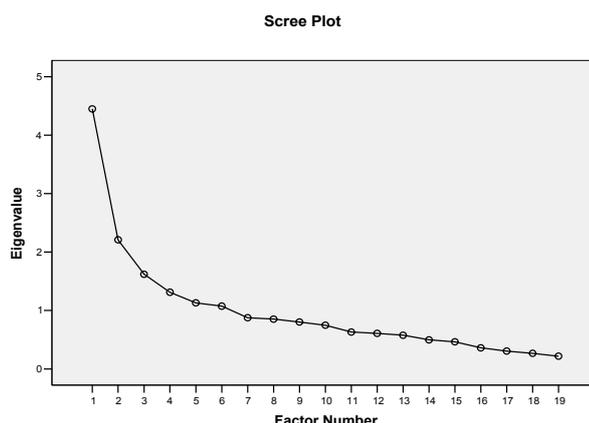


Figura 1: Distribuição dos Valores Próprios para Atitude Empreendedora desta pesquisa

A análise dos componentes principais sugere uma estrutura empírica com 6 componentes, com variância explicada total de 62,07%. Era esperado encontrar quatro fatores, um para cada dimensão, mas os resultados da análise fatorial indicaram seis fatores. Assim, foi realizada análise com os seis fatores e também forçando para quatro, três, dois e um fator, com carga 0,30, conforme indicado na literatura (HAIR et al, 1998), para verificar em quais

fatores as variáveis seriam distribuídas. A melhor solução foi com dois fatores, apresentando 68,4% de cargas fatoriais acima de 0,50, considerada satisfatória (HAIR et al, 1998), variância explicada de 35% e Alfa de Cronbach de 0.774 para o fator 1 e 0,756 para o fator 2. A comparação de todos os resultados pode ser vista na tabela 1.

Tabela 1. comparação entre as análises fatoriais realizadas

ANÁLISE	KMO	VARIÂNCIA TOTAL EXPLICADA	ALFA DE CRONBACH F1 / F2 / F3 / F4 / F5 / F6
6 fatores (livre)	0,68	62.07%	0,734 / 0,749 / 0,714 / 0,585 / 0,561 / 0,404
4 fatores	0,68	50.47%	0,730 / 0,714 / 0,704 / 0,666
3 fatores		43.56%	0,720 / 0,657 / 0,613
2 fatores	0,68	35,00%	0,774 / 0,756
1 fator	0,68	23.41%	0,804

Assim, foi escolhida a solução com 2 fatores para validar a escala e realizar as análises do presente estudo, devido a esta solução apresentar maior concordância entre os itens dentro dos fatores, em conformidade com a teoria e análise semântica destes itens. Vale ressaltar que a variância explicada foi maior para dois fatores que para um fator, os índices de consistência interna (Alfa de Cronbach) maiores que 0,70 e considerados como satisfatórios conforme Nunnally e Bernstein (1994). Os valores da explicação e da consistência interna das análises com 6, 4 e 3 fatores também foram satisfatórios, mas as análises dos itens e suas respectivas dimensões dentro de cada fator não se mostraram lógicas e representativas. Também, a decisão foi tomada através da análise semântica da descrição dos itens carregados em cada um dos dois fatores e a possibilidade de agrupar as dimensões de forma lógica, que correspondesse à teoria e pudessem medir a atitude empreendedora da amostra.

A estrutura empírica bifatorial da Escala de Atitude Empreendedora pode ser visualizada na tabela 2.

Tabela 2: Estrutura empírica bifatorial da Escala de Atitude Empreendedora.

ITEM	DIMENSÃO	DESCRIÇÃO	Cargas Fatoriais		Comunalidades
			FATOR 1	FATOR 2	
05	Planejamento	Comprometo-me pela conclusão dos trabalhos nos prazos estipulados.	0.699		0,493
10	Poder	Tenho capacidade para concluir tarefas difíceis.	0.688		0,475
09	Realização	Mantenho meus objetivos mesmo enfrentando dificuldades.	0.674		0,487
08	Realização	Faço sacrifícios pessoais para que as tarefas sejam concluídas.	0.655		0,442
12	Realização	Mantenho meus esforços para superar obstáculos.	0.557		0,345
07	Realização	Confio na minha capacidade de superar desafios.	0.505		0,266
17	Realização	Emprego esforços extras para a conclusão de tarefas programadas.	0.422		0,216
02	Realização	É importante buscar oportunidades de negócio.	0.415	0.358	0,300
06	Poder	Estabelecer alianças/parcerias é importante para tornar meu negócio/trabalho viável.	0.389		0,160
19	Inovação	Crio novas rotinas, objetivando a melhoria do desempenho do meu negócio/trabalho.		0.665	0,443
03	Inovação	Considero importante buscar novas soluções que agreguem valor ao meu negócio/trabalho.	0.302	0.591	0,440
18	Inovação	Desenvolvo idéias novas para a solução de problemas.		0.576	0,398
14	Planejamento	Planejo sistematicamente as atividades do meu negócio/trabalho.		0.575	0,380
16	Inovação	Desenvolvo novos produtos a partir de levantamento de opiniões.		0.554	0,330
04	Poder	Utilizo de forma proposital técnicas para motivar minha equipe.		0.506	0,321
11	Planejamento	Avalio os riscos para a tomada de decisões.		0.503	0,258
13	Inovação	Busco novas soluções para atender necessidades de clientes.	0.427	0.476	0,410
01	Inovação	Preciso implementar novas idéias com o objetivo de melhorar a qualidade do meu negócio/trabalho.	0.305	0.447	0,293
15	Planejamento	É importante subdividir tarefas de grande porte em sub-tarefas.		0.409	0,201
		% da variância explicada	23,42	11,63	
		Número de itens na escala final	9	10	
		Alfa de Cronbach	0,774	0,756	

O fator 1 composto pelos itens 2, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 12 e 17 é denominado Gestão e Persistência, com alfa igual a 0,774 e cargas fatoriais variando de 0,389 e 0,699. O fator 2 composto pelos itens 1, 3, 4, 11, 13, 14, 15, 16, 18 e 19 é denominado Prospecção e Inovação, com alfa igual a 0,756 e cargas fatoriais variando de 0,358 a 0,665. Foram mantidos os nomes dos fatores conforme escala de Souza e Lopez Jr (2005). A comparação entre os resultados do

IMAE de Souza e Lopez Jr (2005) e a solução para o IMAE modificado e utilizado no presente estudo pode ser vista na tabela 3.

Tabela 3. comparação dos resultados do estudo de Souza e Lopez Jr (2005) e da presente pesquisa – solução bifatorial.

	Total de itens do questionário	Total da variância explicada	Alfa de cronbach
	Fator 1 Gestão e Persistência / Fator 2 Prospecção e Inovação		Fator 1 Gestão e Persistência / Fator 2 Prospecção e Inovação
Souza e Lopez Jr (2005)	20 / 15	32,08%	0,89 / 0,87
Presente pesquisa	9 / 10	35,00%	0,77 / 0,76

Conforme comparação efetuada entre o presente estudo e o de Souza e Lopez Jr (2005), foi possível notar que a explicação aumentou nesta pesquisa, mas o Alfa de Cronbach foi menor, resultado que pode estar relacionado à diferença das amostras, tanto em quantidade quanto em relação às características dos respondentes e ao setor de atuação. Além disso, a escala original foi modificada, tendo os itens diminuído de 36 para 19, neste estudo.

Assim, após análises fatoriais para a validação da escala de atitude empreendedora no setor hoteleiro, foram realizadas comparações entre as médias das amostras através do *t-student* e teste de significância. Os resultados indicaram que os gerentes tanto de pequenos quanto de grandes hotéis do Distrito Federal possuem alta atitude empreendedora. Isso significa que os respondentes apresentam características como necessidade de realização, locus de controle interno, auto-estima, propensão a correr risco, atitude inovadora, criatividade, planejamento, sendo indivíduos que tomam iniciativa, são inovadores, mudam o ambiente de acordo com a idéia de alguém e as metas a serem atingidas e formam redes sociais, conforme Beugelsdijk e Noorderhaven (2004), Robinson et al (1991) e Souza e Fracasso (2006).

Os gerentes tanto os de pequenos quanto grandes hotéis procuram maneiras de mudar a organização para melhor, o que está relacionado à dimensão Realização do IMAE e desenvolvem rede fora da organização para obter informações.

Analisando os gerentes de pequenos e grandes hotéis separadamente, pode-se dizer que os gerentes dos grandes hotéis apresentaram maior aceitação de desafios, do que os dos pequenos hotéis, o que pode ser devido à maior estruturação de grandes estabelecimentos, confirmando a afirmação de Morrison e Thomas (1999) ao dizer que o tamanho da empresa dentro do setor hoteleiro influencia o gerenciamento do empreendimento. Os gerentes de pequenos hotéis, por outro lado, apresentaram maior propensão a fazer mais sacrifícios pessoais do que os gerentes de grandes hotéis.

De um modo geral, os respondentes apresentaram médias baixas na variável planejamento, o que pode ser explicado pelas afirmações de Mintzberg (2001) e Fillion (1999a) de que o empreendedor tende a ser intuitivo na busca por oportunidades de negócio, seguindo mais um processo visionário que realizando planejamentos. Os indivíduos pesquisados apresentaram baixo grau de persuasão, independência e auto-confiança, ao obterem baixos índices na dimensão Poder, do IMAE.

De forma geral, os gerentes apresentaram médias que indicam a presença de atitudes voltadas à dimensão Inovação, demonstrando a tendência a atuarem de forma criativa e inovadora. Reforçando esse dado pode-se citar Sundbo et al (2006) ao dizerem que entre as empresas de turismo, os hotéis, restaurantes e transporte se mostraram mais inovadoras que outras. No entanto, foram os gerentes dos pequenos hotéis que apresentaram maior tendência à inovação, o que contraria a afirmação de Sundbo et al (2006) de que a inovação em

empresas no setor de turismo está relacionada ao tamanho e, quanto maior a empresa, mais inovadora ela é.

Conclusões e recomendações

O presente texto teve como propósito apresentar os resultados de uma pesquisa, que teve por objetivo identificar a atitude empreendedora de gerentes de pequenos e grandes hotéis do setor hoteleiro do Distrito Federal, além de validar o Instrumento de Medida de Atitude Empreendedora – IMAE. De um modo geral, foi identificada a atitude empreendedora destes gerentes por meio das quatro dimensões representadas no IMAE e que constituem o conceito de atitude empreendedora (Planejamento, Inovação, Realização e Poder) utilizado neste trabalho.

Foram discutidas conceitos de empreendedorismo, e atitude empreendedora com suas quatro dimensões - Planejamento, Inovação, Realização e Poder. Atitude Empreendedora, foi considerada como uma predisposição aprendida, ou não, para agir de forma inovadora, autônoma, planejada e criativa, estabelecendo redes sociais.

Em relação à validação do IMAE, apesar da literatura indicar quatro fatores representativos para a atitude empreendedora, isso não ocorreu nas análises fatoriais, sendo necessário definir uma solução a partir dos resultados obtidos em diversas análises que tivesse mais coerência entre resultados estatísticos obtidos e análises semânticas. Assim, a solução final do presente estudo foi bifatorial, tendo os dois fatores sido denominados Gestão e Persistência (representado pelas dimensões Realização e Poder) e Prospecção e Inovação (representado pelas dimensões e Inovação). Esta solução foi a mesma de Souza e Lopez Jr (2005), estudo que criou a escala, sendo, no entanto, diferente a forma como os respondentes desta pesquisa interpretaram as questões relativas as dimensões Poder e Realização. Destaca-se que a escala IMAE manteve os mesmos resultados dos estudos anteriores, mesmo após alteração semântica e redução dos itens, com solução bifatorial.

Muitas das características apresentadas na literatura representativas da atitude empreendedora foram confirmadas pelos respondentes. Os gerentes dos pequenos hotéis planejam, inovam e fazem mais sacrifícios pessoais que gerentes dos grandes hotéis que, em contrapartida, aceitam mais desafios que os pequenos. Isso revela a atitude empreendedora destes gerentes e fornece subsídios para as organizações estudadas criarem um ambiente para que as atitudes empreendedoras sejam desenvolvidas e colocadas em prática.

Entre as limitações do estudo cabe citar que os gerentes pesquisados foram tanto funcionários das organizações estudadas, quanto proprietários-gerentes, principalmente nos pequenos hotéis, podendo haver diferenças nas percepções e atitudes dos mesmos, devido aos interesses de cada um em relação à empresa e seus resultados. Como a pesquisa foi realizada em um único momento (corte transversal), não foi possível capturar os efeitos da atitude empreendedora ao longo do tempo.

No entanto, os resultados deste estudo podem ser importantes para organizações do setor hoteleiro no que tange a seleção de pessoas que possuam ou possam vir a desenvolver atitude empreendedora, e para criar programas de capacitação que propiciem o desenvolvimento de competências para planejar, resolver problemas, inovar, buscar novas oportunidades, promover melhorias, entre outras.

A validação da escala de medida IMAE pode contribuir para continuidade dos estudos nesta área do conhecimento, estimulando a realização de novas pesquisas.

Finalmente, em decorrência dos resultados aqui apresentados, outros estudos são sugeridos, como validar o IMAE em outros contextos; verificar a atitude empreendedora de gerentes do setor hoteleiro em outras cidades, regiões, ou mesmo a nível nacional, para comparações de resultados; pesquisar possíveis diferenças na atitude empreendedora de gerentes e proprietários-gerentes em pequenos hotéis; verificar possíveis diferenças de atitude

empreendedora entre gerentes homens e mulheres no setor hoteleiro e com gerentes de pequenos e grandes hotéis para a comparação com os resultados aqui apresentados.

Referências

ABIH – Associação Brasileira da Indústria Hoteleira. Apresenta os serviços oferecidos. Disponível em <http://www.abih.com.br/site.php>. Acesso em 07 ago. 2007.

AJZEN, I. Nature and operation of attitudes. **Annual Review of Psychology**, vol. 52, p. 27-58, 2001.

ASSIS, S. Empreendedorismo e empreendedor. In: SOUZA, E.C.L. **Diferentes visões à luz da cultura**. Brasília: SESI/DN, 2005, unidade 1, p. 13-29.

BEUGELSDIJK, S.; NOORDERHAVEN, N. Entrepreneurial attitude and economic growth: a cross-section of 54 regions. **Regional Science**, vol. 38, p. 199-218, 2004.

BROCKHAUS, R.H. The psychology of the entrepreneur. In: KENT, C.A.; SEXTON, D.L.; VESPER, K.H. **Encyclopedia of entrepreneurship**. New Jersey: Prentice-Hall Inc, cap. 3, p. 39-71, 1982.

DEPIERI, C.C.L.S. **Atitude empreendedora e cultura: um estudo em organizações brasileiras**. 2005. 94 f. Dissertação (Mestrado em Gestão Social e Trabalho) Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação – PPGA, Universidade de Brasília - UnB, 2005.

DIAS, C.M.M. **Home away from home**. Evolução, caracterização e perspectivas da hotelaria: um estudo compreensivo. Dissertação de Mestrado em Ciência da Comunicação – Turismo, São Paulo, Universidade de São Paulo-USP, 1990.

DIAS, R.; AGUIAR, M.R. **Fundamentos do turismo**. São Paulo: Alínea, 2002, 287p.

EMBRATUR – Instituto Brasileiro de Turismo. Apresenta os serviços oferecidos. Disponível em: <http://www.turismo.gov.br>. Acesso em: 01 jun. 2007.

FILION, L. J. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. **RAUSP**, São Paulo, v. 34, n. 2, p. 5-28, abr./jun. 1999a.

_____. Diferenças Entre Sistemas Gerenciais de Empreendedores e Operadores de Pequenos Negócios. **RAE-FGV**, São Paulo, v. 39, n. 4, p. 6-20, out./dez. 1999b.

FISHBEIN, M.; AJZEN, I. **Belief, attitude, intention and behavior: an introduction to theory and research**. MA: Addison-Wesley, 1975.

GORINI, A.P.F; MENDES, E.F. Setor de turismo no Brasil: segmento de hotelaria. **BNDES Setorial**. Rio de Janeiro, n. 22, set. 2005, p. 111-150. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br/conhecimento/bnset/set2205.pdf>>. Acesso em: 01 de jun. 2007.

GRAY, C. Entrepreneurship, resistance do change and growth in small firms. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, vol. 9, n. 1, p. 61-72, 2002.

GREBEL, T.; PYKA, A.; HANUSCH, H. An evolutionary approach to the theory of entrepreneurship. **Industry and Innovation**, vol. 10, n. 4, p. 493-514, dec. 2003.

HAIR, J.F.Jr.; ANDERSON, R.E.; TATHAM, R.L.; BLACK, W.C. **Multivariate data analysis**. 5a edição. New Jersey: Prentice Hall, 1998.

HAMILTON, R.T.; HARPER, D.A. The entrepreneur in theory and practice. **Journal of economic Studies**, vol. 21, n. 6, p. 3-18, 1994.

MALACH-PINES, A.; LEVY, H.; UTASI, A.; HILL, T.L. Entrepreneurs as cultural heroes: a cross-cultural, interdisciplinary perspective. **Journal of Managerial Psychology**, vol. 20, n. 6, p. 541-555, 2005.

MALHOTRA, N.K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 3ª Edição. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MANAGEMENT SYSTEMS INTERNATIONAL. **Treinamento empresarial e fortalecimento do desempenho empresarial**. Relatório Final de Pesquisa. Boston: MSI, n. 1, out. 1999.

MARQUES, J.A. **Introdução à hotelaria**. Bauru: EDUSC, 2003.

McCLELLAND, D. C. **A sociedade competitiva: realização e progresso social**. Rio de Janeiro: Ed. Expressão e Cultura, 1972.

MINISTÉRIO DO TURISMO. Plano nacional de turismo - 2007. Disponível em http://institucional.turismo.gov.br/portalmtur/export/sites/default/institucional/arquivos/PNT_2007_2010.pdf. Acesso em 10 jun. 2007.

MINTZBERG, H. A organização empreendedora. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J.B. (Org). **O processo de estratégia**, 3a edição. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MONTOYA, M.L. Entrepreneurship and Culture: the case of Freddy, the strawberry man. In: SWEDBERG, R. **Entrepreneurship: the social science view**. UK: Oxford University Press, cap. 14, p. 333-355, 2000.

MORRISON, A.; THOMAS, R. The future of small firms ins the hospitality industry. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, vol. 11, n. 4, p. 148-154, 1999.

MURPHY, P. J.; LIAO, J.; WELSCH, H.P. A conceptual history of entrepreneurial thought. **Journal of Management History**, vol. 12, n. 1, p. 12-35, 2006.

NUNNALLY, J.C.; BERNSTEIN, I.H. **Psychometric theory**. 3a edição. New York: McGraw-Hill, 1994.

PASQUALI, L. **Análise fatorial para pesquisadores**. Petrópolis: Vozes, 2004.

PETERMAN, N.E.; KENNEDY, J. Enterprise education: influencing students' perceptions of entrepreneurship. **Entrepreneurship Theory and Practice**. Vol. 28, n. 2, p. 129-144, 2003.

PETTY, R.E., WEGENER, D.T. Attitude change: multiple roles for persuasion variables. In: GILBERT, D.T.; FISKE, S.T.; LINDZEY, G. **The handbook of social psychology**. New York: McgrAW-Hill, cap. 8, p. 323-390, 1998.

ROBINSON, P.B.; STIMPSON, D.V.; HUEFNER, J.C.; HUNT, H.K. An attitude approach to the prediction of entrepreneurship. **Entrepreneurship Theory and Practice**, vol. 15, n. 4, p. 19-32, 1991.

SEBRAE. Meios de hospedagem: estrutura de consumo e impactos na economia. São Paulo: SEBRAE, 2006.

SCHUMPETER, J.A. **Teoria do desenvolvimento econômico**: uma investigação sobre capital, crédito, juro e o ciclo econômico. Tradução de Maria Silvia Possas. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

SOUZA, E.C.L.; CASTRO-LUCAS, C. Cultura e Atitude Empreendedora: um Estudo em Empresas no Distrito Federal. Faces (FACE/FUMEC), v. 6, p. 10-25, 2007.

SOUZA, E.C.L.; LOPEZ JR, G. S. Atitude empreendedora em proprietários-gerentes de pequenas empresas: construção de um instrumento de medida - IMAE. **READ**, ed. 48, vol. 11, p. x-x, nov./dez. 2005.

SOUZA, E.C.L.; FRACASSO, E. Empreendedorismo: conceitos, abordagens, construção de escalas de mensuração. 2006. No prelo.

SUNDBO, J.; ORFILA-SINTES, F.; SORENSEN, F. The innovative behaviour of tourism firms: comparative studies of Denmark and Spain. **Research Policy**, vol. 36, p. 88-106, 2006.

SWARBROOKE, J.; HORNER, S. **O comportamento do consumidor no turismo**. São Paulo: Aleph, 2002.

TURAN, M.; KARA, A. An exploratory study of characteristics and attributes of Turkish entrepreneurs: a cross-country comparison to Irish entrepreneurs. **Journal of International Entrepreneurship**, vol. 5, p. 25-46, 2007.