

# LIDERANÇA PARA INOVAÇÃO NOS SETORES DE HOSPITALIDADE E TURISMO: REVISÃO INTEGRATIVA DA LITERATURA

Leadership for Innovation in Hospitality and Tourism: Integrative Literature Review

LEONARDO LINCOLN LEITE DE LACERDA<sup>1</sup> CRISTIANO JOSÉ CASTRO DE ALMEIDA<sup>2</sup>  
CUNHA & ALEXANDRE AUGUSTO BIZ<sup>3</sup>

DOI: <http://dx.doi.org/10.18226/21789061.v13i1p22>

## RESUMO

O setor de serviços tende a ser competitivo e complexo, o que faz as empresas buscarem um diferencial de mercado. Nesse aspecto, a liderança se apresenta como um elemento importante nesse processo. Assim, o presente artigo teve como principal objetivo descobrir quais direcionamentos estão seguindo as pesquisas que abordam a liderança para inovação nos setores de turismo/hospitalidade/lazer. Realizou-se uma revisão integrativa na base de dados Scopus, com os descritores <leadership>, <innovation>, <tourism>, <hospitality>, <leisure>. Onze artigos foram considerados para análise. Os resultados mostraram que os estudos tendem a ser recentes, fazendo uso maior da Liderança Transformacional. A inovação que a liderança exerce está mais voltada para trabalhar o ambiente da organização, dar atenção aos recursos humanos, lidar com problemas característicos do setor, e agir em nível de destinos turísticos. Sugere-se que pesquisas futuras utilizem outras bases de dados, que se aproveitem da lacuna existente no setor de lazer e que sejam utilizadas outras teorias de liderança.

## PALAVRAS-CHAVE

Turismo; Hospitalidade; Liderança; Inovação; Revisão Integrativa.

---

<sup>1</sup> **Leonardo Lincoln Leite de Lacerda** – Mestre. Doutorando no Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis-SC, Brasil. Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-2730-1746> E-mail: [leollacerda@yahoo.com.br](mailto:leollacerda@yahoo.com.br)

<sup>2</sup> **Cristiano José Castro de Almeida Cunha** – Doutor. Professor na Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis-SC, Brasil. Currículo: <http://lattes.cnpq.br/158614146555905> E-mail: [01cunha@gmail.com](mailto:01cunha@gmail.com)

<sup>3</sup> **Alexandre Augusto Biz** – Doutor. Professor na Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis-SC, Brasil. Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-3235-9328> E-mail: [bizdetur@gmail.com](mailto:bizdetur@gmail.com)

## **ABSTRACT**

Service industry is a complex and competitive market, and companies are seeking a competitive advantage, such the leadership. The aim here was to find out which way the researches that address leadership for innovation in the tourism / hospitality / leisure industries are taking place. The study used an integrative review in the Scopus database with the descriptors <leadership>, <innovation>, <tourism>, <hospitality>, <leisure>. Eleven articles were considered for analysis. The studies tend to be recent, and use to contemplate the Transformational Leadership theory. The leadership help the hospitality and tourism industries achieve innovation on working with the organization's environment, paying attention to human resources, dealing with problems characteristic of the service industry, and acting in the tourist destinations level. It is suggested that future research uses other databases, seize the opportunity of the gap in the leisure industry and other use other leadership theories.

## **KEYWORDS**

Tourism; Hospitality; Leadership; Innovation; Integrative Review.

## **INTRODUÇÃO**

A liderança possui uma diversidade de posições sobre o que é e como abordá-la. Com o intuito de caracterizá-la, Northouse (2004) relata a existência de seus componentes centrais, como: (i) processo - não um traço ou característica, mas sim um evento transacional; (ii) influência - capacidade de mobilizar pessoas ou grupos; (iii) contexto de grupo - as peculiaridades existentes de cada um; (iv) realização de objetivos - a geração de resultados. E dessa forma, chega-se ao entendimento de que liderança é um processo pelo qual um indivíduo influencia um grupo de indivíduos a atingir um objetivo comum. Como o foco está em lidar com pessoas [seja no nível individual, de equipe ou organizacional], a liderança pode contribuir com a organização ao capacitar a equipe na introdução de novas ideias na empresa, projetar metas de curto e longo prazo e mobilizar comportamentos necessários em cada contexto, por exemplo, segundo o mesmo autor.

Além disso, são características da conjuntura atual, a elevada competitividade entre empresas e a interconectividade das organizações, além da presença de um mundo dominado pela emergência das decisões e ações e pela imprevisibilidade dos acontecimentos (Serrat, 2010). Também existe o advento de um mundo volátil, incerto, complexo e ambíguo [ou seja, um

mundo VUCA], que aumenta o desafio de pessoas, grupos e empresas (Zaidi & Bellak, 2019). Além de a referência da economia atual ser baseada no conhecimento (Julien, 2010), o que envolve realizar adaptações rápidas e gerar elementos diferenciados. Assim, na busca de soluções para os problemas hodiernos, se recorre à inovação para atuar na criação de novos produtos, processos e técnicas organizacionais (Lastres & Albagli, 1999). Lastres e Albagli (1999) percebem que a inovação apresenta duas vertentes: (i) a incremental, relacionada a qualquer melhoria em um produto, processo ou organização da produção; (ii) a radical, o desenvolvimento de produto, processo ou forma de organização da produção de uma forma totalmente nova.

Kanter (1995) acrescenta ao conceito de inovação a noção de geração, aceitação e implantação de novas ideias, processos, produtos e serviços. E afirma que tanto a aceitação quanto a implantação são pontos fundamentais desse conceito, uma vez que envolvem a capacidade de responder, alterar e se adaptar às mudanças (de ambientes internos e externos). Assim, não bastaria criar algo novo, e sim superar o receio do novo e agir em prol da mudança. Polese, Botti, Grimaldi, Monda e Vesci (2018) observam a inovação em uma perspectiva de serviços, sendo resultado da cocriação eficiente de valores e de soluções inovadoras para problemas novos ou existentes. E dentro desse cenário de serviços se encontram setores como o turismo e a hospitalidade, os quais detém pouca evidência empírica de atividade de inovação, mesmo estes contribuindo significativamente com os índices de emprego, trabalho e produto interno bruto de muitas economias, dentre as quais as economias emergentes (Durmusoglu, Nayir, Chaudhuri, Chen, Joens & Scheuer, 2018). Ideia apoiada por Monteiro e Souza (2008) que informam haver uma lacuna no corpo teórico sobre inovação na área de turismo e hotelaria.

Além de serem setores imersos na prestação de serviços, a maioria de seus empreendimentos são de natureza de pequenas e médias empresas, gerenciadas por uma única pessoa ou família (Cooper, 2006; Baggio & Cooper, 2010; Czerneck, 2017; Braun & Hollick, 2006). Isso acaba dificultando a capacidade de inovação dessas empresas e do destino turístico como um todo, pois suas operações rotineiras tendem a ser prioridade (Pechlaner, Fischer & Hammann, 2006). Assim, esse cenário de pequenas e médias empresas em um setor de serviços dificulta a criação de estratégias inovadoras, seja pela dificuldade financeira e de pessoal ou pela facilidade de imitação de estratégias de empresas competidoras (Ottenbacher, 2007).

De acordo com Zach (2012) é preciso mais avanço nas pesquisas em gestão de turismo e hotelaria para identificar características organizacionais que facilitem um processo de inovação

colaborativa. Algo que pode ser alcançado com a liderança, pois há evidências de que esta desempenha um papel crítico na criação de uma cultura colaborativa que permite a troca de conhecimento para o desenvolvimento de inovações (Yang, 2007). Keller (2002) também considera a liderança um fator-chave para o desenvolvimento de inovações no turismo, pois observa que ela implanta visões de novos modelos de negócios.

Assim, é com tal interesse que este artigo mescla os constructos Liderança, Inovação e Turismo/Hospitalidade/Lazer, que teve como pergunta de pesquisa: que direções estão seguindo as pesquisas sobre liderança para inovação nos setores de turismo, hospitalidade e lazer? Tal questionamento levou ao objetivo principal do presente artigo que foi identificar quais direcionamentos as pesquisas que abordam a liderança para inovação nos setores de turismo/hospitalidade/lazer estão tomando. Para tanto, além da parte introdutória, este artigo é composto por mais quatro partes. A segunda aborda conceitos teóricos sobre setor de serviços, inovação no mesmo e no turismo e na hospitalidade, e liderança. A terceira parte apresenta os procedimentos metodológicos utilizados no desenvolvimento do estudo. A quarta parte demonstra os resultados alcançados juntamente com a análise dos mesmos. E a quinta expõe a conclusão da pesquisa.

### **SETOR DE SERVIÇOS, INOVAÇÃO E LIDERANÇA**

**Setor de serviços** - O setor de serviços vem crescendo em termos de importância no mercado e de criação de empregos, tanto que Polaine, Lovlie e Reason (2013) indicam que, pelo menos em países desenvolvidos, por volta de 75% da economia está envolvida neste setor. Trata-se de um campo que contempla essencialmente a ideia de agir no sentido de ajudar alguém, ou seja, satisfazer uma necessidade de outra pessoa (Foglieni, Villari & Maffei, 2018). Polaine et al. (2013) asseveram que um serviço envolve interações entre as pessoas e suas motivações e comportamentos, e pode ser caracterizado por quatro categorias: (i) pela experiência do usuário, no sentido de interações com tecnologias; (ii) pela experiência do cliente, realizada com marcas de varejo; (iii) pela experiência do prestador de serviços, uma visão do outro lado da relação; e (iv) pela experiência humana, ou seja, o efeito emocional dos serviços que impacta a qualidade de vida e o bem-estar das pessoas.

Também é possível entender o serviço pelas suas características básicas, como: (i) intangibilidade, por se tratar de atividades ou desempenhos em vez de objetos físicos, sendo que não há transferência de posse na venda; (ii) heterogeneidade, uma vez que todo

desempenho de serviço é único por depender do comportamento do provedor e do cliente, e de outros aspectos contextuais que caracterizam sua interação; (iii) inseparabilidade, em que consumo e produção ocorrem ao mesmo tempo; e (iv) perecibilidade ou a incapacidade de se estocar (Foglieni *et al.*, 2018).

**Inovação no Setor de Serviços** - Tais características mostram a complexidade de se trabalhar no setor de serviços, seja pelos vários pontos de contato que se pode estabelecer entre fornecedores e usuários/clientes, seja pelas suas características únicas [diferentes das de um bem, produto concreto]. Além disso, como representante de uma parcela significativa do mercado, o setor de serviços apresenta alta competitividade. Martínez-Pérez, García-Villaverde e Elche (2016) também informam que o setor de serviços, como o turismo e a hospitalidade, sofre de uma falta de mecanismos de proteção efetivos, o que facilita a cópia de serviços de concorrentes que se diferenciam no mercado. Por isso que Polaine *et al.* (2013) dão ênfase às experiências de serviço, que estão enraizadas na cultura da empresa e são mais difíceis de replicar, ou seja, uma forma de inovar no fornecimento de serviço.

Questões como essas fazem as empresas do setor de serviços buscarem a inovação, principalmente para se diferenciarem no mercado. E essa inovação envolve diferentes aspectos a respeito do desenvolvimento ou melhoria de conceitos de serviço, das interfaces/pontos de contato, dos sistemas de distribuição ou da adoção de uma nova tecnologia (Hertog, 2000). Assim, Foglieni *et al.* (2018) indicam a necessidade de fornecer algo novo ou renovado a fornecedores ou clientes, buscar benefícios para a organização provedora, definir novos modelos de negócios e projetar novas formas de interação e experiências ao cliente.

Schumpeter (1934), em seu trabalho seminal, identificou cinco tipos de inovação: (i) a geração de produtos novos ou aprimorados; (ii) a introdução de novos processos de produção; (iii) o desenvolvimento de novas vendas; (iv) o desenvolvimento de novos fornecedores de mercado; e (v) a reorganização e / ou reestruturação de uma empresa. Entretanto, o que está no centro do processo de inovação na teoria moderna são o comportamento estratégico e alianças entre empresas, as interações e trocas de conhecimentos entre empresas, institutos de pesquisa, universidades e outras instituições (Nardelli, 2017).

Petrou e Daskapoulou (2013), ao estudarem a inovação e o capital social no setor de serviços, identificaram a magnitude da variável cooperação entre empresas. Isso porque se averiguou que as empresas que reportaram cooperação interna tiveram um aumento de 83,9% de

probabilidade de relatar atividades de inovação. Os vínculos financeiros aumentaram a probabilidade de uma empresa que realiza atividades de inovação em 39,1%, enquanto os vínculos institucionais aumentaram a probabilidade de atividade de inovação em 23,8%. Já em termos de relação social via redes sociais, Sørensen (2007) afirma que estas se tornaram importantes para a inovação, a qual se trata de uma atividade intensiva em informações, pelo menos no caso de empresas de turismo.

**Inovação nos setores de turismo e hospitalidade** - No caso do setor de serviços específicos do turismo e da hospitalidade, algumas formas de vislumbrar a inovação são por meio da percepção sobre um destino ou sobre empresas. No primeiro caso, Trunfio e Campana (2019), em seu estudo sobre destinos turísticos com base em conhecimento, identificaram quatro formas de inovação: experiência de cocriação [entre a parte ofertante e a demanda], destinos turísticos inteligentes, e-governança participativa e inovação social. E do resultado das sinergias desses quatro elementos do destino turístico surge o processo de aprendizagem e o compartilhamento de conhecimentos, ambos facilitados pelo capital social e pelas plataformas de Tecnologia da Informação e Comunicação [Tic].

Alguns autores, como Hjalager (2010), preferem focar estudos na interação e engajamento entre as partes interessadas. Tal autor informa que a inovação gerencial, por exemplo, ocorre quando novos modelos de governança de destino, apoiados por conselhos de turismo ou organizações de gestão de destino, são introduzidos para coordenar, integrar e gerenciar diversas partes interessadas nas estratégias de marketing e de destino. Já Boes, Buhalis e Inversini (2015), em um estudo de caso, descreveram os aspectos não tecnológicos de destinos turísticos inteligentes. Pesquisa que desenvolveu um framework para cidades e destinos inteligentes sob a afirmação de que a liderança, a inovação e o capital social, juntamente com o apoio do capital humano, são as estruturas fundamentais da inteligência.

Já na perspectiva de empresas, Hjalager (2002) afirma que o tamanho das mesmas é um fator tradicional que afeta o desempenho da inovação, mas que a natureza de tal efeito não é clara. Além do tamanho, outro fator a considerar são os recursos humanos [pessoas, competências, conhecimento e network], considerados por Hjalager (1997) como elementos centrais da atividade de inovação no turismo. Ideia confirmada na pesquisa de Petrou e Daskalopoulou (2013), que chegam a sugerir que a inovação no turismo é afetada positivamente pelos processos de capital social interno e externo. E que o tipo e a natureza das alianças de rede são

determinantes críticos da inovação no setor. De acordo com Sobel (2002), as redes resultam do capital social. Este que pode ser interpretado como uma forma de capital que facilita o acesso a informações e recursos para melhorar o desempenho diante de oportunidades empresariais (Ahuja, Lampert & Tandon, 2008).

**Liderança** - Quando se aborda o capital social, um dos temas que se pode fazer relação é com a liderança. Isso porque o capital social está relacionado à liderança, assim como o capital humano está relacionado ao líder. Tal diferenciação entre liderança e líder foi apresentada por Day (2000) como assunto importante a ser esclarecimento no quesito desenvolvimento. O primeiro termo tem como foco o processo de desenvolvimento entre pessoas de um mesmo grupo, equipe, empresa; tratando da expansão da capacidade dos membros da organização para se envolverem em processos coletivos. Já o desenvolvimento de líder aborda o trabalho de indivíduos, suas capacidades [como automotivação e autoconsciência, por exemplo] para ajudar na competência intrapessoal.

Tal diferenciação foi necessária ser feita, uma vez que o foco de estudos geralmente se centrava em alguém que exerce o papel de líder. Situação que mudou porque a liderança começou a ser entendida como uma relação entre pessoas em determinada situação (Stogdill, 1974). Tal concepção criou uma alternativa para a visão de que o líder nascia feito – Teoria dos Traços (Bryman, 1992) – possibilitando novas perspectivas de que habilidades de liderança poderiam ser aprendidas e desenvolvidas (Mccall & Morgan, 2004). Assim, trabalhar a liderança se tornou uma preocupação em organizações de todos os tipos, sendo que os gastos para preparar os funcionários para entenderem e assumirem tal papel é elevado (Riggio, 2008). Isso porque desenvolver a liderança é vislumbrado como uma das principais fontes de vantagem competitiva sustentável, colocando-a como um dos pilares da cultura corporativa (Mccall & Hollenbeck, 2002; Kark, 2011). Contudo, como pontua Masood, Dani, Burns e Backhouse (2006), ainda são poucas as teorias ou evidências que relacionam o estilo do líder aos vários arranjos organizacionais, especialmente na área do turismo.

## MÉTODOS

Pontuou-se anteriormente a existência de escassas evidências da liderança em arranjos organizacionais do turismo e hospitalidade, e da sua importância para o alcance da inovação. Portanto, este estudo é caracterizado como exploratório, que segundo Gil (2008) visa obter uma visão geral sobre o fato estudado. Para tanto, recorreu-se da revisão integrativa. De acordo com Souza, Silva e Carvalho (2010), este tipo de revisão diz respeito a um método amplo, uma vez que contempla tanto estudos experimentais como não-experimentais, dados da literatura empírica e teórica, e possibilita a incorporação de propósitos variados, como análise de problemas metodológicos e definição de conceitos, por exemplo.

As mesmas autoras ainda relatam que a primeira fase da revisão integrativa é a elaboração da pergunta norteadora da pesquisa, bem como o objetivo principal da pesquisa. Informações estas já trabalhadas na introdução do artigo, que se completam com os seguintes objetivos específicos: (1) Identificar as palavras-chave mais utilizadas nos artigos levantados; (2) Levantar as abordagens/tipos de liderança mais destacadas nos estudos; (3) Averiguar as contribuições que a liderança fornece para a inovação nos setores de turismo, hospitalidade e lazer.

Tranfield, Denyer e Smart (2003) informam a existência de três etapas principais para uma revisão integrativa: o planejamento da revisão, a condução da revisão e relatório, e a disseminação dos resultados da revisão. Na primeira etapa, antes da definição do objetivo da pesquisa, é preciso identificar a necessidade da revisão (e da contextualização do tema), algo que se confirmou por não se ter encontrado um tipo de revisão integrativa ou sistemática abordando a liderança e a inovação no contexto do turismo, hospitalidade ou lazer. Ainda na primeira etapa se desenvolveu um protocolo simples para descrever os procedimentos metodológicos contendo os objetivos da revisão [já descritos aqui], a estratégia de pesquisa [a ser apresentada]; e resultados esperados da pesquisa.

Na condução da revisão se definiu a estratégia de busca, a seleção de fontes de informação [bases de dados], o período de tempo e idioma, termos a serem pesquisados, as ferramentas para coleta e organização das informações e a definição dos critérios de inclusão e exclusão - que serão apresentados adiante. Informa-se que como critérios de elegibilidade inicial as categorias 'área do conhecimento', 'idioma', 'origem geográfica' e 'temporalidade' da base de dados selecionada não tiveram qualquer tipo de limitação, ou seja, todos foram contemplados. No caso da 'temporalidade' foram considerados todos os documentos publicados antes da data



Lacerda, L. L. de, Cunha, C. J. C. de A. & Biz, A. A. (2021). Liderança para inovação nos setores de Hospitalidade e Turismo: revisão integrativa da literatura. **Rosa dos Ventos - Turismo e Hospitalidade**, 13(1), pp. 22-49, DOI: <http://dx.doi.org/10.18226/21789061.v13i1p22>

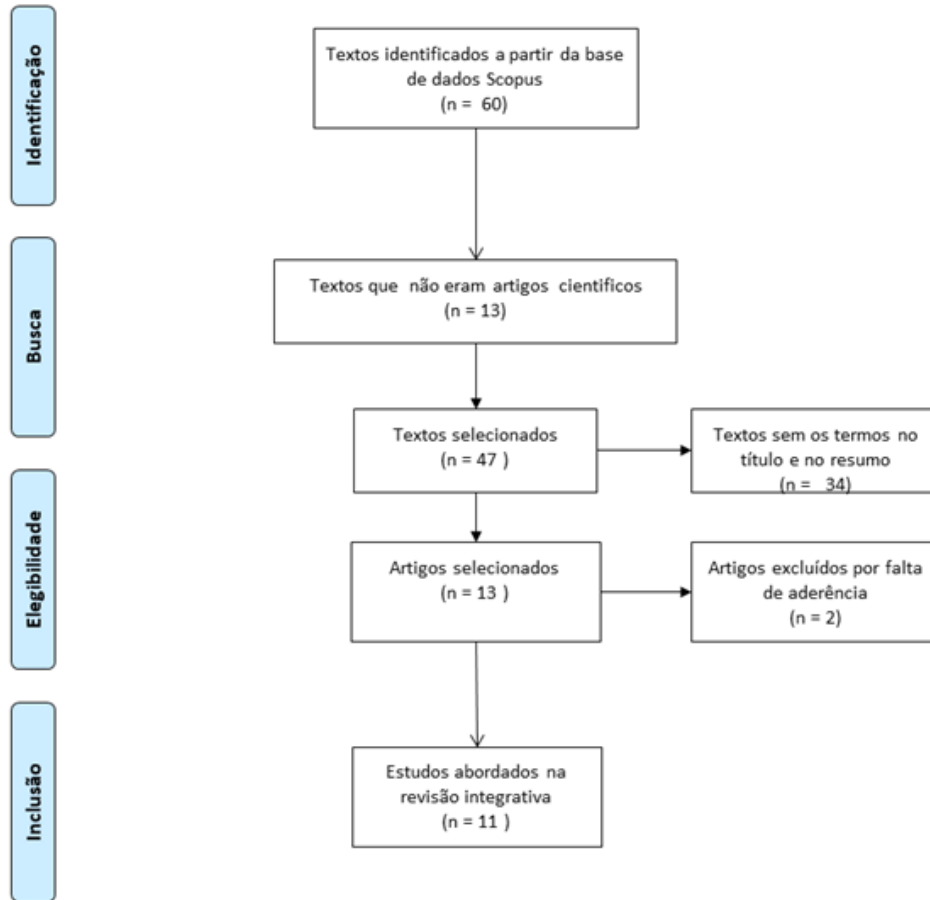
da busca sistemática. Por fim, na fase do relatório e disseminação dos resultados da revisão os dados foram interpretados e se desenvolveu a apresentação e discussão dos resultados.

A base de dados consultada para esta revisão integrativa foi a *Scopus*, considerada de maior abrangência e reconhecida pela comunidade científica. Também porque tal base contempla periódicos bem classificados da área do turismo, o que pode contribuir com estudos significativos para a pesquisa. A estratégia de busca utilizou os seguintes descritores: leadership, innovation, tourism, hospitality, leisure, com os operadores Booleanos caracterizados da seguinte forma:

(TITLE-ABS-KEY (tourism) **OR** TITLE-ABS-KEY (hospitality) **OR** TITLE-ABS-KEY (leisure) **AND** TITLE-ABS-KEY (innovation) **AND** TITLE-ABS-KEY (leadership))

Em um primeiro momento foram consideradas as palavras identificadas anteriormente, desde que estivessem presentes no título, no resumo ou nas palavras-chaves dos trabalhos. O que gerou um resultado de 60 textos no dia da pesquisa (12 de julho de 2019). Utilizando um princípio de qualidade, consideraram-se apenas artigos científicos, pois, a princípio, estes detêm um rigor científico no processo de avaliação dos trabalhos. Tal critério culminou em 47 artigos. Estes ainda passaram por outro critério de refinamento: o de seleção de artigos que apresentassem os termos [Leadership e Innovation e Tourism ou Hospitality ou Leisure] tanto no título quanto nas palavras-chave, para gerar mais assertividade em relação aos objetivos estipulados para a presente pesquisa. Dessa forma, foram identificados 13 artigos para a revisão integrativa, sendo que, ainda, 2 foram excluídos por falta de aderência a proposta estabelecida [fazendo discussão de forma superficial sobre turismo, hospitalidade e/ou lazer]. Tal processo pode ser visualizado na Figura 1.

Figura 1 - Fluxograma de identificação e seleção dos artigos para revisão integrativa



Fonte: Elaboração dos autores (2021)

Após as buscas nas bases de dados se seguiu para a localização dos artigos. Posteriormente se realizou uma triagem dos mesmos por meio de leitura com foco em resumo, metodologia e resultados dos estudos para identificar aqueles que eram aderentes ao objetivo da presente pesquisa. Os artigos identificados como aderentes ao propósito desta revisão foram lidos na íntegra para a extração das informações necessárias ao cumprimento de todos os objetivos levantados.

Tal extração se desenvolveu com auxílio de uma matriz de síntese criada no programa Excel tendo como base os objetivos específicos elencados para esta revisão: palavras-chave, abordagens/tipos de liderança; e contribuições da liderança para a inovação. Este último considerando dados oriundos de elementos de destaque nos artigos como o título, o resumo, ou aprofundados nos resultados da pesquisa. Além disso, recorreu-se de informações coletadas via fichamento dos artigos quando da leitura integral dos mesmos, uma vez que continham

trechos chave selecionados dos artigos com observações dos pesquisadores. De acordo com Siddaway, Wood e Hedges (2019), uma síntese pode ser obtida diminuindo o zoom [ampliação] de estudos individuais para fornecer, por exemplo, uma visão conceitual, de teorias ou de temas.

A análise dos dados foi realizada de forma descritiva, por meio de duas estratégias. A primeira via enquadramento dos dados em agrupamentos de ideias semelhantes, forma esta chamada de síntese temática. De acordo com Barnett-Page e Thomas (2009), a síntese temática faz com que os códigos descobertos sejam organizados em temas 'descritivos', que são posteriormente interpretados para produzir temas 'analíticos'. A segunda feita por uma perspectiva de frequência (quantidade) de dados, realçando as informações que mais vezes apareceram.

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

Antes de adentrar na apresentação dos resultados e suas respectivas análises, cabe mostrar os artigos que foram selecionados para este estudo, sintetizados na Quadro 1. Como é possível observar, em sua maioria os artigos foram publicados nos últimos seis anos, mostrando uma perspectiva atual das necessidades do setor de hospitalidade e do turismo. Também é possível perceber uma variedade de temáticas dos estudos, o que mostra a amplitude que a liderança e a inovação podem assumir nos setores citados. Uma ideia dessa multiplicidade de oportunidades de estudo é apresentada no tópico que aborda a relação das palavras-chaves encontradas nos artigos selecionados.

**Quadro 1 - Relação de artigos para revisão integrativa**

TÍTULO	AUTORES	ANO DE PUBLICAÇÃO
Barriers to firm service innovativeness in emerging economies	Durmusoglu, S. S., Nayir, D. Z., Chaudhuri, M., Chen, J., Joens, I., Scheuer, S.	2018
Collaboration for innovation in tourism organizations: Leadership support, innovation formality, and communication	Zach, F.	2016
Empowering leadership and management innovation in the hospitality industry context: The mediating role of climate for creativity.	Hassi, A.	2019
Factors affecting success of small business enterprises in the Polish tourism industry	Zapalska, A. M., Brozik, D., Zieser, N.	2015
How do senior managers influence experience innovation? Insights from a hospitality market place	Sipe, L. J.	2016
Innovation activities during intra-family leadership succession in family firms: An empirical study from a socioemotional wealth perspective	Hauck, J., Prüggl, R.	2015

Lacerda, L. L. de, Cunha, C. J. C. de A. & Biz, A. A. (2021). Liderança para inovação nos setores de Hospitalidade e Turismo: revisão integrativa da literatura. *Rosa dos Ventos - Turismo e Hospitalidade*, 13(1), pp. 22-49, DOI: <http://dx.doi.org/10.18226/21789061.v13i1p22>

Leadership and innovation processes - Development of products and services based on core competencies	Pechlaner, H., Fischer, E., Hammann, E.-M.	2006
Motivate to innovate: How authentic and transformational leaders influence employees' psychological capital and service innovation behavior.	Schuckert, M., Kim, T. T., Paek, S., Lee, G.	2018
The effects of transformational leadership and perceived creativity on innovation behavior in the hospitality industry	Slåtten, T., Mehmetoglu, M.	2015
The impact of different styles of 'personal knowledge management' and 'leadership' on 'organisational performance': A case of healthcare industry in Thailand.	Zumitzavan, V.	2014
The life-cycle growth and development model and leadership model to analyzing tourism female businesses in Poland.	Zapalska, A. M., Brozik, D.	2015

Fonte: Elaboração dos autores (2021)

**Palavras-Chave** - Ao considerar as palavras-chave de forma original como aparecem nos artigos, os destaques [sob uma perspectiva de frequência de aparições] ficaram com os termos Leadership [aparecendo sete vezes], Innovation [seis vezes], Hospitality [cinco vezes], seguidos dos termos Entrepreneurship, Human Resource Management, Tourism industry e Transformational leadership [com duas aparições cada].

Esse quadro geral pode ser visualizado na Figura 2, elaborada no *software online* Word.art, sendo que os termos na cor preta indicam as palavras-chave que apareceram uma única vez e as de cor verde duas vezes.

Figura 2 - Palavras-chave dos artigos



Fonte: Elaboração dos autores por meio do WordArt (2021).

De tais dados é possível extrair que Leadership, seguido de Innovation, são os elementos chave dos artigos levantados, até porque faziam parte da busca sistemática utilizada nesta revisão integrativa. A surpresa se deu ao perceber uma presença maior do termo Hospitality à frente de Tourism, o que pode indicar que os estudos estão mais inclinados para questões relacionadas ao ambiente hoteleiro, principalmente em sua forma de empreendedorismo e com os cuidados para com os colaboradores do setor. Também é relevante frisar que Leisure não foi abordado em nenhum dos artigos analisados, mostrando uma carência de estudos sob esta perspectiva. E que a liderança do tipo Transformacional recebeu uma atenção maior, como será mostrado a seguir.

### **Tipos de liderança mais abordados**

**Liderança Transformacional** - O tipo de liderança que serviu como base para a maioria dos estudos levantados é a Transformacional, sendo contemplada em seis dos onze artigos. Trata-se de uma teoria que enfatiza os elementos do carisma e da afetividade, incumbida de mudar e transformar os liderados. Portanto, tem objetivos de longo prazo, uma vez que sua preocupação é o desenvolvimento dos liderados ao seu máximo potencial (Northouse, 2004). De acordo com o autor, esse tipo de liderança aborda quatro elementos essenciais: (i) a influência idealizada, baseada no carisma; (ii) a motivação com inspiração, prezando pelo fortalecimento do comprometimento dos colaboradores; (iii) a estimulação intelectual, baseada na criatividade e inovação; e (iv) a consideração individualizada, atuando como coach e conselheiro.

A terceira característica acima mostra que não é à toa que a Liderança Transformacional é requisitada para buscar a inovação. Ideia reforçada por Ottenbacher e Harrington (2009) ao perceberem que a Liderança Transformacional é definida frequentemente como a que serve para transmitir a criatividade dos funcionários, motivando-os a superarem as expectativas de desempenho. Ou Eisenbeiss, Van Knippenberg e Boerner (2008) quando indicam que a Liderança Transformacional dá suporte à inovação das equipes, estimulando, por exemplo, a geração e a implantação de novas ideias.

Dentre os artigos selecionados para a revisão integrativa, Zapalska *et al.* (2015) observaram em seus estudos que a atuação dos proprietários de pequenos negócios familiares de turismo estava direcionada para seus trabalhadores como indivíduos e, portanto, asseguravam que estes se sentissem bem aceitos no negócio. Ainda, os líderes [transformacionais] permitiram que seus funcionários usassem a própria iniciativa na tomada de decisões e na busca de soluções para

problemas da empresa. Os proprietários, então, ouviam as ideias de seus funcionários porque reconheciam que o sucesso de suas operações de negócios vinha de um elemento de práticas de liderança com envolvimento participativo de seus funcionários nas atividades da empresa.

Já Durmusoglu *et al.* (2018) obtiveram resultados que mostram que líderes transformacionais envolvem ativamente os sistemas de valores pessoais dos funcionários no processo de desenvolvimento. O que ajuda a criar um clima de aprendizado e direção que orienta e direciona todas as estratégias e ações organizacionais, alcançando inovações de longo prazo. Inovação esta que pode ser organizacional, como apontam os resultados da pesquisa de Zapalska e Brozik (2015), os quais identificaram uma relação positiva entre Liderança Transformacional e inovação organizacional, processo necessário na relação entre gerente e funcionários.

Slåtten e Mehmetoglu (2015) asseveram que é preciso ter em mente que as mudanças propostas por esse tipo de liderança não apresentam soluções rápidas para alcançar a inovação, pois é preciso longo prazo para que a Liderança Transformacional cause um efeito significativo no comportamento inovador de dada empresa. Ideia completada por West (1990) quando informa que a inovação requer tempo, reflexão e aprendizagem coletiva, proposta que pode confrontar com os ritmos impostos pela gestão diária das organizações, inclusive as dos setores de hospitalidade e turismo. Contudo, nenhum outro artigo abordou o elemento 'tempo', o que pode indicar uma negligência ao mesmo, despreparo dos gerentes quanto à utilização desse tipo de liderança, ou a necessidade de criar soluções criativas de forma imediata no setor, por exemplo.

Para além da questão do tempo, outros autores levantaram resultados que indicam a necessidade de observar o emprego da Liderança Transformacional, uma vez que a mesma não é uma teoria perfeita. É o caso de Slåtten e Mehmetoglu (2015) que perceberam que esta liderança tem um impacto menor sobre o comportamento inovador dos seguidores, mas ainda assim é capaz de motivá-los a excederem os níveis normais de desempenho no trabalho. Ou o caso de Dormusoglu *et al.* (2018) que identificaram que a Liderança Transformacional teve associação positiva com todos os componentes da inovação, que são: (a) inovações internas [processos, estratégias e comportamentos da empresa] e; (b) inovações externas [produto e mercado]. Contudo, tal liderança não teve impacto significativo sobre a inovação interna.

Junto com a Liderança Transformacional, Schuchert *et al.* (2018) fizeram um comparativo com a Liderança Autêntica em hotéis cinco estrelas na Coreia do Sul. No estudo os autores

encontraram que o último estilo de liderança pode fazer os seguidores terem um desempenho melhor e mais positivo, pois a tomada de ações é realizada pensando no melhor interesse dos liderados, não apenas da organização. Por conta disso, tal estudo revelou que o impacto da Liderança Autêntica no capital psicológico e no comportamento inovador em serviços dos liderados foi maior que o da Liderança Transformacional. A Liderança Autêntica apareceu apenas neste último artigo, não sendo considerada para alcançar a inovação na hospitalidade e no turismo dentre os outros artigos selecionados. O segundo estilo de liderança que mais contribuiu para tal fim foi a Liderança Transacional.

**Liderança Transacional** - A Liderança Transacional esteve presente em três estudos. Tal liderança, de acordo com Bass (2000), envolve um processo de troca entre líderes e liderados, utilizando o monitoramento e o controle do comportamento das pessoas para garantir a estabilidade do local de trabalho e a manutenção dos procedimentos a serem seguidos. Esta liderança, às vezes intitulada de Autoritária, envolve uma preocupação com o poder, a posição das pessoas na empresa e a necessidade de alcançar os objetivos traçados (Zapalska *et al.*, 2015).

A aparição dessas duas nomenclaturas [transacional e autoritária] não ocorre de forma espontânea, pois fazem parte da teoria chamada Modelo de Liderança Total (Avolio & Bass, 1991). Tal teoria apresenta três elementos para a Liderança Transacional: (i) a recompensa contingente, em que o esforço dos seguidores é trocado por uma recompensa específica; (ii) o gerenciamento por exceção ativa, em que o líder segue os liderados de perto e aplica as devidas ações para corrigir erros; e (iii) o gerenciamento por exceção passiva, em que o líder intervém apenas depois do problema ocorrer ou ser encontrado. Além do caráter transacional e autoritário, o modelo também apresenta o *laissez faire*, no qual o líder abdica da responsabilidade, atrasa decisões, não fornece feedback, e faz pouco esforço para ajudar os seguidores em suas necessidades (Northouse, 2004).

**Observações** - Para ajudar a esclarecer a preferência do uso da Liderança Transformacional ao invés da Liderança Transacional, Zapalska *et al.* (2015) afirmam que os líderes estudados preferiram compartilhar a missão e a visão de suas empresas com os funcionários estabelecendo relações interpessoais únicas com seus trabalhadores. E ao focar neste tipo de liderança, evitou-se o uso de poder ou autoridade pela posição ocupada. Ou seja, o líder se concentrou nas características pessoais, como carisma, habilidades interpessoais e contatos pessoais. Em uma cultura organizacional altamente inovadora e flexível, como a do turismo, Bass e Avolio (1993)

relatam maior probabilidade de atuação de líderes transformacionais que líderes transacionais. Isso porque os primeiros se baseiam na confiança nas pessoas e em suas intenções, de que todos têm uma contribuição genuína para dar e que problemas complexos devem ser tratados no nível mais básico possível.

Outras observações também cabem exposição. Uma que as teorias da liderança abordadas nesses estudos não são as mais atuais, apesar de a maioria dos artigos selecionados o ser. Isso pode indicar que ainda há muitas lacunas a serem preenchidas nos estudos da liderança no turismo e na hospitalidade. Importante atentar também sobre a consciência que empresários e líderes devem ter a respeito dos estilos de liderança mais apropriados em cada situação, o que pode fazer diferença ao administrar suas organizações.

Para tomar as decisões adequadas de qual estilo de liderança utilizar, os líderes das organizações devem, primeiramente, desenvolver uma melhor compreensão de quais comportamentos de liderança são mais apropriados às suas metas e objetivos organizacionais (Zapalska *et al.*, 2015). Por exemplo, a Liderança Transformacional costuma ser abordada por reconhecer a relevância de seus líderes em relação a seus comportamentos simbólicos, emocionais e motivacionais nos seguidores, ajudando estes no alcance de resultados e no processo de inovação (Ergeneli, Gohar & Temirbekova, 2007). Enquanto que a Liderança Transacional ajuda os seguidores a se manterem focados no objetivo estabelecido, além de ser útil em organizações que possuem rotinas e padrões (Thomson, 2007).

Por fim, observa-se que as ideias relacionadas às lideranças Transformacional e Transacional têm sido foco de diferentes pesquisas, por vezes abordando questões sobre qualidade de produtos e serviços (Silva, 2008), desempenho organizacional (García-Morales, Matías-Reche & Hurtado-Torres, 2008) e inovação (Gumusluoglu & Ilsev, 2009).

## **CONTRIBUIÇÕES DA LIDERANÇA PARA A INOVAÇÃO NOS SETORES DA HOSPITALIDADE E DO TURISMO**

Ao fim do processo de organização das informações dos artigos selecionados para a revisão integrativa, chegou-se a quatro agrupamentos principais em que a liderança tem contribuído ou pode ajudar os setores da hospitalidade e do turismo. E que são detalhadas a seguir.

**Liderança para inovar no ambiente, clima e cultura organizacional** - De forma geral, os estudos levantaram a ideia que os líderes de organizações ajudam a definir e a moldarem os



contextos de trabalho, o que acaba contribuindo para a inovação (Slåtten & Mehmetoglu, 2015). Hassi (2019), por exemplo, relata que existe uma relação do papel mediador do clima para a criatividade na associação entre Liderança Facilitadora (ou Capacitadora) e inovação na gestão. Ou seja, os gerentes seniores do hotel estudado alcançaram a inovação na gestão por meio da construção de um clima de criatividade. Experiência parecida foi observada por Zapalska *et al.* (2015), uma vez que a Liderança Transformacional ajudou na criação de um ambiente que permitiu aos seguidores a liberdade para inovar. Outrossim, a liderança contribui com uma perspectiva visionária, no sentido de criar uma cultura de confiança nas empresas. De acordo com Durmusoglu *et al.* (2018), isso estimula os funcionários na busca de caminhos que resolvam problemas relacionados às barreiras internas da empresa.

Como colocado por Sorensen (2002), a cultura organizacional está impregnada nos diversos setores e níveis das organizações, influenciando o comportamento de seus profissionais, a formulação de estratégias e o desempenho organizacional. O Modelo de Valores Competitivos de Cameron e Quinn (2006), por exemplo, apresenta a Cultura Inovativa dentre suas quatro opções, caracterizada por pressupostos de mudança e flexibilidade. Aqui o crescimento, o estímulo, a diversificação e criatividade na tarefa são fatores de motivação. Assim, os líderes tendem a assumir uma postura empreendedora e idealista, aceitando correr riscos, e se preocupam em obter recursos, suporte e imagem externa. A ênfase, assim, está na aquisição de novos conhecimentos em produtos e/ou serviços.

Barreto, Kishore, Reis, Baptista e Medeiros (2013) relatam a possibilidade de existência de uma inter-relação entre cultura e liderança. Esta assumindo a função de criar, manter ou mudar tipos particulares de cultura. O que ajuda a definir a natureza, a direção e o impacto da gestão. E a cultura moldando o pensamento, sentimento e respostas da liderança. Portanto, como colocam House, Javidan, Hanges e Dorfman (2002), a capacidade de entender e trabalhar em uma cultura é condição prévia para a atuação da liderança.

**Liderança para inovar diante das características específicas do setor** - Durmusoglu *et al.* (2018) não observaram em seu estudo um efeito moderador da Liderança Transformacional sobre o relacionamento entre barreiras [dificuldades] internas e comportamento inovador. Isso porque se considerou que as características do setor hoteleiro, como a sazonalidade, resultam em contratação de funcionários temporários ou de meio período. Tal condição somada aos problemas da falta de pessoal qualificado e com baixo índice de educação formal (Barreto *et al.*,

2013), da falta de treinamento, da resistência à mudança, das longas horas de trabalho, da sobrecarga de trabalho (Monteiro & Souza, 2008) e dos problemas financeiros (Durmusoglu *et al.*, 2018), dificultam o trabalho de liderança. Os últimos autores também constataram que não encontraram nenhum efeito moderador da Liderança Transformacional em qualquer tipo de inovação externa [como as relacionadas ao produto e ao mercado]. Situação que pode estar relacionada à sazonalidade, uma vez que é desafiador motivar empregados temporários e assimilá-los à cultura corporativa e seus valores.

Como salientado, os setores da hospitalidade e do turismo costumam ser caracterizados pela contratação de funcionários pouco qualificados e mal remunerados, com elevado grau de diversidade cultural e comportamental entre si (Harris & Reynolds, 2004). E isso exige mais capacitação para tais funcionários, tanto do nível gerencial (Simmonds & Tsui, 2010) quanto dos funcionários de linha de frente (Schuckert *et al.*, 2018), pois ambos os níveis trabalham em um serviço de elevada interação com o cliente, o que pode gerar mais desgaste ao profissional.

Ainda há de se considerar a fala de Zapalska *et al.* (2015) a respeito dos setores da hospitalidade e do turismo, no sentido de que ambos contemplam em sua maioria empresas de pequeno e médio porte. O que representa um cluster único de organizações normalmente dominado por fundadores com recursos limitados operando em ambientes voláteis e competitivos, e que não costumam estar no radar da maioria dos estudos sobre liderança, pois o foco tende a ser grandes corporações. Tais características do turismo e da hospitalidade podem ser explicações para sua falta de inovação, como observou Monteiro e Souza (2008) em um estudo em hotéis de quatro e cinco estrelas em Algarve (Portugal). Portanto, a atuação da liderança frente a tal cenário, assim, se mostra ainda mais desafiadora e primordial.

**Liderança para inovar na relação com os liderados** - Baseado na categorização dos serviços de Sundbo e Gallouj (1998), os meios de hospedagem e o turismo de uma maneira geral podem ser vistos como atividades de trabalho intensivas e personalizadas, que dependem essencialmente dos conhecimentos e profissionalismo dos trabalhadores. Posto isso, entende-se que a qualidade dos recursos humanos suplanta a tecnologia em termos de diferencial para as organizações de serviços, que tem como foco a inovação de processo ou inovação organizacional.

Nessa linha de pensamento, Monteiro e Souza (2008) perceberam que é preciso dar atenção à seleção e formação principalmente das chefias, pois estas influenciam significativamente os

resultados em todos os níveis organizacionais, fomentando o desenvolvimento da criatividade individual e a emergência de equipes inovadoras. E as autoras identificaram algumas características de líderes inovadores na hotelaria, como: (a) assumem um papel de treinador ou monitor para desenvolver pessoas e estabelecer boas relações que garantam o respeito mútuo; (b) têm tolerância aos erros, que são percebidos como fonte de aprendizagem; (c) estimulam os colaboradores a experimentarem novos produtos e processos de trabalho; (d) sabem ouvir os colaboradores; (e) estimulam os funcionários a ouvir as sugestões e críticas do cliente, encorajando a sua participação na discussão da operação hoteleira; (f) desenvolvem colaboradores e; (g) buscam a melhoria contínua. Há de se notar, segundo as autoras, que a melhoria contínua está associada à inovação de processos, que parece constituir a essência da inovação na hotelaria.

Nos artigos levantados para a revisão integrativa houve uma variação de como os líderes deveriam atuar com seus recursos humanos. Por exemplo, Zumitzavan (2014) observou que é preciso que a liderança dê atenção ao treinamento dos colaboradores, o que envolve, por exemplo, a gestão do conhecimento pessoal. O que diz respeito ao processo de como os indivíduos percebem e transferem conhecimento, tornando mais fácil implantar conhecimento valioso e aplicá-lo em situações do dia-a-dia dentro da organização.

Já Zapalska *et al.* (2015) entendem que no contexto de empresas familiares do setor os líderes transformacionais devem ser levados em conta, pois estes têm preocupação com os trabalhadores como indivíduos, assegurando que eles se sintam bem aceitos no negócio. Postura que possibilita que os funcionários usem a própria iniciativa na tomada de decisões e na busca de soluções para problemas da empresa por meio de um processo participativo. Método que ajuda a reter os colaboradores, preocupação também apresentada por Schuckert *et al.* (2018).

Hauck e Prügl (2015) também estudaram atividades de inovação em empresas familiares, com foco na sucessão de liderança. E chegaram à conclusão de que as relações familiares podem tanto ser algo positivo para a inovação [caso a família tenha a capacidade de se adaptar às mudanças] ou negativa [caso o nível de autoridade inter geracional seja muito elevado]. Portanto, torna-se importante observar o processo de sucessão de liderança em empresas familiares no setor para saber em que condições tais empresas se encontram, e como é possível trabalhar para gerar resultados positivos a partir da situação identificada. Algo que envolve tanto o planejamento sucessório por parte do líder quanto levar em consideração a distribuição

de poder aos empregados, principalmente para os que não são membros da família proprietária do empreendimento.

Por sua vez, Sipe (2016) procurou estudar a influência dos gerentes seniores para a experiência de inovação na hospitalidade, chegando a distinguir três temas que ilustram as formas pelas quais se engajam em práticas de liderança, sendo elas: (a) a conexão - que fornece a visão e as mensagens da marca da organização aos funcionários, com o objetivo de adquirir modelos mentais compartilhados para facilitar a descoberta de novas ideias e minimizar a resistência a iniciativas de mudança em toda a organização; (b) a atualização - que se refere às práticas de geração de ideias, como o benchmarking e a busca de feedback dos clientes e outras partes interessadas; e (c) a energização - explorar as ações dos funcionários de forma a alinhar a emoção com as necessidades operacionais para melhorar continuamente a experiência do hóspede.

A atuação da liderança sobre as pessoas é sua principal função, ou seja, influenciar um grupo para atingir um objetivo em comum (Northouse, 2004). Então, espera-se que o alcance da inovação na hospitalidade e no turismo se inicie pelas pessoas, ou como Sipe (2016) revela: um processo coletivo que tem como foco a experiência do hóspede.

**Liderança para inovar em destinos turísticos** - Esse processo de liderança para inovação no turismo e na hospitalidade não precisa se restringir ao universo empresarial isolado. Como abordam Pechlaner et al. (2006), pode-se pensar em uma visão mais ampla, como um destino turístico, onde a inovação pode ser alcançada utilizando cinco formas de cooperação dos fornecedores do produto de destino, que são: (i) a utilização comum de recursos específicos; (ii) o intercâmbio de conhecimento, que é uma das principais vantagens para as redes de inovação, mas que requer relações de confiança e de longo prazo entre os atores do destino, utilizando de competência epistêmica [trabalhar por meio de conhecimento e experiência especializados e acumulados]; (iii) a troca de experiências específicas; (iv) a aquisição de técnicas de outros atores regionais, que envolve o aprendizado inter setorial, compartilhando conhecimento e tecnologia com outros membros da rede de consumo de recursos para pequenos empresários do turismo; e (v) a co-determinação e impacto no desenvolvimento de competências regionais, sendo tarefa dos líderes descentralizados garantir os pré-requisitos para cooperação de alto valor com sua competência heurística [capacidade de gerenciar diferentes contextos e atores].

Zach (2016) reforça esse coro da atuação da liderança, sugerindo que se trata de um fator dominante para a colaboração de inovação em destinos, causando um efeito mais forte que outros constructos [como a comunicação interorganizacional e a formalidade de inovação]. Assim, o apoio à liderança é um fator crítico para as Organizações de Gerenciamento de Destinos colaborarem com parceiros para o desenvolvimento da inovação por meio da comunicação e colaboração. Trunfio e Campana (2019) complementam essa ideia quando afirmam que para alcançar a inovação em destinos é preciso trabalhar em um processo de cocriação de experiências e da ação coletiva de diversos atores. Procedimento que é facilitado e desencadeado pelos elementos do capital social [como confiança, abertura, trabalho em rede e colaboração], junto com ferramentas tecnológicas.

Assim, a colaboração para inovação em destinos turísticos parece ser um elemento central a ser trabalhada pela liderança, mas outros elementos também exigem atenção. Malek e Costa (2015), por exemplo, citam a necessidade de observar as características específicas de cada destino de forma independente, para perceber as condições sob as quais a participação pode ser usada como um processo para cocriação e compartilhamento avançado de conhecimento. E Bagiran Ozseker (2019) afirma que o conhecimento local pode desempenhar um papel importante na configuração e evolução do destino como produto turístico. E que é preciso considerar o sistema central de inovação de um destino, ou seja, as empresas, as fontes de conhecimento e o governo local / autoridades públicas.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Com o desenvolver desta pesquisa se percebeu que os estudos sobre liderança para inovação nos setores da hospitalidade e do turismo são raros, aparecendo mais recentemente. Além disso, observou-se que o tipo de liderança que mais se destaca quando se faz a relação com a inovação na hospitalidade e no turismo é a Liderança Transformacional. E o setor de lazer nem mesmo apareceu como opção de estudo. É preciso considerar o ambiente em que os setores de turismo e hospitalidade se encontram: uma economia de serviço e de experiência. Isso mostra o tipo de visão de mundo que é preciso ter para se trabalhar com inovação nesta especificidade, com destaque para inovação em processos e na organização.

De forma sintética, quando se mescla a liderança para se alcançar a inovação nos setores de hospitalidade e turismo os destaques se voltam para: (i) lidar com os liderados; (ii) trabalhar o ambiente/clima/cultura organizacional para criar um lugar de cooperação, confiança, visão de

futuro e de preparação para sucessão de liderança; (iii) enfrentar as dificuldades oriundas das peculiaridades desses setores, como a sazonalidade, por exemplo; e (iv) a possibilidade de trabalhar em um contexto mais amplo que o de uma empresa, cooperando [com recursos, conhecimentos e participação em decisões] para elevar o nível de desenvolvimento do destino turístico como um todo.

Diante desses achados, parte-se do princípio que este estudo conseguiu atingir parcialmente seu objetivo principal, ou seja, averiguar como a liderança pode contribuir para a inovação de atividades ligadas ao setor turístico, da hospitalidade e do lazer. Infelizmente este último não foi contemplado por não existirem estudos a respeito. As contribuições desta pesquisa para o campo do turismo e hospitalidade se encontram na identificação do principal estilo de liderança que costuma ser abordado para se atingir a inovação [a Transformacional] e que deve ser levada em consideração na atuação nesse mercado. Bem como em pontuar alguns elementos que os líderes devem abordar, como: entender a cultura organizacional para saber como torná-la mais aberta e flexível às decisões dos colaboradores; criar direcionamento, alinhamento e comprometimento dos mesmos; levar em consideração o contexto específico desse mercado [sazonalidade, e a quantidade de pequenas e médias empresas, por exemplo]; e ampliar o leque de atuação para o destino como um todo, trazendo inovação e diferencial competitivo de forma geral às partes interessadas.

Duas limitações se apresentam nesta pesquisa. A primeira a respeito da utilização unicamente do termo leadership, sendo que o acréscimo da palavra leader poderia ampliar a quantidade de artigos para a revisão integrativa. A segunda em termos de uso de uma única base de dados [Scopus], sendo que a pesquisa em outras bases poderia fornecer uma visão mais ampla da relação dos descritores analisados.

Assim, acaba que estas limitações também mostram possibilidades para estudos futuros. Sugere-se então, que novas pesquisas utilizem mais bases de dados para ampliar os horizontes sobre liderança, inovação e os setores do turismo e da hospitalidade. Que se aproveite a lacuna existente no setor de lazer para investir em investigações sobre liderança e inovação. E que sejam utilizadas outras teorias de liderança para abordar a inovação em tais setores.

## REFERÊNCIAS

Lacerda, L. L. de, Cunha, C. J. C. de A. & Biz, A. A. (2021). Liderança para inovação nos setores de Hospitalidade e Turismo: revisão integrativa da literatura. *Rosa dos Ventos - Turismo e Hospitalidade*, 13(1), pp. 22-49, DOI: <http://dx.doi.org/10.18226/21789061.v13i1p22>

- Ahuja, G., Lampert, M. C., & Tandon, V. (2008). Moving beyond Schumpeter: management research on the determinants of technological innovation. *Academy of Management Annals*, 2(1), 1-98. [Link](#)
- Avolio, B., & Bass, B. (1991). *The Full Range Leadership Development Programs: basic and advanced manuals*. Binghamton, New York: Bass, Avolio Associates.
- Baggio, R., & Cooper, C. (2010). Knowledge transfer in a tourism destination: The effects of a network structure. *Service Industries Journal*, 30(10), 1757-1771. [Link](#)
- Bagiran Ozseker, D. (2019). Towards a model of destination innovation process: an integrative review. *The Service Industries Journal*, 39(3-4), 206-228. [Link](#)
- Barnett-Page, E., & Thomas, J. (2009). Methods for the synthesis of qualitative research: a critical review. *BMC Medical Research Methodology*, 9(1). [Link](#)
- Barreto, L. M. T. S., Kishore, A., Reis, G. G., Baptista, L. L., & Medeiros, C. A. F. (2013). Cultura organizacional e liderança: uma relação possível? *Revista de Administração*, 48(1), 34-52. [Link](#)
- Bass, B. (2000). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9-32. [Link](#)
- Bass, B., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership and organizational culture. *Public Administration Quarterly*, 17(1), 112-121. [Link](#)
- Boes, K., Buhalis, D., & Inversini, A. (2015). Conceptualizing smart tourism destination dimensions. In: L. Tussyadiah & A. Inversini (eds). *Information and communication technologies in tourism 2015*. pp. 391-403. Springer.
- Braun, P., & Hollick, M. (2006). Tourism skills delivery: Sharing tourism knowledge online. *Education and Training*, 48(8/9), 693-703. [Link](#)
- Bryman, A. (1992). *Charisma and leadership in organizations*. London: Sage.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Cooper, C. (2006). Knowledge management and tourism. *Annals of Tourism Research*, 33(1), 47-64. [Link](#)
- Czernek, K. (2017). Tourism features as determinants of knowledge transfer in the process of tourist cooperation. *Current Issues in Tourism*, 20(2), 204-220. [Link](#)
- Day, D. V. (2000). Leadership development: A review in context. *The Leadership Quarterly*, 11(4), 581-613. [Link](#)

Lacerda, L. L. de, Cunha, C. J. C. de A. & Biz, A. A. (2021). Liderança para inovação nos setores de Hospitalidade e Turismo: revisão integrativa da literatura. *Rosa dos Ventos - Turismo e Hospitalidade*, 13(1), pp. 22-49, DOI: <http://dx.doi.org/10.18226/21789061.v13i1p22>

- Durmusoglu, S. S., Nayir, D. Z., Chaudhuri, M., Chen, J., Joens, I., & Scheuer, S. (2018). Barriers to firm service innovativeness in emerging economies. *Journal of Services Marketing*, 32(7), 925-944. [Link](#)
- Eisenbeiss, S. A., Van Knippenberg, D., & Boerner, S. (2008). Transformational leadership and team innovation: integrating team climate principles. *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1438-1446. [Link](#)
- Ergeneli, A., Gohar, R., & Temirbekova, Z. (2007). Transformational leadership: its relationship to culture value dimensions. *International Journal of Intercultural Relations*, 31(6), 703-724. [Link](#)
- Foglieni F., Villari, B. & Maffei, S. (2018). *Designing Better Services: A strategic approach from design to evaluation*. Cham: Springer International Publishing AG.
- García-Morales, V., Matías-Reche, F., & Hurtado-Torres, N. (2008). Influence of transformational leadership on organizational innovation and performance depending on the level of organizational learning in the pharmaceutical sector. *Journal of Organizational Change Management*, 21(2), 188-212. [Link](#)
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas.
- Gumusluoglu, L., & Ilsev, A. (2009). Transformational leadership, creativity, and organizational innovation. *Journal of Business Research*, 62(4), 461-473. [Link](#)
- Harris, L. C., & Reynolds, K. L. (2004). Jaycustomer behavior: an exploration of types and motives in the hospitality industry. *Journal of Services Marketing*, 18(5), 339-357. [Link](#)
- Hassi, A. (2019). Empowering leadership and management innovation in the hospitality industry context: The mediating role of climate for creativity. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(3), 1785-1800. [Link](#)
- Hauck, J., & Prügl, R. (2015). Innovation activities during intra-family leadership succession in family firms: An empirical study from a socioemotional wealth perspective. *Journal of Family Business Strategy*, 6(2), 104-118. [Link](#)
- Hertog, P. den (2000). Knowledge-intensive business services as co-producers of innovation. *International Journal of Innovation Management*, 4(4), 491-528. [Link](#)
- Hjalager, A. M. (1997). Innovation patterns in sustainable tourism. An analytical typology. *Tourism Management*, 18(1), 35-41. [Link](#)
- Hjalager, A. M. (2002). Repairing innovation defectiveness in tourism. *Tourism Management*, 23(5), 465-474. [Link](#)



Lacerda, L. L. de, Cunha, C. J. C. de A. & Biz, A. A. (2021). Liderança para inovação nos setores de Hospitalidade e Turismo: revisão integrativa da literatura. **Rosa dos Ventos - Turismo e Hospitalidade**, 13(1), pp. 22-49, DOI: <http://dx.doi.org/10.18226/21789061.v13i1p22>

- Hjalager, A. M. (2010). A review of innovation research in tourism. *Tourism Management*, 31(1), 1-12. [Link](#)
- House, R., Javidan, M., Hanges, P. & Dorfman, P. (2002). Understanding cultures and implicit leadership theories across the globe: an introduction to project Globe. *Journal of World Business*, 37(1), 3-10. [Link](#)
- Julien, P.-A. (2010). *Empreendedorismo regional e a economia do conhecimento*. São Paulo: Saraiva.
- Kanter, R. M. (1995). *World class: Thriving locally in the global economy*. London: Simon & Schuster.
- Kark, R. (2011). Games managers play: Play as a form of leadership development. *Academy of Management Learning & Education*, 10(3), 507-527. [Link](#)
- Keller, P. (2002). Innovationen im Tourismus. In: T. Bieger, & C. Laesser (Orgs.). *Jahrbuch 2001/2002-Schweizerische Tourismuswirtschaft*, pp. 179-197. IDT-HSG, St. Gallen.
- Lastres, H. M. M., & Albagli, S. (1999). *Informação e Globalização na Era do Conhecimento*. Rio de Janeiro: Campus.
- Malek, A., & Costa, C. (2015). Integrating communities into tourism planning through social innovation. *Tourism Planning & Development*, 12(3), 281-299. [Link](#)
- Martínez-Pérez, Á., García-Villaverde, P. M. & Elche, D. (2016). The mediating effect of ambidextrous knowledge strategy between social capital and innovation of cultural tourism clusters firms. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(7), 1484-1507. [Link](#)
- Masood, S. A., Dani, S. S., Burns, N. D., & Backhouse, C. J. (2006). Transformational leadership and organizational culture: the situational strength perspective. *Journal of Engineering Manufacture*, 220(6), 941-949. [Link](#)
- Mccall, J. R., & Morgan, W. (2004). Leadership development through experience. *Academy of Management Perspectives*, 18(3), 127-130. [Link](#)
- Mccall, M. & Hollenbeck, G. (2002). *Developing Global Executives*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.
- Monteiro, I., & Sousa, F. (2008). A liderança inovadora na hotelaria algarvia. *Revista de Gestão dos Países de Língua Portuguesa*, 7(2), 68-78. [Link](#)
- Nardelli, G. (2017). Innovation dialectics: An extended process perspective on innovation in services. *The Service Industries Journal*, 37(1), 31-56. [Link](#)

Lacerda, L. L. de, Cunha, C. J. C. de A. & Biz, A. A. (2021). Liderança para inovação nos setores de Hospitalidade e Turismo: revisão integrativa da literatura. *Rosa dos Ventos - Turismo e Hospitalidade*, 13(1), pp. 22-49, DOI: <http://dx.doi.org/10.18226/21789061.v13i1p22>

- Northouse, P. G. (2004). *Leadership: Theory and Practice*. Thousand Oaks: Sage.
- Ottenbacher, M. (2007). Innovation management in the hospitality industry: different strategies for achieving success. *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 31(4), 431-454. [Link](#)
- Ottenbacher, M. C., & Harrington, R. J. (2009). Institutional, cultural and contextual factors: potential drivers of the culinary innovation process. *Tourism and Hospitality Research*, 9(3), 235-249. [Link](#)
- Pechlaner, H., Fischer, E., & Hammann, E.-M. (2006). Leadership and Innovation Processes - Development of Products and Services Based on Core Competencies. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 6(3-4), 31-57. [Link](#)
- Petrou, A., & Daskalopoulou, I. (2013). Social capital and innovation in the services sector. *European Journal of Innovation Management*, 16(1), 50-69. [Link](#)
- Polaine, A., Lovlie, L., & Reason, B. (2013). *Service Design: From insight to implementation*. New York: Rosenfeld.
- Polese, F., Botti, A., Grimaldi, M., Monda, A., & Vesce, M. (2018). Social innovation in smart tourism ecosystems: how technology and institutions shape sustainable value co-creation. *Sustainability*, 10(1), 140-160. [Link](#)
- Riggio, R. E. (2008). Leadership development: The current state and future expectations. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 60(4), 383-392. [Link](#)
- Schuckert, M., Kim, T. T., Paek, S., & Lee, G. (2018). Motivate to innovate: How authentic and transformational leaders influence employees' psychological capital and service innovation behavior. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(2), 776-796. [Link](#)
- Schumpeter, J. A. (1934). *The theory of economic development*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Serrat, O. (2010). Understanding complexity. *Asian Development Bank*, 66, 1-9. [Link](#)
- Siddaway, A. P., Wood, A. M., & Hedges, L. V. (2019). How to do a systematic review: a best practice guide for conducting and reporting narrative reviews, meta-analyses, and meta-syntheses. *Annual Review of Psychology*, 70(1), 747-770. [Link](#)
- Silva, L. M. T. (2008). *Cultura organizacional e qualidade dos serviços turísticos: um estudo no setor de restaurantes*. Dissertação. Mestrado em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, Rio Grande do Norte, Brasil. [Link](#)

Lacerda, L. L. de, Cunha, C. J. C. de A. & Biz, A. A. (2021). Liderança para inovação nos setores de Hospitalidade e Turismo: revisão integrativa da literatura. **Rosa dos Ventos - Turismo e Hospitalidade**, 13(1), pp. 22-49, DOI: <http://dx.doi.org/10.18226/21789061.v13i1p22>

- Simmonds, D., & Tsui, O. (2010). Effective design of a global leadership programme. *Human Resource Development International*, 13(5), 519-540. [Link](#)
- Sipe, L. J. (2016). How do senior managers influence experience innovation? Insights from a hospitality marketplace. *International Journal of Hospitality Management*, 54(1), 75-83. [Link](#)
- Slåtten, T., & Mehmetoglu, M. (2015). The effects of transformational leadership and perceived creativity on innovation behavior in the hospitality industry. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 14(2), 195-219. [Link](#)
- Sobel, J. (2002). Can we trust social capital? *Journal of Economic Literature*, 40(1), 139-154. [Link](#)
- Sørensen, F. (2007). The geographies of social networks and innovation in tourism. *Tourism Geographies: An International Journal of Tourism Space, Place and Environment*, 9(1), 22-48. [Link](#)
- Sorensen, J. B. (2002). The strength of corporate culture and the reliability of firm performance. *Administrative Science Quarterly*, 47(1), 70-91. [Link](#)
- Souza, M. T. De, Silva, M. D. Da, & Carvalho, R. de. (2010). Revisão Integrativa: o que é e como fazer? *Einstein*, 8(1), 102-106. [Link](#)
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of Leadership: A survey of the literature*. New York Free Press.
- Sundbo, J., & Gallouj, F. (1998). *Innovation in services*. Report of the Project Services in Innovation, Innovation in Services – Services in European Innovation Systems (SI4S), STEP group. [Link](#)
- Thomson, G. A. (2007). *Review of transformational leadership models and its linkage to the scholarship/practice/leadership model, 2007*. The Selected Works of Dr. Grace S. Thomson. [Link](#)
- Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a methodology for developing evidence informed management knowledge by means of systematic review. *British Journal of Management*, 14(3), 207-222. [Link](#)
- Trunfio, M., & Campana, S. (2019). Drivers and emerging innovations in knowledge-based destinations: Towards a research agenda. *Journal of Destination Marketing & Management*, 14. [Link](#)
- West, M. A. (1990). The social psychology of innovation in groups. In: M. A. West e J. L. Farr (Eds.). *Innovation and Creativity at Work, Psychological and Organizational Strategies*. pp. 309-333. Chichester : John Wiley & Sons.

Lacerda, L. L. de, Cunha, C. J. C. de A. & Biz, A. A. (2021). Liderança para inovação nos setores de Hospitalidade e Turismo: revisão integrativa da literatura. **Rosa dos Ventos - Turismo e Hospitalidade**, 13(1), pp. 22-49, DOI: <http://dx.doi.org/10.18226/21789061.v13i1p22>

- Yang, J. -T. (2007). Knowledge sharing: Investigating appropriate leadership roles and collaborative culture. *Tourism Management*, 28(2), 530-543. [Link](#)
- Zach, F. (2012). Partners and innovation in american destination marketing organizations. *Journal of Travel Research*, 51(4), 412-425. [Link](#)
- Zach, F. (2016). Collaboration for innovation in tourism organizations: leadership support, innovation formality, and Communication. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 40(3), 271-290. [Link](#)
- Zaidi, I., & Bellak, B. (2019). Leadership development for international crises management: the whole person approach. *Journal of Peacebuilding & Development*, 14(3), 256-271. [Link](#)
- Zapalska, A. M., & Brozik, D. (2015). The life-cycle growth and development model and leadership model to analyzing tourism female businesses in Poland. *Problems and Perspectives in Management*, 13(2), 82-90. [Link](#)
- Zapalska, A. M., Brozik, D., & Zieser, N. (2015). Factors affecting success of small business enterprises in the Polish tourism industry. *Tourism*, 63(3), 365-381. [Link](#)
- Zumitzavan, V. (2014). The impact of different styles of 'personal knowledge management' and 'leadership' on 'organisational performance': a case of healthcare industry in Thailand. *WSEAS Transactions on Business and Economics*, 11(1), 430-441. [Link](#)

## **AGRADECIMENTOS**

A presente pesquisa foi realizada com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil [CAPES]. Código de Financiamento 001.

## **PROCESSO EDITORIAL**

Recebdo: 13 FEV 20; Aceito: 30 NOV 20