

UNIVERSIDADE DO ALGARVE

Faculdade de Ciências Sociais e Humanas

**COMPORTAMENTOS DO LÍDER INOVADOR
NO SECTOR DO TURISMO**

(Tese para obtenção do grau de doutor no ramo de Psicologia,
especialidade de Psicologia das Organizações)

ILEANA ANDRONIU PARDAL MONTEIRO

Orientador: Doutor Fernando José Vieira Cardoso de Sousa
Co-orientador: Doutor Saul Neves de Jesus

Constituição do Júri:

Presidente: Reitor da Universidade do Algarve
Vogais: Doutor Saul Neves de Jesus
Doutora Virgínia Maria Trigo
Doutor Jorge Filipe da Silva Gomes
Doutor Fernando José Vieira Cardoso de Sousa
Doutora Gabriela Maria Ramos Gonçalves
Doutor Ronaldo Luís Árias Schültz

FARO
(2008)

UNIVERSIDADE DO ALGARVE

Faculdade de Ciências Sociais e Humanas

**COMPORTAMENTOS DO LÍDER INOVADOR
NO SECTOR DO TURISMO**

(Tese para obtenção do grau de doutor no ramo de Psicologia,
especialidade de Psicologia das Organizações)

ILEANA ANDRONIU PARDAL MONTEIRO

Orientador: Doutor Fernando José Vieira Cardoso de Sousa
Co-orientador: Doutor Saul Neves de Jesus

Constituição do Júri:

Presidente: Reitor da Universidade do Algarve

Vogais: Doutor Saul Neves de Jesus

Doutora Virgínia Maria Trigo

Doutor Jorge Filipe da Silva Gomes

Doutor Fernando José Vieira Cardoso de Sousa

Doutora Gabriela Maria Ramos Gonçalves

Doutor Ronaldo Luís Árias Schültz

FARO

(2008)

NADA É IMPOSSÍVEL DE MUDAR

**Desconfiai do mais trivial, na aparência singelo.
E examinai, sobretudo, o que parece habitual.
Suplicamos expressamente:
não aceiteis o que é de hábito como coisa natural,
pois ...
nada deve parecer natural, nada deve parecer impossível de mudar.**

Bertold Brecht

AGRADECIMENTOS

Gostaria de expressar o meu reconhecimento ao Professor Doutor Fernando Cardoso de Sousa pelo apoio inestimável a este projecto, pela sua paciência nos momentos mais difíceis e pela sincera amizade que manifestou no desenvolvimento desta investigação.

Ao Professor Doutor Saúl Neves de Jesus que sempre me encorajou e facilitou todo o processo, tendo permitido a minha inscrição em doutoramento na Universidade do Algarve, os meus agradecimentos.

Quero igualmente agradecer ao Conselho Directivo da ESGHT e, especialmente ao Professor Doutor Ludgero Sequeira que criou condições para a minha dispensa de serviço docente, sem a qual a prossecução deste projecto teria sido inviável. Também o apoio financeiro que recebi, facilitando a minha participação em cursos e conferências, a compra de bibliografia, constituiu uma contribuição essencial ao desenvolvimento da investigação. Aos meus colegas de Núcleo, Ana Trindade, Maria Manuela Neto, Miguel Ornelas e Joaquim Contreiras, que assumiram as minhas aulas, o meu sincero obrigado.

Estou reconhecida a todos quantos se disponibilizaram e apoiaram esta investigação nas suas várias fases. Ao Dr. Lourenço Ribeiro cuja disponibilidade e apoio permitiram aprofundar a compreensão da operação hoteleira, um sincero obrigado. Agradeço à minha querida amiga Dra. Helena Costa que facilitou o trabalho de campo em todos os hotéis Tivoli, apesar da sua falta de tempo e sobrecarga de trabalho. Uma palavra de apreço para o meu amigo António Sancho, sempre pronto a abrir as portas do *seu* hotel e que conseguiu uma percentagem de resposta absolutamente admirável graças ao seu empenho. Agradeço ao meu colega e amigo, Dr.

Henrique Rodrigues que autorizou a passagem do primeiro questionário no seu hotel. Também estou grata à Dra. Carolina Serra, Dra. Cláudia Prudente, bem como às técnicas de Recursos Humanos, Paula, São e Sónia, à estagiária Mafalda e à D. Filipa Jesus que me acompanharam a todos os sectores dos hotéis, para identificar as chefias inovadoras na realização das entrevistas e a passagem do questionário.

Quero ainda agradecer a todos quantos se disponibilizaram para ser entrevistados e, nomeadamente ao Dr. Dinis Pires que me recebeu, em Évora. O entusiasmo e gosto pelo trabalho que todos transmitiram constituíram um grande incentivo no desenvolvimento deste trabalho.

A todos os profissionais dos hotéis LTI e D. Pedro Lisboa que se disponibilizaram para preencherem o questionário, nas suas primeiras versões e aos alunos da Universidade do Algarve, participantes fundamentais que permitiram a construção e validação do questionário, quero expressar o meu reconhecimento.

Ao Professor Doutor Luis Faísca pela sua disponibilidade no apoio à interpretação dos dados qualitativos, à Professora Doutora Filomena Gaspar pela sua amizade e troca de informações preciosas para a concretização deste trabalho, bem como ao meu colega e amigo Dr. Augusto Correia pelas informações e documentação da área da hotelaria e turismo.

Estou ainda profundamente reconhecida a meu marido José que me incentivou a iniciar este trabalho, apoiando constantemente com a sua paciência e compreensão, obrigando-me a seguir em frente, mesmo em momentos difíceis que atravessámos. Ao meu filho Pedro e à minha mãe a quem dediquei menos atenção do que deveria, agradeço a paciência e o apoio.

RESUMO

Esta investigação teve como objectivo compreender se a inovação na hotelaria de qualidade, está relacionada com a gestão inovadora e caracterizar a acção das chefias inovadoras.

Foi analisado o conceito de inovação, entendido como um processo social de mudança planeada, intencional e benéfico para a unidade de adopção, que necessita de múltiplos actores para transformar uma ideia criativa em produto, serviço ou processo útil e aceite na organização, prestando-se particular atenção à inovação no sector dos serviços. Foram igualmente descritas as teorias de liderança contemporâneas, apresentadas sob diferentes enfoques, nomeadamente, enquanto processo centrado no líder, nos seguidores, no grupo e interacção entre líderes e liderados. Este último grupo de teorias, em que a liderança é considerada como um processo interaccionista, constitui o quadro teórico orientador desta dissertação.

Para diferenciar as percepções que os colaboradores têm dos chefes mais e menos inovadores, utilizou-se a teoria dos constructos pessoais de Kelly e o seu método para construir um questionário, administrado a trabalhadores de dezasseis hotéis de quatro e cinco estrelas, no Algarve. Foram validados para análise estatística 519 protocolos. Foram igualmente realizadas 30 entrevistas a chefias mais e menos inovadoras, tratadas por análise de conteúdo e análise de correspondência, para obter uma projecção espacial e simplificada do discurso, salientando as principais diferenças entre os dois grupos.

Os resultados mostraram que a liderança inovadora se constrói em torno de duas dimensões – competências de tomada de decisão e competências relacionais, demonstrando uma mudança de paradigma, relativamente ao modelo bidimensional *tarefa-relação*. As entrevistas corroboraram estes resultados, mostrando que os chefes

inovadores e menos inovadores diferem significativamente quanto ao modo como constroem o seu papel e como gerem o seu sector. Os resultados permitiram igualmente diferenciar os sectores de front office e back office relativamente ao grau de inovação, mostrando que os serviços que não contactam directamente com o cliente são mais inovadores.

Este trabalho veio dar um contributo à compreensão da inovação na hotelaria, mostrando que a liderança inovadora é um processo interaccionista de desenvolvimento dos colaboradores que implica múltiplos actores e uma focalização permanente na satisfação do cliente e na melhoria da qualidade.

Palavras-chave: Inovação, Liderança. Líder Inovador, Competências de Tomada de Decisão, Competências Relacionais, Inovação na Hotelaria, Inovação nos Serviços, Grades de Kelly.

ABSTRACT

The present research aimed at understanding if innovation, in high standard hospitality industry, is related with innovative management and describing innovative managers' behaviors.

Innovation, seen as a social process of planned change, intentional and beneficial to the unit of adoption, that need multiple actors to transform a creative idea in a product, service or process useful and accepted in the organization, was examined. Service innovation deserved a particular attention. Contemporary leadership theories presented different focus, from leader-centered, followers-centered, group-centered and interactive process between leader and follower. The later group of theories, which define leadership as an interactions' process constitute the theoretical background of this research.

To verify how coworkers' perceptions of innovative managers and non innovative leader differed, a questionnaire, drawn out of Kelly's personnel constructs theory, was administrated in sixteen four and five stars hotels in the Algarve. 519 responses were validated and submitted to statistical analysis. 30 interviews were conducted with innovative and less innovative managers, contend analyzed and submitted to correspondence analysis, in order to obtain a simplified spatial projection of the discourse, showing the main differences between the two groups.

Results indicate that innovative leadership is construed in terms of two dimensions – decision making and relational competencies – showing a paradigm change face to bi-dimensional model *task-relationship*. Results from the interviews corroborate these findings, showing that innovative managers and less innovative managers differ significantly in the way of construing their role and managing their department. Results

also showed that and back office departments are more innovative than front office departments.

This research has proven to be a contribution to the understanding of innovation in the hospitality industry, providing evidence that innovative leadership is an interactionist process of coworker development, involving multiple actors and a permanent focus on the client satisfaction and on quality improvement.

Key-words: Innovation, Leadership, Innovative Leader, Decision Making Competencies, Relational Competencies, Innovation in Hospitality, Innovation in Services, Repertory Grid.

INDICE

Índice de Tabelas	xiii
Índice de Figuras	xvi
Índice de Quadros	xvii
INTRODUÇÃO	1
PARTE 1 REVISÃO DE LITERATURA	9
CAPÍTULO 1 – A INOVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES	11
1.1. Criatividade e Inovação, Delimitação de Conceitos	15
1.2. Os Conceitos de Inovação e Mudança	20
1.3. Classificação das Inovações	22
1.3.1. Inovação de Produto versus Inovação de Processo	23
1.3.2. Inovação Radical versus Incremental	24
1.3.3. Inovação Técnica, Administrativa ou Subsidiária	25
1.3.4. Inovação no Sector Industrial versus Sector dos Serviços	26
1.4. O Processo de Inovação	31
1.5. Factores Facilitadores da Inovação	37
1.6. Resumo do Capítulo	43

CAPÍTULO 2 – A LIDERANÇA INOVADORA	45
2.1. A Liderança, um Processo Centrado no Líder	48
2.1.1. A Liderança Carismática e Liderança Transformacional	48
2.1.2. A Liderança Criativa	53
2.2. A Liderança, um Processo Centrado nos Seguidores	56
2.2.1. A Liderança enquanto Processo de Processamento da Informação	56
2.2.2. A Liderança enquanto Processo de Identidade Social	60
2.3. A Liderança, um Processo de Grupo	63
2.3.1. Bales e o <i>Symlog</i>	63
2.3.2. Das Interações Diádicas, Teoria LMX, às Interações na Equipa, Teoria TMX	66
2.3.3. O Interaccionismo Simbólico no Estudo da Liderança Inovadora	71
2.4. Resumo do Capítulo	77
CAPÍTULO 3 – A INOVAÇÃO NA HOTELARIA	81
3.1. Caracterização do Turismo	81
3.2. O Turismo no Algarve	88
3.3. Caracterização da Inovação na Hotelaria	92
3.4. Resumo do Capítulo	98
CAPÍTULO 4 – ESTUDOS PRÉVIOS	99
4.1. A Inovação no Sector dos Serviços	99
4.2. A Inovação na Hotelaria	101
4.3. As Competências dos Gestores	104
4.4. Resumo do capítulo	111

PARTE II – ESTUDOS EMPÍRICOS	113
CAPÍTULO 5 – METODOLOGIA	115
5.1. Objectivos da Investigação e Hipóteses de Trabalho	115
5.2. O Método das Grades de Kelly	118
5.3. Construção da Escala de Liderança Inovadora (ELI)	127
5.3.1. As Entrevistas para Elicitação dos Constructos Bipolares	127
5.3.1.1. <i>Amostra e Procedimento</i>	127
5.3.1.2. <i>Resultado das Entrevistas e Construção da Primeira Versão da Escala</i>	129
5.3.2. A Primeira Versão da Escala ELI	133
5.3.2.1. <i>Amostra e Procedimentos</i>	133
5.3.2.2. <i>Resultados</i>	133
5.3.3. A Segunda Versão da Escala ELI	138
5.3.3.1. <i>Amostra e Procedimentos</i>	138
5.3.3.2. <i>Resultados</i>	139
5.3.4. Estudo de Validação da Escala ELI	146
5.3.4.1. <i>Amostra e Procedimentos</i>	150
5.3.4.2. <i>Instrumentos Utilizados no Estudo de Validação da Escala</i>	150
5.3.4.3. <i>Resultados do Estudo de Validação</i>	153
5.4. Estudo Piloto	157
5.4.1 Estudo Quantitativo	157
5.4.1.1. <i>Amostra e Procedimento</i>	157
5.4.1.2. <i>Resultados</i>	158

5.4.2. Estudo Qualitativo	164
5.4.3. Conclusão	166
5.5. Amostra e Procedimento	167
5.5.1. Estudo Quantitativo	167
5.5.1.1. <i>Caracterização dos Hotéis</i>	167
5.5.1.2. <i>Caracterização da Amostra</i>	175
5.5.1.3. <i>Procedimento</i>	177
5.5.2. Estudo Qualitativo	180
5.5.2.1. <i>Amostra</i>	180
5.5.2.2. <i>Procedimento</i>	182
CAPÍTULO 6 – RESULTADOS	185
6.1. Resultados do Estudo Quantitativo	186
6.1.1. Estatística Descritiva	186
6.1.2. Percepções dos Chefes nos Hotéis Estudados	193
6.2. Resultados do Estudo Qualitativo	207
6.2.1. Autopercepção enquanto Chefia	208
6.2.2. Conceito de Chefe Inovador	221
6.2.2.1. <i>Tomada de Decisão e Planeamento</i>	222
6.2.2.2. <i>Relações com os Colaboradores</i>	223
6.2.2.3. <i>Relações com o Cliente</i>	225
6.2.2.4. <i>Relações com os Superiores Hierárquicos</i>	226
6.2.3. Descrições do Chefe Não Inovador	228
6.2.4. As Principais Inovações	229
6.2.5. Caracterização dos Chefes Inovadores	231

6.2.6. Análise de Correspondências	235
6.2.6.1. <i>Diferenças nos Discursos das Chefias Inovadoras e Não Inovadoras</i>	237
6.2.6.2. <i>Descrição dos Chefes Inovadores</i>	242
CAPÍTULO 7 – DISCUSSÃO DOS RESULTADOS E CONCLUSÕES	251
7.1. Discussão dos Resultados	251
7.2. Conclusões	273
REFERÊNCIAS	277
APÊNDICES	299
APÊNDICE A	301
APÊNDICE B	307
APÊNDICE C	313
APÊNDICE D	319
APÊNDICE E	323
APÊNDICE F	333
APÊNDICE G	335
APÊNDICE H	343
APÊNDICE I	345
APÊNDICE J	349

ÍNDICE DAS TABELAS

Nº		
1	Estabelecimentos Hoteleiros do Algarve, por Categoria, Capacidade de Alojamento e Número de Trabalhadores	90
2	AFCP Líder Inovador: Pesos Factoriais da Matriz das Componentes após Rotação de Varimax	136
3	AFCP Líder Não Inovador, Pesos Factoriais da Matriz das Componentes após Rotação Varimax	137
4	Estatística Descritiva dos Itens da Segunda Versão da Escala ELI	140
5	Coefficientes de Correlação Linear De Pearson entre os Itens da Escala Chefe Inovador (metade superior), entre os Itens da Escala Chefe Não Inovador (metade inferior) e entre os Itens das duas Escalas Chefe Inovador e Chefe Não Inovador, (assinalados na diagonal)	142
6	AFCP com Rotação Varimax sobre as Escalas Chefe Inovador e Chefe Não Inovador	144
7	Alfa de Cronbach das Escalas Utilizadas no Estudo de Validação	153
8	Coefficientes de Correlação Linear de Pearson em cada Subescala	155
9	Resultados da Estatística Descritiva nos Dois Elementos O Meu Chefe e Eu como Chefe	159
10	Comparação das AFCP com Rotação Varimax Obtidas nos dois Hotéis e com os Alunos	160

11	Resultados da Análise Factorial Confirmatória nos Elementos Chefe Inovador e O Meu Chefe	163
12	Caracterização dos Respondentes por Sector e por Hotel	176
13	Comparação entre as Idades dos Inquiridos com e sem funções de chefia	177
14	Caracterização dos Entrevistados por Hotel, Sector e Sexo.	181
15	Resultados da Estatística Descritiva dos Itens da Escala ELI nos dois Elementos O Meu Chefe Directo e Eu Como Chefe	187
16	Coeficientes de Correlação Linear de Pearson entre os Itens da Escala O Meu Chefe (na parte superior do quadro) e Eu como Chefe (na parte inferior do quadro) e entre ambas as Escalas (assinalados na diagonal)	189
17	AFCP com Rotação Varimax sobre os Elementos Chefe Inovador e Chefe Não Inovador O Meu chefe e Eu como Chefe	191
18	Médias e Desvio-Padrão das Variáveis Competências de Tomada de Decisão e Competências Relacionais	192
19	Respostas Médias, Desvio Padrão e Resultados do Teste t da Variável Independente, Chefe Inovador, sobre as duas Variáveis Dependentes, Competências de Tomada de Decisão e Competências Relacionais	193
20	Respostas Médias, Desvio Padrão e Resultados do Teste t da Variável Independente, Equipas, sobre as duas Variáveis Dependentes Competências de Tomada de Decisão e Competências Relacionais	195
21	Testes de Significância Resultantes das Análises Multivariadas de Variância (MANOVA), em cada Factor, das Variáveis Independentes.	196

22	Testes de Significância Resultantes das Análises Multivariadas de Variância (MANOVA), em cada Factor, das Variáveis Independentes.	197
23	Resultados Médios por Equipa e Hotel em cada Factor	198
24	Diferenças de Médias das Variáveis Dependentes Consoante o Grau de Inovação dos Hotéis	200
25	Testes de Significância Resultantes das Análises Multivariadas de Variância (MANOVA), em cada Factor, das Variáveis Independentes	201
26	Médias, Desvio-Padrão e Resultados da ANOVA das Variáveis Competências de Tomada de Decisão e Competências Relacionais por Sector	202
27	Testes de Significância Resultantes das Análises Multivariadas de Variância (MANOVA) em cada Factor, das Variáveis Independentes	203
28	Respostas Médias e Significância do Teste t da Variável Independente Grau de Inovação, sobre as duas Variáveis Dependentes Competências de Tomada de Decisão e Competências Relacionais em cada Sector.	205
29	Lista das Palavras Retidas por Ordem de Frequência	237
30	Contribuições Absolutas e Relativas das Palavras (colunas) nos Factores	240
31	Peso, Distância e Contribuições das Modalidades em cada Factor	242
32	Palavras (linhas) Associadas ao Sector do Hotel (colunas)	246
33	Peso, coordenadas e contribuições absolutas e relativas	247

Figura

ÍNDICE DE FIGURAS

Nº

1	Classificação dos serviços em torno das dimensões trabalho ou tecnologia intensiva e estandardização/personalização.	30
2	O processo de inovação na organização	32
3	Mente do líder criativo ou agente de mudança	54
4	Espaço tridimensional de grupo	64
5	O Produto Turístico	86
6	O modelo de excelência da EFQM	96
7	Espaço tridimensional de Bales, Symlog Consulting Group,	154
8	Dendograma obtido na análise hierárquica de clusters, pelo método <i>average linkage (between groups)</i> .	199
9	Diferenças entre as palavras que definem o chefe inovador e as que definem o chefe não inovador (o eixo vertical corresponde ao factor 1)	241
10	Bootstrap parcial das palavras dos dois primeiros eixos	243
11	Bootstrap parcial das palavras dos eixos 2 e 3.	244
12	Bootstrap parcial das palavras dos eixos 3 e 4.	245
13	Análise de correspondências realizada sobre as palavras dos chefes inovadores por sector do hotel.	248

Quadro

ÍNDICE DE QUADROS

Nº

1	As Características da Gestão Hoteleira nas Últimas Décadas	94
2	As Características do Gestor Hoteleiro nas Últimas Décadas	106

INTRODUÇÃO

IDENTIFICAÇÃO DO PROBLEMA E OBJECTIVOS DO ESTUDO

O turismo é uma das actividades económicas relativamente à qual a Organização Mundial do Turismo (OMT) espera um crescimento significativo, a nível mundial. Confirmando esta tendência, em Portugal, assiste-se ao aumento do investimento neste sector declarado estratégico para o desenvolvimento regional. No Algarve, considerado a maior região turística nacional, assiste-se ao desenvolvimento de infra-estruturas de qualidade que possibilitam o combate à sazonalidade e a diversificação da oferta e dos mercados, acção tanto mais importante quanto a economia regional se encontra totalmente dependente do turismo, após a perda de competitividade dos restantes sectores tradicionais (como a agricultura, pesca e conservas de peixe).

A concorrência existente neste sector obriga as empresas a reduzir os custos, baixar os preços ao cliente e, simultaneamente melhorar sistematicamente a qualidade, para satisfazer as necessidades de um cliente cada vez mais experiente e exigente, como referem Olsen e Connolly (2000). Os trabalhos de Kotler e Gertner (2002), recentemente aplicados ao Algarve por Freire (2006), advogam a necessidade de promover todo um destino turístico, como uma marca, um produto integrado e multidimensional, e evidenciam que às empresas de um mesmo destino interessa procurar soluções de cooperação para afirmar a marca *Algarve* ao mesmo tempo que competem entre si, afirmando a distintividade da sua unidade.

Lidar com este paradoxo, significa encontrar novas soluções, novos produtos e novos processos de gestão das empresas turísticas, numa permanente adaptação ao meio envolvente e às exigências dos clientes. Esta constatação, que suscitou a necessidade de compreender a inovação neste sector, constitui o ponto de partida para a presente dissertação.

A diversidade de organizações que constituem o *cluster* do turismo e o reduzido número de trabalhos sobre inovação no sector suscitaram a necessidade de compreender a natureza

deste processo. Também, a dificuldade em definir critérios de classificação das organizações turísticas face à inovação levou à necessidade de centrar o objecto da investigação. Tiveram-se, assim, em conta os resultados obtidos por Jacob e Bravo (2001), num estudo sobre inovação nas empresas turísticas nas ilhas Baleares, demonstrando que a inovação é mais provável em empresas hoteleiras de maior dimensão e qualidade superior. A diversidade e heterogeneidade das inovações listadas neste estudo, parecem indiciar estarmos perante uma realidade distinta da de outros sectores económicos. Também a constatação de que a estrutura das unidades hoteleiras, embora com diminuição do número de níveis hierárquicos, se mantém centralizada e hierarquizada (Gilbert e Guerrier, 1997), distante da estruturação orgânica considerada propícia à inovação por vários autores (como por exemplo, Burns e Stalker, 1996; Kanter, 1983; Mintzberg, 2001), levou à necessidade de se considerar que as chefias desempenhavam um papel essencial no processo de inovação e conduziu à questão de saber se a inovação em hotelaria estaria relacionada com a gestão inovadora e se seria possível descrevê-la através da acção dos líderes inovadores.

Nos serviços, segundo Sundbo e Gallouj (1998), a inovação procede de pequenos ajustamentos incrementais, produzidos num horizonte temporal geralmente curto, através de processos práticos que não necessitam de investigação científica. De uma forma geral, não se trata de um processo radical, mas antes um processo de melhoria contínua da qualidade, pois a operação hoteleira exige continuidade para permitir ao cliente o reconhecimento da marca, da distintividade do serviço prestado. Como mostram os trabalhos de Go (2005) e de Sundbo e Gallouj (1998), o cliente assume um papel activo no processo de inovação, sendo de prever que as equipas dos diferentes sectores do hotel se diferenciem, manifestando comportamentos distintos face à inovação.

O papel do líder, como facilitador do processo de inovação, tem sido salientado por teorias de liderança, que definem a liderança inovadora como o modo pelo qual algumas

pessoas extraordinárias (Kanter, 1983), com capacidade para transformar os subordinados (Bass, 1997; Conger e Kanungo, 1987) e cuja acção tem um impacto determinante nas organizações. Outros consideram essencialmente o processo de processamento da informação (Lord e Mahler, 1993) ou identitário (Hogg, 2001) através do qual os subordinados reconhecem alguém como líder. A interacção líder – colaboradores constitui um terceiro grupo de modelos que podem ajudar a compreender a liderança inovadora na hotelaria de qualidade.

Esta investigação pretende, assim, explicar a liderança inovadora, mostrar o que diferencia os líderes inovadores dos não inovadores e explicar a inovação na hotelaria de qualidade, através da acção dos seus líderes, no sentido de compreender a inovação neste sector do turismo. Na prossecução deste objectivo implementou-se uma metodologia qualitativa, o método das grades de Kelly, para construir um questionário que ultrapassasse o problema que a investigação nas organizações enfrenta, das acções das pessoas não coincidirem com o seu discurso ou, nas palavras de Argyris (1999), as teorias declaradas diferirem das teorias em uso. Passou-se, assim, dos métodos qualitativos aos quantitativos, para definir as hetero-percepções da liderança inovadora, tendo regressado ao qualitativo, em entrevistas com chefes inovadores e não inovadores, para recolher as auto percepções dos chefes dos hotéis de qualidade na região algarvia.

ORGANIZAÇÃO DA DISSERTAÇÃO

Esta dissertação está organizada em duas partes: a revisão de literatura e estudos empíricos. A primeira parte, revisão de literatura, está subdividida em quatro capítulos. O primeiro capítulo analisa o constructo de inovação, delimitando-o dos conceitos de criatividade e mudança e, seguidamente, apresentando diversas perspectivas a que os investigadores recorreram no seu estudo. Assim, descreve-se o modo como tem sido classificada, insistindo-se algo mais sobre a inovação nos serviços que constitui o objecto deste trabalho, referem-se alguns modelos teóricos alusivos ao processo de inovação, terminando-se com a identificação dos factores facilitadores da inovação organizacional. O segundo capítulo aprofunda um desses factores, a liderança, procurando identificar os modelos teóricos que podem ajudar a compreender o processo da liderança inovadora. No terceiro capítulo da revisão de literatura, procurou-se contextualizar o constructo de inovação, descrevendo a inovação no sector da hotelaria. O quarto capítulo refere alguns estudos prévios relacionados com esta investigação e que permitem corroborar opções metodológicas e compreender alguns resultados obtidos.

A segunda parte diz respeito aos estudos empíricos e é constituída por três capítulos, respeitando o primeiro à metodologia utilizada, onde se descrevem os objectivos e hipóteses orientadoras, o método das grades de Kelly (1963), usado num primeiro estudo qualitativo, assim como todas as etapas da construção do instrumento de recolha de dados, a Escala de Liderança Inovadora (ELI). Toda a metodologia foi testada e validada no estudo piloto, finalmente, descrevem-se os dezasseis hotéis onde foi distribuída a escala construída e caracterizam-se os inquiridos e enunciam-se os procedimentos seguidos na investigação.

No capítulo seis são apresentados os resultados quantitativos e qualitativos. Assim, apresentam-se, em primeiro lugar, os resultados quantitativos, validando a estrutura factorial

do modelo proposto, testando as hipóteses formuladas e avaliando a influência das variáveis independentes. Seguidamente são analisadas as entrevistas realizadas com as chefias inovadoras e não inovadoras, apresentando a sua definição de inovação e liderança inovadora. Finalmente, o capítulo sete é dedicado à discussão dos resultados face aos objectivos definidos, sendo também analisados os contributos desta investigação para a investigação futura e para a prática da gestão hoteleira, bem como as suas limitações. A dissertação finaliza com as conclusões e propostas para novos estudos.

PARTE 1

REVISÃO DA LITERATURA

CAPÍTULO 1

A INOVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

Falar de inovação tem estado na moda, nos últimos anos. A inovação é considerada, no discurso científico dominante, como no discurso institucional, a solução para todos os problemas organizacionais e sociais. É objectivo deste capítulo, dar conta das várias perspectivas teóricas que podem ajudar a compreender a inovação e, nomeadamente, a inovação nos serviços. Começa pela delimitação do constructo de inovação, distinguindo-o dos conceitos de criatividade e mudança, evitando uma utilização indistinta indutora de interpretações erróneas. Descrevem-se, seguidamente, as tipologias de inovação, insistindo particularmente na inovação nos serviços, domínio em que se insere o objecto de estudo, a hotelaria. Procurando uma perspectiva mais integradora, são analisadas três abordagens ao processo de inovação e finaliza-se com a identificação dos factores que podem influenciar a inovação, ao nível individual, grupal e organizacional.

O desenvolvimento económico não tem sido necessariamente sinónimo de bem-estar e qualidade de vida no meio social e organizacional. Ao estudar a inovação, pretende-se promover estratégias que culminem com a melhoria das condições de vida no trabalho, permitindo, por exemplo, às pessoas, uma intervenção mais activa e criativa sobre o seu trabalho, que lhes proporcione maior satisfação e, simultaneamente, fomente a melhoria da eficácia organizacional. Nos últimos anos, a inovação tem vindo a ser associada à prosperidade económica na aldeia global. No discurso político, institucional, organizacional e mesmo académico, a inovação aparece como sinónimo de modernização, competitividade e produtividade. Têm sido organizados congressos e publicadas diversas obras que mostram a

importância de que o tema se reveste para as áreas da economia e da tecnologia. E se, a nível internacional, o interesse da investigação em Psicologia por esta temática é relativamente recente, em Portugal, os trabalhos publicados são em número muito reduzido. Salientem-se os estudos de Fonseca (1998, 2002) e Sousa (1999, 2000, 2003) que serão amplamente citados no decurso deste trabalho. A investigação nesta área tem, assim, um contributo importante a prestar, procurando dotar as organizações de modelos mais robustos, integradores do conhecimento gerado nas diversas ciências sociais, de modo a ultrapassar os viéses simplificadores da realidade organizacional, consubstanciados em modas (Reto e Lopes, 1989; Sousa, 2003) que se vão sucedendo na gestão de empresas (desde a gestão por objectivos, passando pela cultura organizacional, à qualidade total, rapidamente substituída pela qualidade total ambiental, a que se seguirá ...).

Sendo a inovação um processo eminentemente social, como adiante se verá, a Psicologia e, nomeadamente, a Psicologia Social e das Organizações, tem um contributo efectivo a dar à investigação desta temática, bem como ao desenvolvimento e implementação da inovação nas organizações.

O conceito de inovação foi introduzido por Schumpeter para referir a introdução de um produto novo ou com qualidades desconhecidas do mercado, de um novo método de produção, de um novo mercado, de novos fornecedores ou uma nova forma de organização da indústria. Hoje, considera-se que para haver inovação não é necessário que o produto, método ou processo seja absolutamente novo e desconhecido. Assim, o conceito foi alargado, deixando de ser sinónimo de novo. Pode falar-se em inovação quando se adaptam, a um sector de actividade ou organização, produtos, métodos ou processos já utilizados noutros sectores ou organizações, resultando daqui alguma subjectividade pois se, em determinado momento, a introdução de determinada tecnologia pode ser considerada uma inovação, num outro momento tal investimento dificilmente poderá merecer tal qualificação. Trata-se, pois,

de um constructo muito contextualizado, dependente do período de tempo (o que hoje é inovador, amanhã será banal) e do local em que ocorre (sector de actividade, região, empresa...).

Rickards (1996), comentando a dificuldade em definir inovação, constata que se trata de um tema cuja investigação releva de filiações muito diversificadas, como a economia, engenharia e outros domínios tecnológicos, a psicologia e outras ciências sociais e organizacionais, e incide sobre sectores de actividade muito diversificados. Exemplificando, no sector da engenharia, para ser considerada como tal, uma inovação deverá, muito provavelmente, ser tecnológica, enquanto no sector dos serviços, como o da restauração, em que a inovação é maioritariamente não tecnológica (Vermeulen e Van der Aa, 2003), a recuperação de receitas tradicionais é uma inovação. Estar-se-ia, assim, perante um constructo de inovação para cada sector de actividade ou, levando esta perspectiva ao extremo, para cada organização ou grupo social.

Para ultrapassar tais dificuldades, a investigação pode optar por definir, à priori, o conceito de inovação em que se pretende trabalhar o que, de um ponto de vista epistemológico, constitui um procedimento inteiramente aceitável e correcto (Rickards, 1996). No entanto, esta metodologia pode dificultar a elaboração de um constructo consensual e unificador que facilite a construção de um corpo teórico significativo e transversal às diferentes ciências. Nicholson (1990), numa tentativa de clarificação, considera que existem quatro domínios à luz dos quais o constructo pode ser analisado: o domínio da semiótica, da hermenêutica, da epistemologia e da ideologia.

– O domínio da semiótica, põe a questão de saber qual o tipo de sinal ou significante que a palavra “inovação” assume no discurso. Refere as raízes da palavra como verbo ou advérbio significando “fazer novo”, oposto de algo conhecido ou que já aconteceu. Como recorre a metáforas, numa discussão entre diferentes interlocutores para saber se algo é ou

não inovador, os desacordos referem-se essencialmente ao material de referência e aos fenómenos usados na comparação.

- O domínio da hermenêutica procura o significado em determinado contexto ou circunstâncias. Trata-se de analisar o conceito, enquanto elemento de um texto que deve ser interpretado, fazendo emergir o significado. A inovação resulta da interpretação de textos (falados ou escritos), ou seja, de um processo de atribuição realizado num dado contexto. Se o contexto, constituído pelos hábitos e tradições, for determinante para que algo seja considerado inovador, a interpretação pode variar de organização para organização ou mesmo, no limite, de grupo para grupo, de função para função.
- A abordagem epistemológica e empírica mostra que o significado depende de processos perceptivos e de atribuição causal. Põe em evidência o erro fundamental de atribuição (Ross, Greene e House, 1993), que pode levar uns a atribuir uma inovação bem sucedida a um determinado colaborador, enquanto outros a consideram fruto das circunstâncias, ou o viés actor-observador (Jones e Nisbett, 1971), responsável por um significado diferente consoante os papéis e as relações com o acto inovador, fomentando eventualmente problemas de justiça percebida em relação a recompensas relacionadas com a inovação bem sucedida. Estas fontes de erros e vieses podem levar à contestação dos significados dos conceitos e dificultar consideravelmente o desenvolvimento e implementação da inovação. Assim se compreende a insistência de alguns autores, como Anderson (1992b), no consenso como condição prévia para a inovação. Deste modo, não se deve apenas considerar o agente ou o objecto de inovação; também o observador, presente na estrutura social, desempenha um papel importante na determinação da inovação.
- O domínio da ideologia a partir do qual se avalia a conotação valorativa que a ideia contém, procura relacionar os interesses que ligam os interessados que usam o conceito e os valores dominantes no meio. O autor distingue o valor implícito, o valor explícito e o

processo contingente. O valor implícito toma a avaliação como certa – por exemplo, inovação como sinónimo de bom – trata-se de um viés pró inovação, sobejamente presente no senso comum e criticado por vários autores (como por exemplo, King e Anderson, 1990; Kimberly et al, 1990; Damanpour, 1990), sendo de referir que, com Van de Ven (1988) e Van de Ven e Angle (2000), no discurso dominante, se fala de inovação quando a mudança é bem sucedida, sendo os insucessos considerados “erros”. O valor explícito, refere-se a utilizações diferenciadas da palavra inovação por parte de individualidades que lhe atribuem valor positivo ou negativo consoante a sua experiência pessoal. Finalmente, como terceira forma de atribuição valorativa, o processo contingente, que faz depender a conotação dada à palavra inovação da envolvente específica em que ocorre. Esta perspectiva põe a tónica na cultura organizacional.

Esta análise poderá ajudar a encontrar pontos de contacto entre as diversas áreas científicas, permitindo clarificar o domínio em que se está a trabalhar. Procura-se, seguidamente, explicitar as diferentes direcções que a investigação nas áreas da Psicologia Social e do Comportamento Organizacional têm seguido. Procurando clarificar o constructo de inovação, constata-se a existência de alguma sobreposição com conceitos que lhe são próximos, como criatividade e mudança, impondo-se a sua delimitação.

1.1. Criatividade e Inovação, Delimitação de Conceitos

Os constructos de criatividade e inovação são muitas vezes utilizados indistintamente, embora sejam fundamentalmente diferentes, como referem West e Farr (1990), Rosenfeld e Servo (1990) e Sousa (2000). A criatividade tem sido analisada de diferentes pontos de vista, sendo de referir a abordagem dos 4Ps (De Cock, 1993) pelo consenso que recebe, que propõe

a análise da Pessoa criativa, Processo, Produto e *Press*, ou seja, a comercialização do produto criativo.

O estudo da criatividade centrou-se, inicialmente, na procura de explicações ao nível intra individual, sendo entendida, sucessivamente, como algo que contemplava apenas algumas pessoas, fosse a explicação um estado de graça, a sorte ou um traço de personalidade, que alguns possuíam e outros não. Nos anos cinquenta, os trabalhos de Guilford (1950) procuram distinguir as pessoas criativas, atribuindo-lhes traços designados por *intelectuais*, como o pensamento divergente, e de personalidade, como a curiosidade, autoconfiança, independência de julgamento, orientação estética, atracção pela complexidade e sensibilidade ao meio envolvente.

Na década seguinte, a concepção de criatividade modificou-se, sendo considerada uma competência que todos podem possuir e adquirir com formação adequada. Assim, os estudos relativos ao processo criativo deram origem ao desenvolvimento de técnicas mais ou menos mediáticas, como o pensamento lateral de De Bono (1989) ou o brainstorming de Osborn (1993) na génese do programa *Creative Problem Solving* (CPSI) de Sidney Parnes, por exemplo. O estudo do processo criativo veio mostrar que não se conseguem isolar processos de pensamento específicos do pensamento criativo (Weisberg, 1999). A divergência, durante muito tempo associada à criatividade, e a convergência (tida como o seu oposto) são hoje consideradas associadas e presentes no processo criativo, como tem vindo a demonstrar o método CPSI, de Osborn e Parnes, teorizado por Isaken e Treffinger (1985).

Numa abordagem pioneira, Amabile (1996) vem, a partir dos anos oitenta, propor um modelo de processo criativo que procura ter em consideração a influência combinada da personalidade, dos aspectos cognitivos e motivacionais e do contexto social, sobre as quatro fases do processo (identificação do problema, preparação, geração de respostas, validação das respostas e comunicação). Estes estudos influenciam a investigação que, a partir dos anos

noventa, tende a considerar a criatividade no seu contexto social e cultural. A importância de uma envolvente que apoie e premeie a criatividade tem sido salientada por vários autores como Amabile (1996), Sousa (2000) e Sternberg e Lubard (1999), citando apenas alguns que referem a importância do meio familiar, escolar e organizacional. A investigação em contexto organizacional tem-se centrado essencialmente na identificação do clima favorável à criatividade. Por exemplo, os trabalhos de Ekvall (1996) mostram a influência do clima nos processos de comunicação, resolução de problemas, tomada de decisão, na aprendizagem e motivação das pessoas e demonstram que, em climas mais favoráveis à criatividade, os trabalhadores assumem mais responsabilidades, têm mais liberdade, existe maior tolerância perante os erros e as ideias novas são incentivadas. Estas conclusões são, no entanto, contestadas por uma recente investigação de Sousa e Andrade (2006), que mostram que a tendência para a criatividade depende das diferenças individuais (idade, sexo, exercício de um cargo de chefia) e que as variáveis organizacionais (departamento e antiguidade) não influenciam tanto a percepção do clima.

Foi também estudada a influência da cultura, tendo, por exemplo, Lubart (1999) demonstrado a natureza diferente que o conceito de criatividade assume nas culturas ocidental (criatividade definida em termos da originalidade e do produto) e oriental (criatividade refere-se a uma verdade interior, expressa de uma nova maneira ou que fomenta o desenvolvimento pessoal).

Csikszentmihalyi (2001), vem propor um modelo sistémico que inclui factores individuais, culturais (o domínio ou área de conhecimento) e sociais (as normas e os responsáveis pela área de conhecimento), que influenciam o processo criativo e ajudam a constituir o resultado criativo. A criatividade é definida como o processo que só pode ser observado na interacção destes três elementos. Para que a criatividade seja possível devem ser transmitidos ao indivíduo um conjunto de normas existentes na área; o indivíduo produz

então uma variação nova no conteúdo que deve ser reconhecida e seleccionada pelos responsáveis da área e para ser integrada no domínio em questão.

O produto criativo foi igualmente objecto de estudo, como se pode inferir a partir das definições de Teresa Amabile e Morris Stein (1995). Com efeito, “um produto ou uma resposta é criativo na medida em que constituir, simultaneamente, uma novidade ou uma resposta útil ou de valor para a tarefa em curso, desde que ela seja heurística e não algorítmica.” (Amabile, 1996, p.35), e para Stein (1995) a criatividade consiste num “processo que resulta numa novidade que é aceite como útil, convincente ou satisfatória por um significativo grupo de pessoas num determinado período”. Ambas as definições remetem a avaliação de um produto como criativo para observadores externos – o público, peritos ou a sociedade através dos tempos – ou a própria pessoa que o produziu (Sousa, 2000).

Amabile (2001) comenta ainda a mudança ocorrida ao longo do tempo na avaliação do produto criativo. Se, inicialmente, apenas era considerado o produto associado a *insights* radicais, que apenas algumas pessoas podiam realizar, hoje, é dada importância à criatividade incremental, fruto de melhorias e adaptações criativas, que todos podem realizar. Esta distinção vem colocar a questão da criatividade com “C”, relacionada com as grandes criações, e a criatividade com “c”, presente na resolução de problemas quotidianos que Sousa (2000) analisa, considerando que

“se a criatividade com “C” constitui o motor do estudo dos processos destinados a desenvolvê-la nos indivíduos, a criatividade com “c” é o constructo a partir do qual toda a compreensão do fenómeno deve ser encarada, servindo como complemento da primeira, e podendo ser aplicada a outros níveis para além do individual: grupos, organizações e sociedades” (p. 135).

Sousa (1999, 2000), construindo a partir das definições de Stein, assente no reconhecimento da criatividade por um conjunto de pessoas que desempenham papéis

diferenciados (produtores, mediadores e de reconhecimento) e de Csikszentmihalyi (2001), que situa a criatividade na interacção entre o criador, a sociedade e os responsáveis da área de conhecimento, considera o constructo de criatividade como uma atribuição, não possuindo existência concreta. Refere ser necessário distinguir a criatividade enquanto processo de auto-atribuição, que ocorre entre o criador e o produto da criação, dos processos de hetero-avaliação por uma audiência (sejam peritos, responsáveis da área, críticos ou o público em geral) que avalia o produto ou o criador, determinando se se trata de algo de novo e benéfico. O autor salienta que a criatividade se situa no nível individual, no processo de comunicação que ocorre entre o criador e o seu produto, consubstanciada em processos cognitivos, motivacionais e emocionais. Como afirma King (1995) a criatividade pode não ter impacto deliberado nos outros e não necessita de um público para existir. A criatividade reside essencialmente no modo como organiza e integra o real na sua identidade e nos motivos individuais que levam o criador a querer fazer melhor ou a procurar a perfeição (Sousa, 1999, 2000).

Os resultados da procura interna são objecto de apreciação por uma audiência e, se a avaliação for de novidade e utilidade, considera Sousa que seria mais apropriado falar de inovação. Efectivamente, está-se no quadro da definição proposta por West e Farr (1990), em que a inovação é descrita como um processo eminentemente social que consiste na:

“Introdução e aplicação intencionais, no seio do papel, do grupo ou da organização, de ideias, processos, produtos ou procedimentos, novos para a unidade de adopção relevante, com o objectivo de beneficiar significativamente o indivíduo, o grupo, a organização ou a sociedade” (p. 9)

Em suma, a criatividade define-se como uma característica essencialmente humana, como refere Weisberg (1999), que poderá vir a ser explicada por uma teoria global do

pensamento humano, ainda a desenvolver, Na delimitação do conceito, considera-se a criatividade situada ao nível individual, consubstanciada em processos cognitivos, motivacionais e emocionais. A partir do momento em que existe apreciação, avaliação ou divulgação do produto criativo, está-se em presença da inovação. E, embora possa existir criatividade sem reconhecimento público, em contexto organizacional, ter ideias não basta, é necessário que tenham interesse prático e se materializem em novas soluções com valor. Enquanto a criatividade respeita à geração de ideias novas, a inovação consiste em transformar as ideias em dinheiro, como afirmam Rosenfeld e Servo (1990), que definem a inovação como sendo igual ao somatório da *Concepção*, *Invenção* e *Exploração*, em que a concepção diz respeito a uma ideia nova para o contexto em que será aplicada. A invenção é definida como a transformação da ideia em realidade e a exploração permite à organização lucrar com a invenção. Assim, a criatividade pode estar na origem de muitas inovações e, como salientam Woodman, Sawyer e Griffin (1993) e West (2002), é parte do processo de inovação.

1.2. Os conceitos de Inovação e Mudança

Convém ainda clarificar as diferenças entre os conceitos de mudança e inovação que também são, por vezes, utilizados indistintamente. Toda a inovação implica necessariamente uma mudança, mas o contrário não é verdadeiro. Exemplificando, a redução sazonal de pessoal nas empresas turísticas ou a mudança de camas em dado hotel não podem ser consideradas como inovação, são mudanças rotineiras ou simples ajustamentos, (West e Farr, 1990). Contudo a mudança dos colchões, resultante de todo um estudo realizado em estreita interação com o cliente é uma inovação.

Entre as primeiras teorias explicativas da mudança, encontra-se a perspectiva cíclica que constitui uma forma de ultrapassar a incerteza que ela provoca, incorporando-a no dia-a-dia. A natureza cíclica das estações do ano é, assim, transportada para os acontecimentos sociais, como as crises económicas. Contudo, a falta de validade científica levou à procura de outros modelos. Outra explicação consiste em considerar a mudança como resultante da evolução da sociedade, num determinismo temporal ou geográfico (Spence, 1994), de que são exemplo as mudanças no trabalho provocadas pelas revoluções industriais, dos finais dos séculos XVIII e XIX, ou a introdução das tecnologias de informação, no século XX. Esta perspectiva evolucionista permite entender a mudança como algo natural, cujas leis podem ser entendidas e previstas. As mudanças organizacionais podem ser classificadas, consoante o seu grau de planeamento e antecipação. Cunha et al. (2003) distinguem a mudança organizacional planeada, mudança estratégica, mudança emergente e mudança improvisada. A mudança planeada diz respeito à modificação voluntária de uma ou mais componentes organizacionais, como sejam a estratégia, estrutura, pessoas ou processos, com o objectivo de melhorar o desempenho organizacional, de uma forma previsível e controlada. Assim, pode dizer-se, com Land e Jaman (1996), que se trata da *reconstrução da realidade a partir de exemplos do passado*. A mudança planeada tem, geralmente, âmbito intra-organizacional, enquanto a mudança estratégica é definida pelo enfoque inter-organizacional, pois diz respeito ao posicionamento no meio envolvente, podendo, em termos de intensidade, implicar profundas alterações na organização.

A mudança emergente refere-se a problemas imprevisíveis, que podem conduzir a alterações não intencionais e ocorrer aquando da melhoria dos processos e rotinas, da resolução de problemas e do aproveitamento de oportunidades, como referem Cunha e Rego (2002). A mudança emergente diferencia-se, pois, da mudança organizacional improvisada, tomada em tempo real, sem tempo de reflexão prévio.

A necessidade de compreender os processos subjacentes à mudança organizacional e à inovação, entendida como um caso particular daquela, tem levado a investigação a procurar descrever o processo e as suas fases de desenvolvimento. Reconhecendo as dificuldades associadas à implementação de mudanças intencionais e planeadas, tem-se procurado identificar os factores organizacionais que podem facilitar ou dificultar o processo, tais como a estrutura, a identificação dos agentes de mudança, *idea champions* e o fenómeno da resistência à mudança, que se abordará a seu tempo. A classificação das inovações de acordo com critérios diversificados também tem sido objecto de estudo, pelo que se inclui, seguidamente, um breve resumo das classificações mais utilizadas, destacando a diferenciação entre a inovação industrial, essencialmente tecnológica e a inovação nos serviços, cujo estudo tem vindo a aumentar recentemente e que constitui o objecto deste trabalho.

1.3. Classificação das Inovações

As características da inovação podem influenciar o processo de implementação e, deste modo, as percepções que os membros da organização têm da eficiência dos diferentes tipos de inovação (Damanpour, 1990). A maioria dos autores recorre a quatro grandes categorias para classificar a inovação:

- Inovação de produto versus inovação de processo
- Inovação radical versus inovação incremental
- Inovação técnica, administrativa ou subsidiária
- Inovação no sector industrial versus sector dos serviços

Esta classificação não significa, contudo, que as inovações devam ser categorizadas numa única dimensão, podendo, pelo contrário, como propõe Cooper (1998), no seu modelo multidimensional da inovação, apresentar, simultaneamente, diversas características.

1.3.1. Inovação de Produto versus Inovação de Processo

Ao conceber a inovação, maioria das definições refere-se a uma mudança e identifica o objecto dessa mudança como uma *ideia, produto, processo ou procedimento novo* (West e Farr, 1990), o que remete para uma dicotomia entre produtos e processos. Os processos inovadores referem-se aos instrumentos, equipamentos, tecnologias, conhecimentos, modos de operar, isto é, àquilo que medeia entre o *input* e o *output*, e que pode ser considerado novo para a indústria, organização, unidade ou sector da organização. Os produtos (ou serviços), por sua vez, reportam-se ao *output* da organização que é introduzido no mercado em benefício do cliente. Assim, a principal distinção entre inovação de processo e de produto é que a primeira é orientada para o interior da organização enquanto a segunda é orientada para o mercado, como refere Freire (2002). Contudo, a distinção entre produtos e processos nem sempre é simples, pois diversas inovações implicam, simultaneamente, mudanças no produto e no processo (Tidd et al., 2003). Um novo automóvel, um novo destino turístico ou um novo entretenimento para os clientes do hotel são inovações de produto que implicam novos processos de produção; o estabelecimento de novos procedimentos administrativos, um novo sistema de recrutamento ou a atenção à qualidade do serviço, são considerados inovações de processo. Existe uma dinâmica temporal distinta para cada um destes tipos de inovação, como mostram Albernathy e Utterback (1988): a inovação de um produto ou serviço inicia-se para dar resposta a uma oportunidade do mercado; segue-se uma fase de aperfeiçoamento do processo de produção do produto ou serviço que pode implicar o desenvolvimento de novas

tecnologias; com a difusão e utilização do novo produto ou processo pelos membros da organização, diminui a ênfase na inovação e passa a ser dada maior importância à redução dos custos. O golfe constituiu no Algarve uma inovação de produto que, ao constituir-se como actividade de qualidade complementar do sol e mar, veio contrariar a sazonalidade e permitir uma nova organização turística da região. Um número crescente de infraestruturas turísticas, como hotéis, restaurantes, *rent-a-car*, contrariamente ao que acontecia, permanece abertas no Inverno para dar resposta às necessidades dos turistas.

1.3.2. Inovação Radical versus Inovação Incremental

Esta categorização refere-se ao grau de novidade da inovação. A inovação radical introduz mudanças fundamentais nas actividades do grupo, organização, sector de actividade ou mesmo em toda a sociedade (Tidd et al., 2003), representando uma alteração profunda das práticas seguidas até à data. Os processos de reengenharia constituem um bom exemplo de inovação radical que, a seu tempo, melhorou substancialmente os processos organizacionais, embora, as práticas de despedimento que lhe ficaram associadas rapidamente lhe tenham feito perder a popularidade. A inovação radical ocorre num contexto de incerteza, em que a empresa corre um risco geralmente elevado, e pode ter necessidade de modificar a sua estratégia. Pelo contrário, a inovação incremental refere-se a pequenas alterações, melhorias e aperfeiçoamentos nos produtos, processos e práticas existentes (Gopalakrishnan e Damanpour, 1996). No seu modelo, Albernathy e Utterback (1988) tendem a associar a inovação de produto à inovação radical enquanto as inovações de processo seriam maioritariamente incrementais. Tidd et al. (2003) salientam também a importância atribuída à melhoria contínua pelo movimento da “gestão da qualidade total”, sendo a inovação incremental associada à melhoria da qualidade e da produtividade. A possibilidade de

adquirir directamente as férias através da Internet, comprando a viagem, a estadia no hotel e mesmo as actividades a realizar no destino, constituiu uma inovação radical cujas consequências ainda não foram totalmente analisadas. Daí decorrem alterações mais pequenas e, possivelmente, menos visíveis nos processos e trabalho e nas práticas organizacionais, por exemplo, ao nível da promoção e do posicionamento no mercado. A inovação incremental assume uma particular importância na hotelaria de qualidade, cujo objectivo de fidelizar o cliente passa pela garantia de uma imagem estável, reconhecível embora sempre melhorada.

Enquanto as mudanças radicais, pela sua intensidade e rapidez, se tornam facilmente perceptíveis, as mudanças incrementais colocam a questão do seu reconhecimento, da percepção de pequenos sinais no meio envolvente e na organização.

1.3.3. Inovação Técnica, Administrativa ou Subsidiária

A distinção entre inovação técnica e administrativa reflecte a dicotomia que muitas vezes se faz entre o sistema tecnológico e o sistema social, como referem Gopalakrishnan e Damanpour (1996) e Damanpour (1990). A inovação técnica ou tecnológica introduz mudanças nas actividades essenciais à organização, diz respeito aos produtos (ou serviços) e à tecnologia necessária para os produzir, podendo resultar da implementação de uma ideia ou da introdução de novos elementos na produção do serviço. Assim, a informatização do sistema de reservas do hotel pode constituir uma inovação técnica.

A inovação administrativa refere-se a alterações na estrutura organizacional, na gestão dos recursos humanos ou nos processos administrativos, estando apenas indirectamente relacionada com a actividade fundamental da organização. São, por exemplo, as actividades de gestão que se referem às relações interpessoais necessárias para desempenhar as tarefas ou

atingir os objectivos, às regras, papéis, procedimentos e estruturas relacionadas com a comunicação entre as pessoas e a sua envolvente (Damanpour, 1990). Concretizando, enquanto a implementação do software informático de reservas constitui uma inovação tecnológica, a distribuição de prémios aos departamentos que mais se empenhem na melhoria do serviço diz respeito à inovação administrativa.

A inovação subsidiária refere-se à inovação que ocorre nas fronteiras da organização e em áreas ou serviços que vão para além das suas actividades principais (Damanpour, 1990). A organização não consegue controlar o processo de inovação que envolve diversos actores que não pertencem à empresa, como, por exemplo, a concertação entre várias empresas turísticas no sentido de proporcionar ao cliente uma experiência mais integrada e global que vá ao encontro dos seus interesses. O desenvolvimento de carreira dos empregados do hotel pode constituir um exemplo de inovação subsidiária, facilitando a participação dos trabalhadores em programas de formação ao longo da vida.

1.3.4. Inovação no Sector Industrial versus Inovação no Sector dos Serviços

No sector industrial, as actividades caracterizam-se pela produção de bens tangíveis, separação temporal entre as fases de produção e de comercialização, o que possibilita a estandardização do processo de produção e a criação de stocks. A inovação pode estar a cargo de gabinetes de I&D, responsáveis pela construção de protótipos. O registo de patentes constitui, assim, um dos indicadores reconhecidos institucionalmente nas estatísticas sobre inovação, lado a lado com a qualificação dos cientistas, responsáveis pelas invenções.

Embora os serviços possam ser geradores de protótipos ou patentes, o seu reduzido número fez com que a importância da inovação tenha sido minimizada neste sector, como salientam Vermeulen e Van der Aa (2003) e, quando a investigação se debruçou sobre ele,

reportou-se essencialmente à inovação nas empresas dependentes das tecnologias de informação, comunicação e do conhecimento. As restantes, pouco dependentes daqueles recursos, foram consideradas menos ou não inovadoras (Escauriaza et al., 2001). Contudo, como referem Sundbo e Gallouj (1998), a inovação nos serviços procede de pequenos ajustamentos, sendo produzidas num horizonte temporal geralmente curto, através de processos práticos que não necessitam de investigação científica. Trata-se essencialmente de inovação incremental, assente em processos de melhoria contínua.

A caracterização das empresas de serviços deve merecer alguma atenção para uma melhor compreensão do processo de inovação neste sector. Quatro características parecem reunir o consenso dos investigadores como, por exemplo, Cunha, (2001), Sirilli e Evangelista (1998), Vermeulen e Van der Aa (2003) ou Vieira (2000): a intangibilidade, a simultaneidade da produção e do consumo, a heterogeneidade e a perecibilidade.

A intangibilidade refere-se à ausência de uma transferência de propriedade, dado que a transacção se refere a uma experiência e não a um produto material. Por exemplo, uma informação, uma peça de teatro, uma refeição, uma viagem constituem produtos cujo grau de intangibilidade varia num continuum que permite diferenciar cada um dos serviços, sendo uma consulta numa agência de viagens mais intangível do que uma refeição. Por outro lado, a refeição, em si mesma, pode ser considerada tangível, mas a qualidade do atendimento ou a imagem do restaurante constituem a vertente intangível do serviço.

A simultaneidade da produção e do consumo diz respeito à necessidade da presença do consumidor, isto é, para que se processe a transacção, o fornecedor ou produtor do serviço e o consumidor devem interagir. Por exemplo, uma viagem só pode existir com a comparência do viajante e uma peça de teatro só será espectáculo com a presença de espectadores. Gustafsson e Johnson (2003) mostram que a relação com o cliente tem vindo a evoluir no sentido do constante aumento da qualidade e personalização do atendimento. Assim, passou-

se de uma estratégia focalizada na valorização do produto, nos anos setenta, em que a relação era analisada em termos de transacção com o cliente, para uma estratégia de valorização dos serviços, chamando-se a atenção para os *momentos de verdade*, consubstanciados pelos encontros com o cliente. Na década de noventa, procura-se o estabelecimento de relações com o cliente que valorizem soluções duradouras e permitam a fidelização, a passagem da palavra a amigos e conhecidos e, actualmente, procura-se fomentar no cliente uma experiência única através de um serviço mais integrado, conseguido pela associação das empresas em rede. Estas diversas fases não são exclusivas mas cumulativas, retratando o aumento de exigência dos intervenientes no processo.

Uma terceira característica, a heterogeneidade, indica que os serviços são de estandardização mais difícil do que os produtos manufacturados, o que impede a estabilidade e fomenta a diversidade da prestação resultante da interacção cliente-fornecedor. O serviço prestado por uma agência de viagens deve responder às solicitações e às necessidades do cliente. Mesmo o cliente que compre um pacote turístico pretende que a viagem tenha alguma flexibilidade de modo a satisfazer desejos ou necessidades mais individualizadas. As novas tecnologias de informação e comunicação vêm permitir o acesso directo e uma resposta mais flexível e personalizada.

A quarta característica referida é a perecibilidade que indica a impossibilidade de armazenar o serviço que necessita da participação activa do consumidor. A ausência do consumidor leva a que a produção se perca (por exemplo um lugar vazio num espectáculo ou num transporte). Também nos serviços prestados em regime de *self-service* como, por exemplo, num supermercado, restaurante ou bomba de gasolina, apenas existe transacção se o cliente se servir total ou parcialmente.

Para Vermeulen e Van der Aa (2003), se a perecibilidade e a heterogeneidade parecem não diferenciar particularmente os processos de inovação no sector dos serviços, o mesmo

não acontece com as duas primeiras características. A intangibilidade, ou seja, a imaterialidade do novo produto, aumenta a necessidade de interacção e comunicação entre as pessoas implicadas na inovação, sendo da mais elevada importância o desenvolvimento e partilha dos significados para um entendimento comum. A simultaneidade da produção e do consumo obriga a um maior envolvimento e entendimento entre os profissionais do *front office* e do *back office*. Assim, como referem Escauriza et al. (2001), entende-se que seja saliente o papel determinante das pessoas na prestação dos serviços e se considere os recursos humanos um elemento-chave lado a lado com os aspectos organizacionais. Noutra investigação, Hull (2003), comparando o processo de inovação nos sectores industriais e dos serviços, conclui que as diferenças mais significativas ocorrem nos serviços mais dependentes da relação interpessoal e em que existe maior dificuldade de estandardização.

Sundbo e Gallouj (1998) classificam as actividades no sector dos serviços segundo duas dimensões: a dimensão trabalho intensivo versus tecnologia intensiva e a dimensão estandardização ou personalização que definem, nos quatro quadrantes, os diferentes tipos de serviços, como se pode ver na figura 1. Assim, no quadrante 1, das actividades estandardizadas e de trabalho intensivo, encontram-se, por exemplo, lojas *franchisadas* como as de *fast food*. No segundo quadrante, definido pelo trabalho intensivo e actividades personalizadas, situam-se serviços orientados para o conhecimento e focalizados na satisfação das necessidades do cliente, como por exemplo, hotéis de alta qualidade, hotéis de charme. Os serviços de transporte constituem um exemplo de actividades estandardizadas e de tecnologia intensiva, enquanto a produção de automóveis topo de gama é exemplo de uma actividade personalizada de tecnologia intensiva. Os serviços têm sido considerados como um sector utilizador de tecnologia, por oposição a sectores construtores ou inventores, podendo ser diferenciados face à tipologia de Anderson (1992) que distingue a inovação emergente (nova no grupo ou organização), importada (já utilizada pelos concorrentes) ou imposta (as

mudanças ambientais forçam o grupo a modificar os procedimentos e práticas de trabalho ou as mudanças de regulamentação repercutem-se nas exigências do cliente, por exemplo).

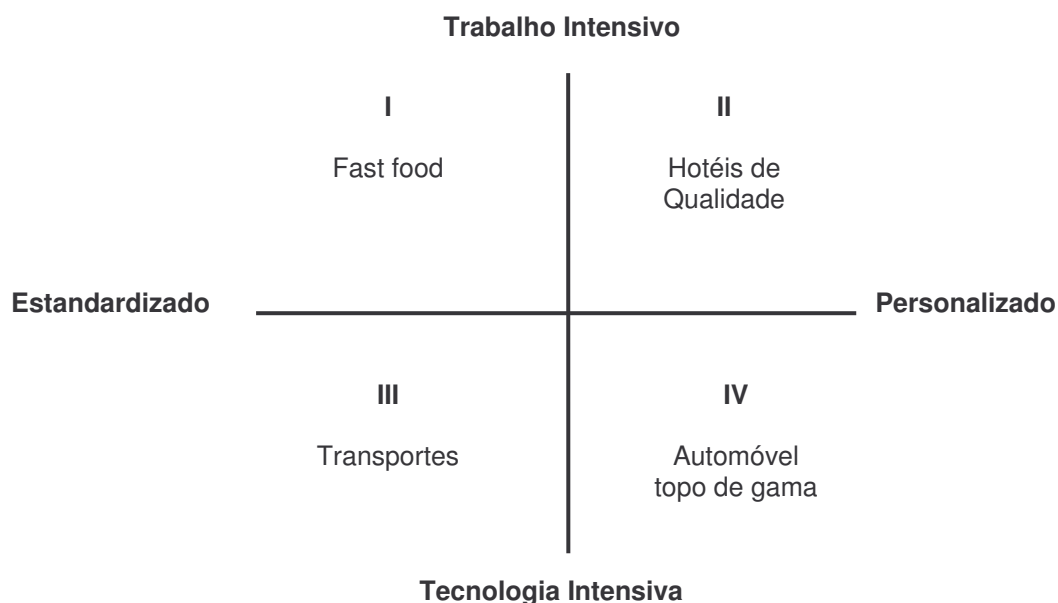


Figura 1 – Classificação dos serviços em torno das dimensões trabalho ou tecnologia intensiva e estandarização/personalização, adaptado de Sundbo e Gallowj (1998: p.8)

Outros, como Hull e Tidd (2003) ou Jacob e Bravo (2001), procurando dar conta das características de um sector muito heterogéneo, distinguem as empresas de tecnologia intensiva das de conhecimento intensivo (*Knowledge Intensive Business Services*, como empresas consultoras). As primeiras agregam organizações que manifestam um esforço de investigação e desenvolvimento muito semelhante às empresas de produção industrial e de tecnologia intensiva (como os serviços financeiros ou seguradoras) que se caracterizam pela possibilidade de estandarizar o serviço, não sendo obrigatoriamente produzido na presença do cliente. As segundas, referem-se a empresas em que a relação interpessoal constitui a base da prestação do serviço que não é passível de estandarização. O turismo e, nomeadamente a

hotelaria de qualidade, inserem-se nesta categoria pois, embora utilizem cada vez mais as tecnologias e sistemas de informação, é no contacto pessoal que o serviço existe.

Estes trabalhos assumem alguma importância tendo em conta que ajudam a precisar e objectivar o conceito de inovação e, por essa via, compreender uma realidade complexa e multidimensional.

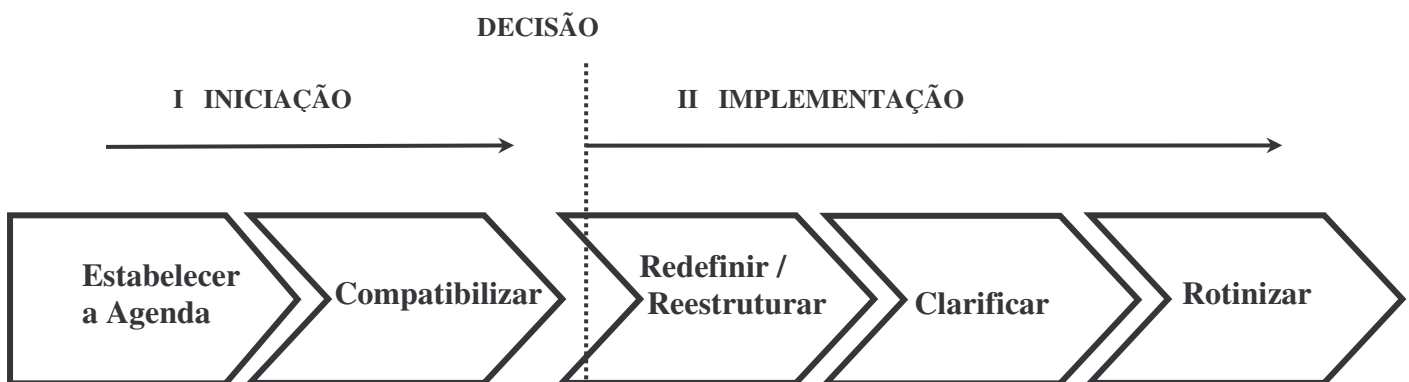
1.4. O Processo de Inovação

O estudo do processo de inovação evoluiu, tendo os modelos lineares e deterministas, relevando do paradigma da racionalidade, sido substituído por modelos contingenciais, que identificam as variáveis que influenciam a inovação nas organizações. Hoje, o paradigma da complexidade procura explicações mais holísticas para este processo.

Os primeiros modelos explicativos da inovação descrevem um processo linear cujas fases se iniciam pela percepção, identificação da ideia ou oportunidade de mercado, seguida da sua avaliação e desenvolvimento, de modo a transformá-la em algo mais tangível; a esta fase Rosenfeld e Servo (1990) chamam *invenção*. Sucede-lhe a fase de adopção e implementação, que pode terminar com a comercialização e rotinização do produto ou processo inovador. Assim, nas organizações, a inovação está fortemente dependente da estrutura competitiva do mercado, como refere Vieira (2000).

O modelo de Rogers (2003), concebido em 1962 a partir de um estudo dedicado à difusão de inovações na agricultura, revela-se hoje incontornável. O processo compreende duas actividades principais, iniciação e implementação, cada uma delas subdividida em fases, como mostra a figura 2.

A primeira fase, *estabelecimento da agenda*, diz respeito à definição dos problemas gerais que a organização enfrenta e ao estudo do meio envolvente, de modo a identificar necessidades de inovação. O autor refere que esta fase não faz propriamente parte do processo mas é aí incluída, tendo em conta a sua importância no despoletar da motivação para o envolvimento nas fases ulteriores. Nesta fase podem ser detectadas as diferenças entre as expectativas e os resultados atingidos, as oportunidades ou inovações efectuadas no meio envolvente que se revelam adequadas ou adaptáveis à organização. A geração de ideias para responder aos problemas detectados está aqui incluída.



Fonte: Rogers (2003: 421)

Figura 2 – O processo de inovação na organização

Na segunda fase, os decisores procuram antecipar os efeitos da inovação, em termos de custos e benefícios, no sentido de determinar se a mesma será introduzida ou, pelo contrário, abandonada.

A implementação da inovação integra três etapas: redefinição/reestruturação, clarificação e rotinização. A primeira diz respeito à adaptação da inovação à organização,

podendo levar à modificação ou reinvenção do projecto inicial. Pode também haver necessidade de adaptar a organização à inovação, por exemplo, modificando a sua estrutura.

Na fase de clarificação, o âmbito da inovação é ampliado, atingido um conjunto mais alargado de membros da organização. O seu significado é clarificado, de modo a tornar-se utilizável e partilhado por todos. Pode haver necessidade de acções correctivas.

Finalmente a fase de rotinização, em que a inovação é incorporada no dia-a-dia organizacional, entra nos hábitos e rotinas, deixando de ser considerada uma inovação. Rogers (2003) explica que este processo não é necessariamente concomitante em todos os sectores ou para todos os membros da organização.

A actividade de implementação pressupõe a difusão da inovação, o que implica a realização de acções de marketing e distribuição do produto ou serviço inovador. Rogers (2003) chama a atenção para as dificuldades de implementação de muitas das inovações propostas, baseando o seu modelo nos três estádios de Kurt Lewin: descongelamento, mudança e recongelamento no novo estado. Salaria ainda a importância dos processos de comunicação e persuasão, dos apoiantes precoces e líderes de opinião.

Este modelo de inovação reflecte o paradigma dominante da organização racional. Embora Rogers (2003) não considere as cinco fases rigidamente encadeadas, o processo de inovação é visto como uma sucessão de fases planeadas e controladas. O posicionamento estratégico consiste na adaptação ao meio envolvente, no conhecimento do cliente e da organização de modo a responder às exigências ou antecipar necessidades ainda não satisfeitas. Este trabalho tem o mérito de ter chamado a atenção para o problema da resistência à mudança e propor acções para a ultrapassar.

Kanter (1983) rejeita a concepção de inovação como processo planeado e linear, dada a ambiguidade e incerteza de que se revestem os objectivos, os custos e o horizonte temporal respeitante à implementação. As fases do processo desenvolvem-se com avanços e recuos e

relevam de múltiplas influências e contributos internos e externos à organização, podendo ameaçar o poder instituído de determinados grupos e, assim, originar conflitos. No seu modelo, Kanter (1983) propõe que, após a fase de geração de ideias, seja constituída uma coligação com o poder necessário para levar a ideia à implementação. Na coligação são negociados os apoios políticos e o acesso a recursos.

Na fase de definição do projecto, o inovador procura relacionar-se com um elevado número de pessoas, desempenhando diversos papéis na própria ou noutras unidades orgânicas ou organizações. Salaria a importância da escuta activa para conhecer as ideias que circulam e recolher informação ou “plantar a semente”, ou seja, deixar cair uma ideia nova para ver se “germina”. A informação assim recolhida, constitui a base para a definição do projecto em termos técnicos e políticos, facilitando a construção da coligação. Pretende-se, deste modo, reunir apoio político interno e, conseqüentemente, garantir os recursos que permitam a realização do projecto.

A implementação da ideia implica o apoio e persistência de outro grupo de pessoas que constituem a equipa do projecto, habitualmente composta pelos subordinados. Ao líder compete reunir as pessoas, envolvê-las, ouvir as suas sugestões e opiniões, de modo a melhorar o projecto e solucionar os problemas que entretanto vão surgindo, motivá-las e conseguir a sua adesão, prometendo partilhar a recompensa final. O seu papel consiste ainda em garantir o apoio permanente, desmembrando ou afastando qualquer oposição que procure interferir no trabalho da equipa. Nesse sentido, o seu trabalho é essencialmente político, de negociação. Quando estiver em condições de ser divulgado, o projecto ganha o apoio de toda a organização. Um desenho organizacional integrativo é essencial para facilitar o contributo das pessoas. Assim, não devem ser propostos objectivos e regras racionais para controlar os comportamentos, mas antes promovida uma cultura partilhada, assente na confiança e decorrente da visão de líderes carismáticos. Esta perspectiva vem propor um modelo de

inovação como processo eminentemente social e político e chama a atenção para a importância da gestão de todo o processo.

Esta é também a perspectiva de Schroeder et al. (2000) quando afirmam a necessidade de considerar a inovação como um processo dinâmico que se desenvolve no tempo, de forma fluida, com avanços e recuos, imprevistos e surpresas, um processo que propicia numerosas aprendizagens por ensaio e erro e mistura ideias novas e ideias antigas, rotinas e processos anteriores. A ideia inicial dá geralmente origem a diferentes ideias paralelas que tendem a originar diversas actividades de desenvolvimento, levando à intervenção de múltiplos actores. Durante o processo de inovação é frequente assistir-se, em paralelo, à reestruturação da organização e dos processos de trabalho. Ao longo do processo a gestão de topo acompanha activamente, estando directamente envolvida no processo.

A perspectiva dos processos adaptativos complexos distancia-se das anteriores ao considerar que as transformações são fruto da amplificação de pequenas diferenças que vão ocorrendo na organização, emergindo das interacções entre as pessoas (Stacey, 2001; Fonseca, 1998, 2002). A organização é concebida como um sistema dinâmico de interacções entre várias entidades que se auto-organizam, formando um padrão globalmente estável, na ausência de qualquer plano. Emerge uma dinâmica particular quando as interacções assumem características específicas de diversidade e conectividade, que facilitam e, ao mesmo tempo dificultam, a interacção entre as identidades, formando um padrão de mudança paradoxal, estável e simultaneamente instável, chamado de “orla do caos”. É no limite do equilíbrio que as pequenas mudanças, que se registaram até então, podem originar uma mudança mais profunda no padrão global. A inovação, tal como a criatividade individual, emerge das interacções entre diferentes entidades que, ao amplificar pequenas diferenças, produzem a novidade. A natureza das interacções presentes no processo pode ser explicada a partir do pensamento de George Mead.

Para Mead, o acto social constitui a unidade de análise e é de cada acto produzido pelos diversos actores individuais em interacção que vai emergindo o significado relevante para as partes. O significado não pode ser localizado num ou outro actor, no gesto ou na resposta, mas na interacção. Para comunicar, os actores usam símbolos significantes que têm sentido para os interlocutores. Os símbolos são objectos sociais, de significado partilhado, definidos na interacção - uma bandeira, um gesto, o choro de uma criança. A linguagem capaz de explicar a realidade, constitui um tipo particular de símbolo e a perspectiva, um quadro de referência simbólico (Charon, 2001). Os símbolos emergem da interacção, fomentando o entendimento comum, donde emergem novos símbolos significantes que dão novo sentido à realidade social. A interacção humana tanto existe com o exterior, com os outros, como internamente com o “self”, ou seja, estabelece-se uma conversação privada ao mesmo tempo que se está envolvido na conversação pública com outras pessoas. Sendo a organização definida como a estabilização temporária de temas ou hábitos que organizam a experiência das pessoas em interacção numa dada situação, no momento presente, Fonseca (2002: 76) refere que as possibilidades de mudança emergem das conversações em torno dos temas recorrentes, amplificando pequenas variações. Assim, a inovação emerge das interacções sociais do dia a dia, sob a forma de reorganização das experiências e dos significados, ou seja, decorre da comunicação, da especulação e imaginação. Dessas conversações entre os diversos actores podem emergir temas diferentes que, sendo recorrentes, podem constituir um novo padrão, que será negociado até, eventualmente, integrar o repertório de significados organizacionais. A aceitação desses significados será ou não unânime, mas uma vez aceite na comunidade adquire uma dimensão instrumental com acções ou comportamentos associados. Se estas novas acções obtiverem o apoio dos detentores dos recursos, isto é, do poder, implementar-se-á a experiência ou a ideia. Havendo aceitação social, iniciar-se-á a sua produção nos gabinetes de investigação e desenvolvimento (I&D) ou nos departamentos

indicados à concretização e acompanhamento. Trata-se, pois, de um processo de auto-organização, em que coexistem as decisões planeadas e não planeadas, as acções previamente controladas ou inesperadas, sem heróis individuais (Fonseca, 2002) e cujo desfecho é desconhecido à partida.

Todos estes modelos têm em comum o facto de considerarem a inovação como um processo social, em que interagem múltiplos actores, e reconhecem as dificuldades relacionadas com a implementação de novos produtos, serviços ou processos nas organizações. A inovação não depende apenas da acção planeada e dos indivíduos, mas também da dinâmica das interacções que emergem num determinado contexto. O estudo da resistência à mudança assumiu assim particular importância, lado a lado com os factores facilitadores da inovação nas equipas de trabalho e nas organizações.

1.5. Factores Facilitadores da Inovação

A investigação debruçou-se sobre os determinantes individuais, grupais e organizacionais da inovação, procurando clarificar as barreiras e os factores facilitadores da inovação nas organizações.

Ao nível individual, a caracterização dos inovadores, enquanto pessoas que desempenham um papel privilegiado no processo, orienta para o estudo dos traços de personalidade individual de heróis ou pessoas extraordinárias (Kanter, 1983) ou cujo estilo as predispõe mais para a inovação ou adaptação (Kirton, 2001). Nos dias de hoje, criatividade e inovação são entendidas como características humanas (Henry, 2001), sendo posta a ênfase nas condições facilitadoras da criatividade individual, como a história individual e as

expectativas de sucesso ou percepção de auto-eficácia (Farr e Ford, 1990), bem como o estilo individual de resolução de problemas e de liderança, tema do próximo capítulo.

Os factores que influenciam a inovação nos grupos e equipas de trabalho têm merecido menor atenção do que a investigação nos níveis individual e organizacional. West (1990), que tem dedicado particular atenção à inovação nos grupos, identifica quatro aspectos psicossociais que, em interacção, facilitam a emergência de ideias em quantidade ou em qualidade. São eles: a visão, segurança participativa, clima e normas favoráveis à inovação.

A visão diz respeito à finalidade da organização, a objectivos que contêm uma componente valorativa. Através da visão, procura-se criar uma imagem de um futuro desejável e, ao clarificar os objectivos almejados, dar sentido às acções do presente (Burnside, 1999). Quanto mais clara, exequível, valorizada e partilhada pelo grupo, mais facilitada é a inovação (De Dreu e West, 2001; West, 1990).

A segurança participativa é uma dimensão psicológica que consiste em encorajar os indivíduos e os grupos a participar no desenvolvimento do projecto colectivo, através da valorização das contribuições dos membros do grupo nas discussões e tomada de decisão. Vários autores, como King e Anderson (1990), Kanter (1983) ou Nyström (1990), salientam igualmente a importância da participação e da liderança participativa como factor facilitador da inovação. Na consecução da segurança participativa, a atitude de aceitação e não julgamento por parte de todos os participantes da equipa pode ser facilitada pela separação das fases de divergência e convergência, como preconizava Osborn (1993). A segurança psicológica, que permite às pessoas correrem riscos, implica tolerância e aceitação dos erros, tendo as práticas que promovem uma reflexão sobre as razões dos sucessos e insucessos resultados positivos para o desempenho, como mostram Argyris (1999) e Edmonson (1999). Esta capacidade de reflexividade das equipas (West, 2002), que consiste na reflexão sobre os

processos do grupo, os seus objectivos e estratégias, contribui para a aprendizagem e o desenvolvimento das pessoas e organizações.

A definição de normas que favoreçam a inovação, explícita ou implicitamente formuladas, que traduzam expectativas de apoio à introdução de novas práticas ou melhoria contínua do desempenho, constitui um outro aspecto importante salientado por West (1990). Deve existir coerência entre as normas propagadas pelas teorias declaradas e teorias em uso (Argyris, 1999) para que sejam introduzidas inovações significativas para a organização. O apoio pode expressar-se verbalmente, através da cooperação interpessoal ou intergrupala ou da disponibilização de tempo e recursos adequados ao desenvolvimento, difusão e implementação da inovação.

O quarto factor referido por West (1990) respeita ao clima para a excelência, que se refere à focalização na qualidade do trabalho e que implica avaliações, modificações e sistemas de controlo. Neste sentido, o clima é compatível com a coesão sócio-emocional, cooperação e aconselhamento entre equipas, avaliação do desempenho e das ideias, observação e monitorização mútuas, exploração de ideias antagónicas e preocupação em maximizar a qualidade. Tem sido objecto de polémica a questão de saber se a coesão das equipas é benéfica ou prejudicial à inovação, face ao fenómeno do pensamento de grupo (Janis, 1982). Por exemplo, King e Anderson (1990) consideram que a baixa coesão, evitando a homogeneidade, assegura a inovação. No mesmo sentido, os trabalhos de Nemeth et al. (2004) mostram que a influência da minoria conduz a maior independência, ao pensamento divergente e criativo, sugerindo ainda que, nos grupos em que os membros são encorajados a criticar e a debater, se produzem mais ideias. De Dreu e West (2001) adiantam que o desacordo de uma minoria estimula a criatividade e o pensamento divergente no seio do grupo, conduzindo a soluções inovadoras, mas apenas quando o grupo tem capacidade para participar na tomada de decisão. Deve ainda salientar-se, com Craig e Kelly (1999) e Hogg e

Vaughan (1998), que a coesão constitui um elemento importante, que fomenta a confiança e a segurança psicológica

O equilíbrio e a estabilidade não potenciam a inovação, como afirma Stacey (2001), apenas quando o sistema se encontra na orla do caos, num estado simultâneo de estabilidade e instabilidade, pode ocorrer a mudança e a inovação, emergentes do conflito ou do diálogo. West (2002), trabalhando com grupos em contexto organizacional, sugere a existência de uma relação em forma de U-invertido entre a diversidade de conhecimentos e experiências e os processos de integração do grupo. Quando a diversidade é baixa, há maior tendência para o conformismo, mas quando é muito elevada há dificuldade de entendimento e comunicação efectiva. É da tensão entre a diversidade e homogeneidade que os membros do grupo vão descobrir o modo de se relacionar com segurança e, assim, gerir os efeitos da diversidade.

Ekvall (1996) estudou os aspectos do clima que diferenciam os grupos mais ou menos inovadores, identificando a liberdade para os colaboradores como facilitadora da confiança, independência e capacidade de iniciativa. A confiança implica relações próximas, abertas a novas ideias, em que os erros são aceites. O empenhamento das pessoas refere-se à motivação face a desafios estimulantes. Neste sentido, salienta a importância do divertimento no trabalho e o sentido de humor. O apoio às pessoas, a gestão construtiva dos conflitos, debates de ideias, decisões rápidas e possibilidade de arriscar na implementação de novas ideias, são outras características relacionadas com um clima de inovação. Assinala ainda a necessidade da diversidade e a vantagem das pessoas partilharem os seus conhecimentos e experiências.

Verifica-se que a inovação resulta da interacção entre as pessoas inseridas num determinado contexto, ou seja, do conhecimento comum que se vai construindo na interacção (Bouwen, 2001). Como referem, entre outros, Fonseca (2002) e Wheatley (1992), é a partir das conversações entre os diversos actores que se vai construindo a identidade e cultura, bem como o clima organizacional. Estas conversações vão fomentando entendimentos (e

desentendimentos), permitindo estabelecer o lugar de cada um, em termos de poder e influência relativamente à resolução dos problemas. Na repetição dos temas, vão ocorrendo novas palavras ou novas formas de formular o mesmo tema, que permitem encontrar uma forma de melhorar o desempenho. Se as práticas organizacionais confirmarem o discurso estabelecido, por exemplo, valorizando mais a acção do que o sucesso, admitindo os erros cometidos como fonte de reflexão e aprendizagem, poderá ser construída uma realidade favorável à inovação e crescimento pessoal. Contudo, nem sempre as teorias em uso são congruentes com as teorias declaradas, provocando nas pessoas sentimentos de insegurança, diminuição da auto-estima e manifestação de respostas defensivas e de resistência à mudança.

Ao nível organizacional, a estrutura, que assegura a distribuição dos papéis bem como os mecanismos de coordenação, mereceu particular atenção por parte dos investigadores. Foi salientada a vantagem da criação de mecanismos facilitadores da inovação, como a “agência de inovação” de Rosenfeld e Servo (1990), que institui uma rede de consultores, patrocinadores e outros actores encarregues de recolher, avaliar, produzir e comercializar as inovações. Estes papéis podem ser desempenhados em estruturas descentralizadas.

Outras investigações procuram demonstrar a superioridade da estrutura orgânica para facilitar a emergência da inovação. A estrutura mecânica, hierarquizada, assente unicamente no controlo pela hierarquia, vem dar lugar a uma estrutura orgânica, mais fluida, assente na responsabilização das pessoas (Burns e Stalker, 1996; Kanter, 1983; Mintzberg, 2001). Por exemplo, Mintzberg (2001) incita ao abandono das velhas metáforas, e preconiza o imaginar da organização, já não em forma piramidal, mas em forma circular, em que o administrador ou director se situa no centro, os gestores intermédios no meio, estabelecendo a ligação e, no exterior, os operacionais que produzem e fornecem os produtos ou serviços. Este modelo permite destacar a importância de todos os intervenientes na organização e, nomeadamente

dos gestores intermédios cuja missão é facilitar a comunicação entre a administração e os trabalhadores operacionais.

É reconhecida a existência e importância da organização informal, operando e complementando o sistema formal. Como afirma Sousa (2000), a mudança pode ocorrer quando existem tensões entre o sistema formal e o sistema informal (“sistema sombra”) que permitem a subversão e libertam a hostilidade provocada pela rigidez e eficiência do sistema formal. É no sistema informal que se registam as conversações sociais e políticas que, na ausência de um sistema formal, relativamente estável ou focalizado num objectivo estratégico (uma visão) definido, pode levar à desorganização e desagregação do sistema. A organização que opere num estado de não equilíbrio (como por exemplo, procurando a melhoria contínua da qualidade e a satisfação do cliente), numa tensão permanente entre o sistema formal e o informal, permitindo e incentivando as interacções, fomenta a criatividade individual e a inovação.

A cultura organizacional, definida em termos das normas, valores, crenças e pressupostos tácitos (Schein, 1985), tem sido considerada uma barreira ou um factor facilitador da inovação ao nível dos grupos e das organizações. Assim, para Handy (1985), uma cultura que valorize o desempenho, minimize as diferenças de estatuto ou estilo entre equipas de trabalho, seja flexível e adaptável ao meio envolvente, favorece a inovação. Bouwen, De Visch e Steyaert (1992) chamam a atenção para a contradição que pode surgir entre a situação inovadora e a “lógica dominante” existente, parte integrante da cultura organizacional, e que se refere aos modos de pensar e agir predominantes. Se a distância entre a “lógica da inovação” (acções exigidas pelo processo de inovação) e a “lógica dominante” for demasiada, a inovação não tem condições de ser bem sucedida. O modo como as mudanças são apreendidas e a transição é vivida, depende dos valores existentes na organização, devendo as tensões ser entendidas e integradas na estratégia de acção.

Procurando definir os factores que asseguram o sucesso das empresas, Collins e Porras (1994) estudaram um conjunto de empresas, a que chamaram *visionárias*, concluindo que uma ideologia clara e comunicada, traduzida em estratégias, políticas e objectivos difíceis, coerentes e bem articulados com as práticas e comportamentos, constitui um elemento comum. O sucesso parece advir, não de uma liderança carismática, mas do envolvimento de todos os colaboradores chamados a participar activamente no desenvolvimento e melhoria dos processos organizacionais. Uma orientação para o futuro e o progresso, a valorização da experimentação e a procura da melhoria contínua, são igualmente elementos presentes nestas organizações.

1.6. Resumo do capítulo

A inovação deve ser considerada como um processo de mudança planeada, intencional e benéfica para a unidade de adopção. Trata-se de um processo social, faseado, assente nos processos de comunicação e necessitando de múltiplos actores para transformar a ideia criativa em produto, serviço ou processo útil e aceite na organização.

A inovação no sector dos serviços só recentemente mereceu maior atenção dos investigadores que salientam as características específicas do sector e apontam para a importância da inovação incremental, consubstanciada na procura permanente da melhoria da qualidade e satisfação do cliente, ele próprio actor fundamental do processo. Identificaram-se os factores que influenciam o processo de inovação, tendo-se remetido para análise mais aprofundada, no capítulo seguinte, o estudo da liderança, considerada determinante na criação de condições favoráveis ao processo.

CAPÍTULO 2

A LIDERANÇA INOVADORA

Falar de liderança inovadora pode, em certa medida, ser considerado uma tautologia pois o senso comum considera que ser líder consiste em conseguir coisas extraordinárias através dos colaboradores, estando assim a dimensão inovadora intimamente associada à liderança. Considera-se que o papel do gestor tem vindo a mudar, sendo hoje necessárias competências que lhe permitam lidar com uma envolvente externa globalizada e uma envolvente interna mais diversificada que no passado. A sociedade industrial deu lugar à sociedade da informação e do conhecimento, acompanhada de mudanças sociais, do aumento da concorrência entre as empresas e da desregulamentação das actividades que fomentam a percepção amplamente partilhada nas sociedades desenvolvidas de que a resolução dos problemas empresariais passa pelo aumento da inovação.

Neste trabalho, utiliza-se indistintamente os termos de líder e gestor pois não se pretende aprofundar a discussão que procura determinar se a liderança é uma actividade do gestor, essencialmente relacionada com os papéis interpessoais (Mintzberg, 1971) se, pelo contrário, a gestão constitui uma actividade da liderança (Kotter, 1988), ou se a actividade de gestão estratégica necessita de um conjunto de competências mais vastas, justificando-se uma visão mais integradora que alie as competências do gestor e do líder (Rowe, 2001). Adota-se, assim, a posição expressa por Jesuíno (1989): “Ela (a liderança) é o factor que transforma a gestão corrente, qualquer que seja o nível organizacional em que ela se exerça, numa estratégia de mudança visando uma maior capacidade de resposta aos desafios do meio envolvente” (p. 7).

Do mesmo modo se evita a distinção entre a influência e poder, exemplarmente discutida por Jesuíno (1996), adoptando-se a definição segundo a qual “a liderança organizacional se exerce através de uma combinação dos processos de poder e influência”.

A liderança é talvez um dos processos psicossociais mais estudados, desde a remota antiguidade. A Psicologia moderna desenvolveu inúmeros estudos com o objectivo de caracterizar a personalidade e os comportamentos do líder e produziu um corpus teórico bem desenvolvido e documentado, pelo que se remete o leitor para os trabalhos de referência de Jesuíno (1987), Yukl (1989), Rego (1998) e Zaccaro (2000). Saliente-se apenas que o principal contributo das abordagens universalistas ou contingenciais, produzidas no âmbito do paradigma funcionalista (Jesuíno, 1987), é estudar o comportamento dos líderes, diferenciando duas dimensões – a orientação para a tarefa e a orientação para as relações – que ainda hoje constituem uma referência.

Com efeito, a investigação assente no paradigma funcionalista, centra-se no estudo da figura do líder, enquanto única pessoa com poder e autonomia, capaz de influenciar os subordinados, motivá-los para o cumprimento das normas e responsável pela gestão do sistema. As teorias contingenciais, ao analisarem os factores de contexto ou os factores relativos aos colaboradores, procuram explicações causais lineares que permitam um controlo mais eficaz e a manutenção da estabilidade. Os colaboradores, quando tidos em consideração, são-no em termos de variáveis situacionais ou mediadoras, desempenhando o papel de receptores da influência do líder (Jesuíno, 1996). Estas teorias têm, contudo, o mérito de chamar a atenção para o facto da liderança ser um processo influenciado por três factores – o comportamento do líder, dos seguidores e o contexto ou situação.

Os trabalhos sobre liderança sofrem, posteriormente, uma certa estagnação, quer no domínio da Psicologia Social, quer no domínio do Comportamento Organizacional. As

diferenças metodológicas destes domínios, o primeiro privilegiando o método experimental e, o segundo, a investigação empírica em contexto real, criaram um divórcio entre eles, tendo-se chegado a uma situação em que parecia não ser possível, à luz dos modelos vigentes, introduzir novos conceitos e desenvolvimentos.

Embora alguns autores (Hunt, 1999; Sims Jr e Lorenzi, 1992) coloquem o reavivar do interesse pelo tema no aparecimento das teorias da “nova liderança”, designação adoptada para as teorias da liderança carismática e transformacional, foi determinante o desenvolvimento da investigação nas áreas da cognição social (Lord e Mahler, 1993, por exemplo), da identidade social (Hogg, 2001, Van Knippenberg e Hogg, 2003) ou das relações dinâmicas na equipa (Graen, Hui e Taylor, 2004), procurando explicar os processos através dos quais uma pessoa se torna e se mantém como líder nas organizações. Há, actualmente, indícios de que a investigação se orienta numa direcção potenciadora do estabelecimento de pontes entre os dois domínios. Jesuíno (1996) evidencia os contributos que as investigações na área da influência social e do poder podem dar para a compreensão dos processos da liderança nos grupos e nas organizações. Também os trabalhos de Stacey e dos seus colaboradores (Fonseca, 1998, 2002; Griffin, 2002, 2005; Stacey, 2001, 2003; Stacey, Griffin e Shaw, 2000), sobre os processos de respostas complexas (*complex responsive processes*) em que as organizações são analisadas à luz do interaccionismo simbólico de George Mead e da sociologia de Norbert Elias, vêm propor uma nova visão das organizações e dos processos de liderança. Os trabalhos de Sousa (1999, 2003) sobre a liderança criativa podem ser classificados nesta perspectiva, como mais adiante se verá.

Não é objectivo deste trabalho efectuar uma revisão exaustiva das teorias produzidas até hoje. Em cada momento histórico é estudada a realidade, não sendo os investigadores e os modelos produzidos independentes da ideologia, paradigmas e metodologias disponíveis. Dada a complexidade da realidade social, as diferentes teorias são necessariamente parciais,

podendo, de acordo com Graen e Uhl-Bien (1995), ser classificadas consoante se centrem predominantemente na acção do líder, do colaborador ou da relação entre ambos. Neste capítulo, abordar-se-ão os modelos que, nos últimos anos, têm procurado explicar a liderança como um processo complexo e dinâmico, como as teorias da liderança carismática (House, 1997; Conger e Kanungo, 1987), da liderança transaccional e transformacional (Bass, 1997), mais centradas no líder, que definem a liderança como um processo de transformação dos subordinados. Descrevem-se, seguidamente, as teorias que, privilegiando a análise do ponto de vista dos subordinados consideram a liderança um processo de processamento da informação (Lord e Mahler, 1993) ou identitário (Hogg, 2001; Hogg, Martin e Weeden, 2003). Finalmente, analisar-se-ão os modelos centrados nas relações entre o líder e os colaboradores, para quem a liderança decorre de um processo interactivo e dinâmico, num determinado contexto social e temporal.

2.1. A Liderança, um Processo Centrado no Líder

2.1.1. A Liderança Carismática e Liderança Transformacional

Em finais dos anos setenta, Robert House (1971), retomando o conceito weberiano de carisma (Weber, 1962), desenvolveu o modelo contingencial *path-goal* e propôs a teoria da liderança carismática para descrever os traços de personalidade dos líderes carismáticos, o seu comportamento, a influência sobre os seguidores e as situações que facilitam a sua emergência. Trata-se de pessoas extraordinárias cuja acção produz efeitos excepcionais nos seguidores, unidades ou sistemas. São capazes de transformar os valores, expectativas comportamento e desempenho dos seguidores, de os motivar para a realização de sacrifícios em prol de um objectivo ou missão colectiva. Fomentam o envolvimento emocional dos

liderados em relação ao líder e o comprometimento em relação aos objectivos do grupo. Na sua formulação inicial, House procurou determinar os atributos pessoais, como ser não convencional, auto confiante, dominante, ter vontade de influenciar os outros e manifestar os seus valores morais (House e Aditya, 1997). Contudo, posteriormente, a investigação empírica centrou-se nos comportamentos dos líderes carismáticos e nos seus efeitos sobre os seguidores (Conger, Kanungo e Menon, 2000), como por exemplo, comunicar a visão ou inspirar para a prossecução dos objectivos, manifestar sensibilidade para com as necessidades dos colaboradores, saber analisar o meio envolvente, correr riscos e apresentar um comportamento não convencional. Assim, o líder é criativo e conduz o grupo à prossecução de objectivos inovadores.

O modelo de Conger e Kanungo (1987) define a liderança carismática como um fenómeno multidimensional, tributário das percepções e atribuições dos seguidores. Trata-se de uma teoria de relação social, como afirmam House, Spangler e Woyckle (1991), pois, se é um facto que o líder pode influenciar os liderados, são estes que aceitam ou não essa influência, tornando-se seguidores.

O que distingue o líder carismático de outros líderes é a sua capacidade para formular e apresentar uma visão inovadora, inspiradora e, pelas suas acções, dar a ideia de que a sua missão é extraordinária e inovadora. A liderança carismática é vista como um conjunto de atribuições disposicionais dos seguidores para com o líder e, em simultâneo, um conjunto de comportamentos manifestos por parte do líder. O comportamento do líder modifica os seguidores, que manifestam maior envolvimento, motivação e melhoram o seu desempenho (House e Aditya, 1997), aumentam a reverência para com o líder e, indirectamente, a confiança e a satisfação (Conger et al., 2000).

Contestando esta perspectiva unidireccional, em que o líder teria a ideia ou a visão que injectaria (por palavras) nos subordinados passivos, Westley e Mintzberg (1999) consideram

que a imagem que melhor retrata o processo da liderança visionária se assemelha mais a um drama, em que a acção e a comunicação ocorrem simultaneamente. Afirmam que ideia e emoção, actor e audiência estão, momentaneamente, unidos em múltiplos níveis simbólicos.

Uma primeira fase de ensaio permite ao visionário preparar-se para a visão, ou seja, necessita dominar o assunto e as técnicas facilitadoras da produção de ideias, de modo a identificar novas percepções; a representação consiste na transformação do ensaio em sucesso, ou seja, na promulgação da visão ou na comunicação por palavras e acções. A visão deve ser reconhecida pelos seguidores, enquanto nova maneira de pensar e agir, permitindo que se juntem ao líder na sua implementação. Estão simultaneamente presentes processos perceptivos e simbólicos, na medida em que o líder, através da comunicação verbal e não verbal, apela tanto à lógica e racionalidade quanto às emoções dos colaboradores que, comparados à audiência, na metáfora do teatro, não são passivos, antes respondem activa e emocionalmente. Assim, o líder confere mais poderes aos colaboradores e, simultaneamente, deles recebe mais poder. Os autores afirmam que os líderes visionários não são considerados super homens ou heróis e a sua acção não conduz necessariamente ao sucesso organizacional e o seu estilo varia, bem como o conteúdo da visão ou o contexto em que actuam (Westley e Mintzberg, 1999). Este estilo de liderança garante a obediência dos subordinados e pode ser muito eficaz, se a visão for adequada, nomeadamente, em circunstâncias de crise, mas também pode facilitar os fenómenos de pensamento de grupo (Janis, 1982), diminuir a participação das pessoas, com os riscos daí decorrentes.

A partir desta teoria e influenciado por Burns (1978), Bass constrói a sua teoria de liderança transformacional (Bass, 1999). O líder transformacional motiva os colaboradores a realizarem mais do que pensariam ser possível, estabelece expectativas e consegue desempenhos mais elevados. A liderança transformacional situa-se a um nível mais elevado do que a liderança transaccional, que descreve as transacções entre líderes, pares e

colaboradores, que podem ser descritas por modelos como o das díades verticais de Graen ou a teoria *path-goal*, de House (1971). Um terceiro tipo de comportamento, não transaccional ou liderança passiva (*laissez-faire*) respeita ao líder que espera que os problemas se manifestem antes de agir, evita tomar decisões ou não está presente quando necessário. Estas dimensões não são exclusivas, podendo o mesmo líder assumir vários estilos simultaneamente. O questionário elaborado, MLQ (*Multifactor Leadership Questionnaire*), extraiu cinco dimensões, três relativas à liderança transformacional e duas à liderança transaccional, descritas seguidamente (Bass, 1997).

A liderança transformacional pode ser descrita em torno de três dimensões: carisma, consideração individualizada e estimulação intelectual.

- O carisma refere-se a comportamentos tais como dar o exemplo, assumir riscos calculados, manifestar comportamentos éticos. Os líderes são admirados e respeitados pelos seguidores, que têm confiança neles. Estão muito empenhados nos objectivos ou na missão. Dão sentido à realidade, estabelecem desafios para os seguidores e fomentam o espírito de equipa.
- A consideração individualizada indica que o líder manifesta preocupação por cada um dos seus colaboradores, individualmente, procura desenvolver as suas capacidades e trata cada um como uma pessoa única, com necessidades e capacidades idiossincráticas.
- A estimulação intelectual diz respeito à capacidade de definir e reformular os problemas, questionar as ideias feitas e estimular os colaboradores e pares a pensar criativa e inovadoramente.

A liderança transaccional é definida através de duas dimensões: o reconhecimento de contingência e a gestão da excepção.

- O reconhecimento de contingência remete para o estabelecimento de prémios atribuídos a quem cumprir os objectivos (negociados ou não).
- A gestão da excepção, refere-se ao acompanhamento do desempenho do seguidor pelo líder, que pode ser activo – se o líder adoptar acções correctivas ou os liderados não atingirem os padrões ou objectivos estabelecidos – ou passivo – se a intervenção depender da ocorrência de problemas

O líder transaccional clarifica os objectivos e responsabilidades, facilita a formação de expectativa, o estabelecimento de um contrato negociado e reconhece ou recompensa o trabalho; revela-se eficaz em períodos de estabilidade ou evolução lenta. A liderança transformacional fomenta o desenvolvimento pessoal dos colaboradores, criando objectivos desafiantes que vão para além do habitual, inspirando-os para esforços que resultam num desempenho acrescido, comportamentos inovadores e de cidadania organizacional (Rego, 2002). A liderança transformacional parece mais adequada nas fases de fundação e início de actividade das empresas e tem sido associada aos períodos de mudança rápida, de instabilidade, ou seja, quando encontrar soluções inovadoras para os problemas que se colocam se revela crítico para o desempenho organizacional.

Os diversos estudos realizados, utilizando o MLQ, mostram que a liderança transformacional e transaccional não são exclusivas dos níveis estratégicos, podendo ser encontradas em quaisquer níveis organizacionais (Bass, 1997, 1998). A investigação tem suportado esta teoria em diferentes sectores de actividade, como sejam o empresarial, militar, educacional (Bass, 1998), e em diferentes países (Bass e Avolio, 1993). Os dados mostram que as acções do líder influenciam a satisfação e o desempenho dos colaboradores e que a liderança transformacional é geralmente mais eficaz.

Estas teorias procuram explicar o modo como os líderes conseguem fomentar o empenhamento e envolvimento dos seguidores para que estes deixem de prosseguir

objectivos individuais, para actuar em prol do interesse colectivo, conseguindo, assim, as condições necessárias à transformação e mudança organizacional. Neste sentido, o papel do líder consiste em suscitar e apoiar a criatividade individual dos seguidores, de modo a fomentar a inovação organizacional.

Há contudo que perguntar, com Chemers (2000) e Yukl (1999), se não se assiste aqui a um regresso a teorias universalistas, em que a liderança mais eficaz é descrita independentemente dos contextos empresarial ou cultural. Embora se enquadrem no paradigma dominante, ao fazer depender o sucesso empresarial da acção do líder (criativo e capaz de desenvolver a inovação com os seguidores), estas teorias impõem-se na investigação dos finais do século XX, sendo consideradas como uma mudança de paradigma, e contribuem para o rejuvenescimento do estudo da liderança e o reavivar do interesse por esta temática (Hunt, 1999).

2.1.2. A Liderança Criativa

A investigação centrada no líder tem procurado descrever os comportamentos dos líderes e gestores que favorecem a criatividade e a inovação, sendo aqui referidos apenas alguns exemplos. Os trabalhos de Ekvall (1996) e de West (1990), citados no capítulo anterior, referem a importância do clima organizacional, salientando o papel privilegiado desempenhado pelo líder. Também Kanter (1997) descreve as características do gestor inovador como alguém que formula a visão, tem capacidade e poder para a comunicar e implementar. Ser persistente, saber ouvir e apreender os sinais do meio envolvente, questionar, ver as coisas de um ponto de vista diferente, construir a coligação de apoio à inovação e trabalhar em equipa, são competência do líder que inspira e apoia os colaboradores cujos contributos reconhece e incentiva.

Considerando que o cerne da liderança criativa diz respeito à gestão da mudança, ou seja, ao processo de transformação que implica o aumento da consciência e aprofunda o carácter relacional da liderança, Diaz-Carrera (2006) propõe um modelo de formação para líderes criativos, enquanto motivadores e moderadores, que possui e estimula nos outros o poder pessoal. A liderança criativa define-se em torno das aptidões, atitudes e da visão do líder conforme mostra a Figura 3.

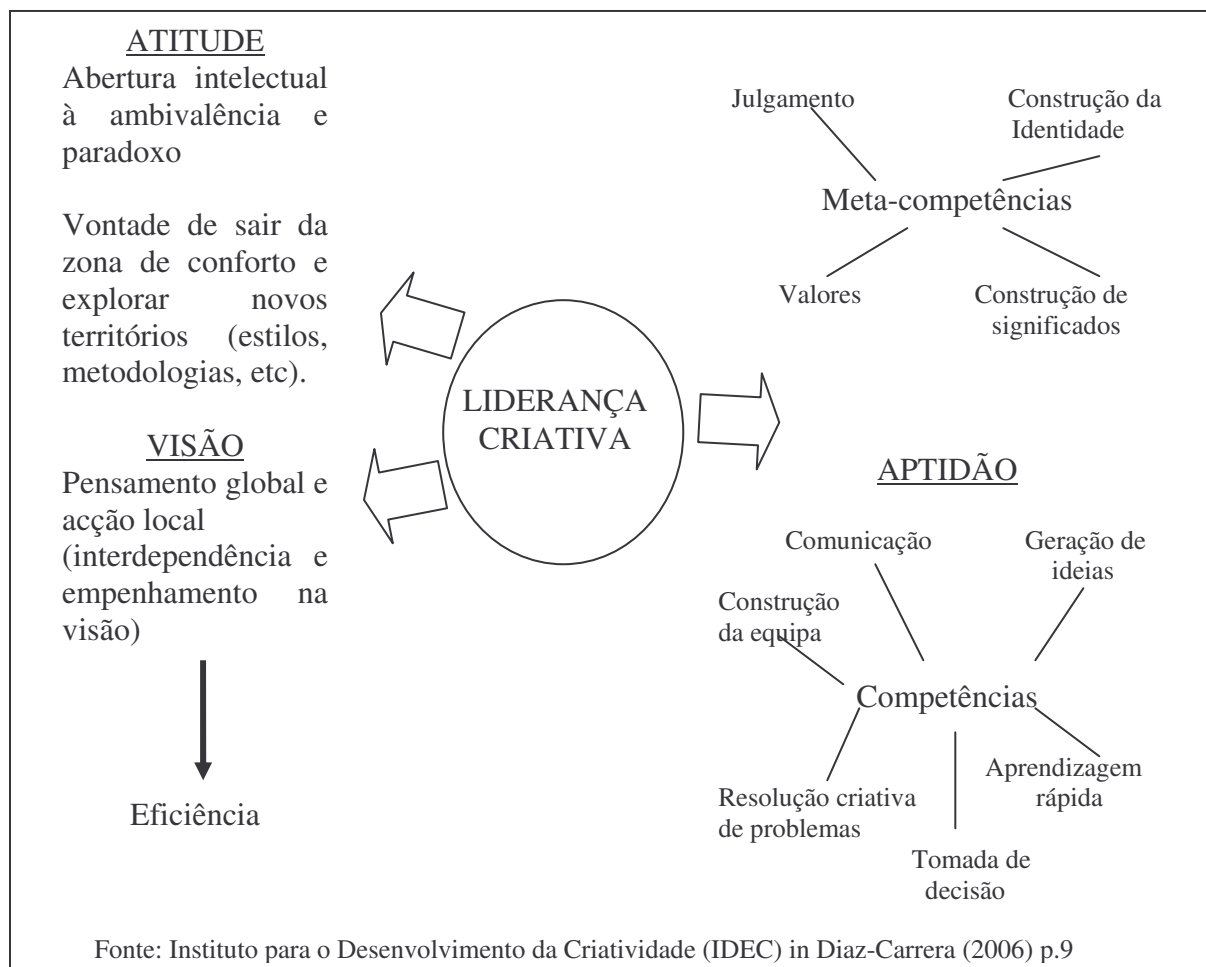


Figura 3 – Mente do líder criativo ou agente de mudança

A liderança criativa define-se, assim, em termos do empenhamento na determinação e prossecução da visão, das atitudes de abertura intelectual à incerteza e da vontade para lidar com a novidade. Para tal são necessárias aptidões individuais, metacompetências,

relacionadas com os valores e a identidade bem como competências de cariz individual e social.

Este modelo permite articular os níveis individuais, interpessoais e organizacionais ao descrever a liderança como um fenómeno simultaneamente transaccional e transformacional, que lida com empregados, clientes, administradores e cidadãos.

Basadur (2004) propõe um modelo diferente, estabelecendo que o líder eficaz reconhece as diferenças de estilo criativo nos indivíduos, equipas e organizações, ajuda-os a coordenar e integrar os diferentes estilos, num processo criativo que implica a identificação e definição permanente de novos problemas, a sua resolução e a implementação de novas soluções. É na gestão dos estilos de resolução criativa dos problemas que o líder influencia significativamente o desempenho, associando pessoas com diferentes perfis criativos. Assim, este centra a sua atenção no processo, levando as pessoas – colaboradores, pares e mesmo superiores hierárquicos – a serem inovadoras. O líder criativo não é aquele que dá ideias e diz aos outros o que fazer, é aquele que consegue que os seus colaboradores sejam inovadores, ou seja, é líder do processo de resolução criativa de problemas.

O líder criativo aparece, pois, como o líder capaz de desenvolver a criatividade nos seguidores, como têm vindo a mostrar diferentes autores (por exemplo, Anderson e West, 1996 ou Oldham e Cummings, 1996). Como referem Zou e Georges (2003), trata-se de um líder capaz de encorajar o desenvolvimento da criatividade existente em cada ser humano, fomentando a superação da tensão resultante dos mecanismos de controlo (como por exemplo, dos standards de serviço instituídos na hotelaria).

2.2. A Liderança, um Processo Centrado nos Seguidores

2.2.1. A Liderança enquanto Processo de Processamento da Informação

A Psicologia Social estudou os processos de atribuição causal para explicar o modo como as pessoas interpretam e compreendem as acções dos outros e as situações, ou seja, as inferências acerca do comportamento dos outros.

Procurou, assim, analisar o processo através do qual algumas pessoas se tornam salientes e são consideradas líderes num grupo, numa organização ou na sociedade, tendo alguns autores, como Pfeffer (1977), concluído que a liderança não é mais do que uma atribuição dos observadores relativamente a pessoas salientes na organização. Cometem, deste modo, um erro fundamental de atribuição (Ross, Green e House, 1993) que os leva a atribuir a causas disposicionais, e não a causas situacionais, aos comportamentos salientes, sendo este viés perceptivo cometido tanto por investigadores como por pessoas comuns.

Dever-se-ia então concluir que o constructo da liderança está mal articulado, relevando apenas da linguagem popular, e se impõe o seu abandono. Esta perspectiva radical não foi, contudo, acatada pelos investigadores, pouco dispostos “a deitar fora o bebé com a água do banho” (Chemers, 2000), e as investigações prosseguiram, nomeadamente integrando os resultados obtidos com o estudo das teorias implícitas da personalidade (Keller, 1999; Meindl e Ehrlich, 1987), que vão no mesmo sentido. Consideram, assim, sobrestimada a importância da liderança, pois são as teorias implícitas que modificam as avaliações das pessoas ou circunstâncias salientes. Como diz Meindl (1995, p. 131), “são os seguidores, não o líder e não os investigadores que a (a liderança) definem”. Assim, ser líder é ser classificado numa categoria, distinta dos não líderes.

Estas investigações vêm chamar a atenção para a natureza socialmente construída da liderança e para a impossibilidade de estudar o comportamento do líder sem referir o

comportamento dos liderados, enquanto actores e não apenas variáveis mediadoras. Neste sentido vão os trabalhos de Lord e Mahler (1993) que definem a liderança como um processo que consiste em ser percebido pelos outros como um líder, resultante de processos sócio-cognitivos utilizados na categorização dos outros. A percepção dos seguidores influencia os resultados do processo, sendo a liderança um determinante do desempenho. O *locus* da liderança não se situa apenas no líder ou apenas nos seguidores. Procuram definir o modo como os traços de personalidade, os comportamentos e o desempenho podem ser usados para formar ou modificar as percepções de liderança e as consequências que estas percepções têm para a organização.

As percepções de liderança podem formar-se de duas maneiras: de um modo automático ou heurístico, com pouca consciência ou esforço, ou de modo controlado, com consciência e esforço. Contrariamente ao modo controlado, o modo automático não interfere com o desempenho de outra actividade cognitiva. O processamento automático da informação depende das “estruturas de conhecimento”, constituídas pelos esquemas cognitivos (também referidos como cenários, categorias, teorias implícitas, protótipos ou heurísticas). Existem também duas formas de percepção: a liderança pode ser reconhecida a partir de traços ou comportamentos que se revelam nas interações com os outros, ou ser inferida a partir dos resultados do trabalho ou dos acontecimentos, por exemplo, um aumento das vendas ou dos lucros no sector.

Assim, Lord e Malher (1993) distinguem quatro processos perceptivos no reconhecimento da liderança:

- O modo automático de reconhecimento do líder, a partir de qualidades ou comportamentos percebidos na interacção, no dia a dia, que ocorre enquanto as pessoas prestam atenção ao trabalho. Assenta em protótipos ou teorias implícitas,

pressupondo um conhecimento prévio do que é a liderança num contexto específico;

- O processamento automático pode ainda partir de inferências, ou seja, dando sentido a acontecimentos percebidos, o que implica o estabelecimento de relações causais simplificadas, construídas a partir da experiência em contextos organizacionais específicos. O líder é reconhecido por produzir resultados consistentes com o esquema ou cenário, ou seja, o seu comportamento torna-se saliente no contexto organizacional;
- O processamento controlado, baseado no reconhecimento do líder, implica uma actividade que requer esforço e interfere com o desempenho de outra actividade. O líder é reconhecido por coincidir com o protótipo comunicado socialmente;
- O processamento controlado e inferencial, que assenta na análise mais cuidada, estabelecendo relações causais a partir dos acontecimentos observados.

O reconhecimento de alguém como líder far-se-á a partir de traços ou comportamentos salientes, num determinado contexto. Por exemplo, uma pessoa que tome decisões, dê indicações às pessoas do grupo, encoraje a trabalhar mais ou elogie o seu desempenho, poderá activar o protótipo de líder num observador. Este reconhecimento pode ser feito com toda a consciência e com algum esforço, como é o caso de reconhecimento controlado, ou ser praticamente automático, quando o observador tem mais experiência, pois os protótipos ou categorias vão-se associando entre si e organizando a memória a longo prazo (Lord e Mahler, 1993). Este processo recorre ao conhecimento preexistente sobre a liderança, num contexto específico, em tudo semelhante às teorias implícitas sobre liderança. O sucesso numa tarefa particularmente difícil, que resulte em consequências favoráveis para o grupo, pode levar os observadores a inferir que a pessoa que se tornou saliente é um líder (Lord e Mahler, 1993).

Do mesmo modo, o líder é considerado inovador se manifestar as qualidades e os comportamentos associados ao protótipo da liderança inovadora, socialmente partilhada naquele contexto específico, ou se tais qualidades ou comportamentos lhe forem atribuídos a partir dos resultados bem sucedidos. A inovação pode decorrer da actualização ou mudanças de percepção que, ao longo do processo, vão ocorrendo para dar sentido à realidade. O modo de processamento da informação é, para Lord e Mahler (1993), determinante para o tipo de mudança que ocorre nas organizações. Com efeito, a mudança incremental implica elaborações e ajustamentos baseados nos esquemas organizacionais vigentes, obtidos através do processamento controlado, enquanto a mudança radical, descontínua, que implica a adopção de novos esquemas e inclusivamente a mudança de cultura, recorre ao processamento automático, através de inferências e intuição ou de heurísticas.

O impacto do líder difere consoante o nível organizacional em que se encontra, pois utiliza meios directos (relativos à influência nos subordinados, decisões ou políticas que mudam o trabalho, os comportamentos ou os resultados) e meios indirectos (criação de condições que têm impacto nos subordinados ou na organização). Deste modo, os líderes operacionais, pelo seu comportamento, influenciam directamente a motivação e as competências dos subordinados contribuindo para o desempenho. Indirectamente, a actuação do líder contribui para a mudança das estruturas cognitivas, necessidades ou valores dos subordinados. A este nível têm maior visibilidade os aspectos relacionais do que os cognitivos. Muitos dos efeitos no desempenho do grupo ocorrem devido a mudanças na motivação ou capacidade dos subordinados, num período temporal relativamente curto e num contexto determinado. Aos níveis operacionais, a liderança indirecta é menos saliente, sendo inferida dos efeitos cumulativos destes comportamentos.

Os líderes ao nível estratégico influenciam a organização como um todo, através das suas decisões, referindo-se os meios directos ao impacto interno e externo dessas decisões. Os

meios indirectos são de cariz simbólico. A acção dos líderes de topo é menos saliente do que a dos níveis operacionais, tornando mais difíceis as atribuições causais. Tal como mostrou Zaccaro (2000), as acções de um líder de nível estratégico têm um horizonte temporal mais amplo, não produzindo efeitos imediatos, o que pode camuflar a relação de causalidade. A complexidade do trabalho do gestor e a sua actuação em múltiplos domínios tornam o seu comportamento ainda menos saliente e dificulta a atribuição de liderança.

As recentes investigações no âmbito da identidade social contribuíram para que a influência da interacção entre os seguidores e a situação fosse integrada e analisada, sugerindo que a categorização de liderança é flexível e depende do contexto social em que o líder está inserido.

2.2.2. Liderança enquanto Processo de Identidade Social

A teoria da identidade social veio proporcionar um novo interesse pelo tema junto dos psicólogos sociais que viram uma possibilidade de estabelecer relações entre a psicologia social e a psicologia cognitiva (Hogg, 2001). Os grupos são o veículo para estabelecer e manter uma identidade pessoal positiva e distinta (Turner, Brown e Tajfel, 1979). As pessoas comparam o seu grupo ao grupo dos outros relativamente a atributos salientes, num processo de categorização social que resulta na definição de cada um, baseando-se nas características prototípicas. Convém fazer aqui um parêntesis para esclarecer que, para Hogg (2001), a *prototipicidade* se refere a atitudes e comportamentos particulares do endogrupo, enquanto o mesmo termo para Lord e Mahler (1993) designa características universais. Hogg (2001) para falar das características universais refere-se à *estereotipicidade*. Aplicando a teoria da identidade social ao estudo da liderança, conclui-se que os líderes são as pessoas mais prototípicas, ou seja, as que apresentam maior conformidade com as características

representativas do grupo (Hogg, 2001). Assim, para ser reconhecido como líder, o indivíduo começa por ser um membro do grupo, representando-se a si próprio como sendo semelhante aos restantes membros e diferente das pessoas que não pertencem ao grupo. Este processo de auto-categorização foi aplicado ao estudo da liderança (Platow et al., 2003) mostrando como as quatro qualidades da liderança: influência, confiança, justiça e carisma são mais salientes em pessoas que se consideram e são consideradas membros do grupo, ou seja, que partilham a autocategorização.

O carisma deixa de ser um traço de personalidade para ser considerado produto da interacção social, a expressão da dinâmica relacional entre o líder e os seguidores, em determinado contexto social. Verifica-se, assim, que esta perspectiva se assemelha à teoria do processamento da informação de Lord e Mahler (1993), na medida em que considera a liderança como o resultado de processos de categorização social. Contudo, a teoria da identidade social, considera a saliência de dada categoria como dependente do contexto, o que significa que as mesmas categorias podem corresponder ao protótipo de líder em dado contexto mas não noutra (Haslam, 2001).

Nesta perspectiva, Adarves-Yorno, Postmes e Haslam (2006) mostram que a identidade social influencia a percepção de criatividade, sendo consideradas mais criativas as ideias consistentes com as normas do grupo, e a positividade associada à criatividade de membros do endogrupo. Consequentemente, em contexto organizacional, o impacto da identidade social far-se-á sentir sobre a condução do processo de inovação (entendido como implementação das ideias), demonstrando a necessidade de congruência com a cultura organizacional e as normas departamentais vigentes.

O líder inovador, para que lhe sejam reconhecidas a credibilidade e o poder de influência, deve demonstrar uma identidade grupal positiva e expressar traços, atitudes e comportamentos consistentes com o protótipo do grupo de modo a projectar um sentido de

auto-eficácia e ser associado a resultados positivos. Também as ideias e inovações, produzidas pelo líder ou pelos seguidores, para serem reconhecidas como tal, devem ser consonantes com os valores e as normas grupais vigentes.

Analisaram-se até agora as perspectivas centradas no líder e centradas nos seguidores, que descrevem parcialmente o processo complexo da liderança, não esclarecendo a dinâmica interactiva das relações líder-seguidor. A inovação, enquanto processo social, não pode ser explicada pela acção individual do líder ou do seguidor. Se é verdade que a missão do líder consiste em preparar os seguidores para a prossecução dos objectivos colectivos, o que implica a direcção e orientação motivadora para que os objectivos individuais não se sobreponham à missão colectiva (Chemers, 2003; Haslam, 2001), a sua capacidade para ouvir as sugestões dos subordinados fomentará o clima de confiança propício à inovação.

Em contexto organizacional, tendo em conta as mudanças registadas ao nível da estrutura e do desenho do trabalho, o líder formal pode enfrentar dificuldades na auto-categorização, em termos de identidade social (Turner, 1995), ou seja, ter dúvidas quanto à definição das fronteiras do endogrupo e delimitação do(s) exogrupo(s). Há ainda a considerar que, nas organizações, os líderes estão inseridos numa cadeia hierárquica, sendo simultaneamente seguidores e que, por seu lado, os seguidores são potenciais líderes, pois podem ser promovidos e evoluir na carreira. Deste modo, qualquer que seja o papel desempenhado (líder ou seguidor), exerce-se influência mútua, revelando-se necessário considerar os modelos teóricos que procuram explicar a liderança como um processo de grupo e clarificar a natureza das relações entre os diferentes actores sociais.

2.3. A Liderança, um Processo de Grupo

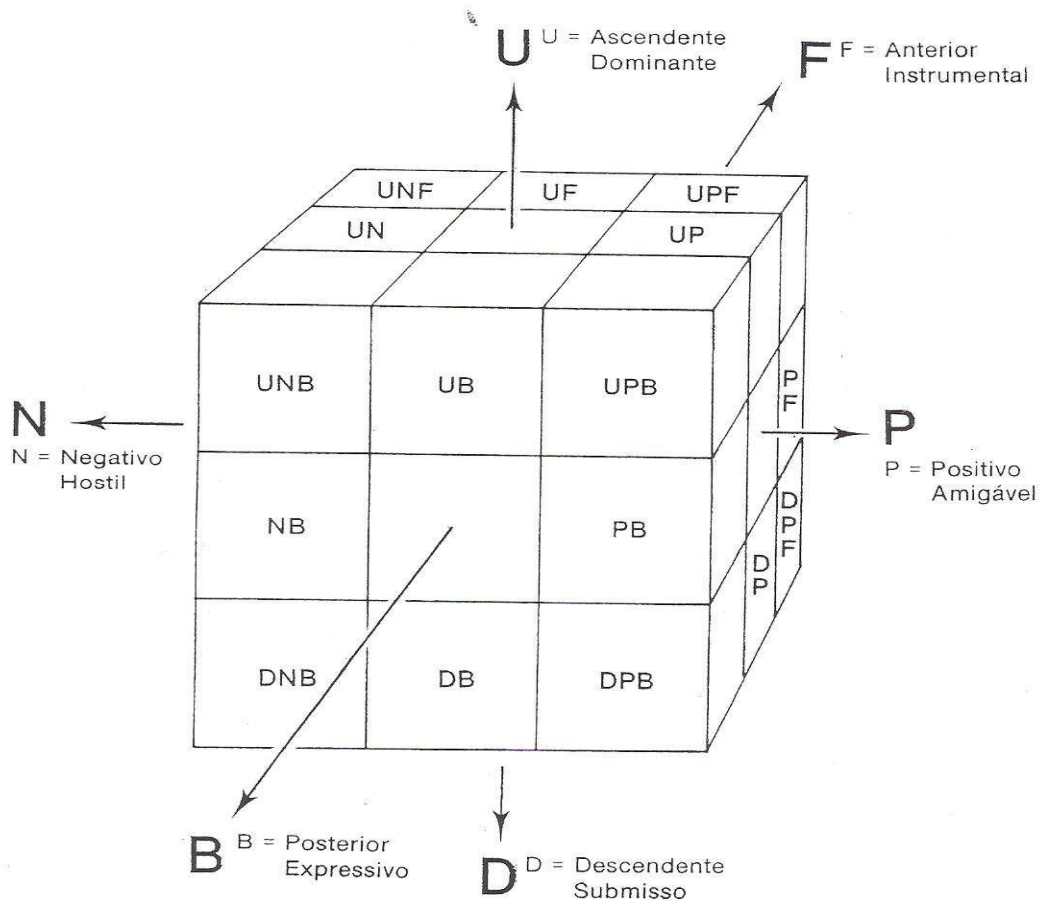
2.3.1. Bales e o *Symlog*

Bales foi dos primeiros a proceder à observação sistemática dos grupos e, a partir dos conceitos de diferenciação e integração, explicar o desenvolvimento dos processos interactivos nos grupos (Jesuíno, 1987). Os processos de diferenciação, de natureza instrumental, permitem compreender a realização das tarefas do grupo e são operacionalizados como comportamentos relacionados com a procura de informação, formulação e tratamento de hipóteses e selecção das alternativas, tendo em vista a tomada de decisão. Os processos de integração são de cariz afectivo e expressivo e são operacionalizados como reacções dicotómicas, positivas ou negativas, tais como “mostra solidariedade, eleva o estatuto dos outros, presta ajuda, gratifica” ou, inversamente, “mostra antagonismo, diminui o estatuto dos outros, defende ou afirma o seu próprio estatuto”.

As observações das interacções grupais levaram Bales a concluir que, habitualmente, são as pessoas que contribuem com ideias e orientações que tendem a ser reconhecidas como líderes, enquanto as pessoas mais populares não são consideradas líderes. Analisando os resultados ao longo de vários encontros do grupo, verificou ainda que, à medida que o líder emergente se ia impondo no grupo, a percepção da sua eficácia na área sócio-emocional ia diminuindo. Bales considera então a hipótese da existência de uma liderança dual, ou seja, no grupo, poderiam existir mais do que um líder, por exemplo, um mais interessado na resolução de problemas, produzindo ideias, com tendência para discordar e mostrar antagonismo face aos restantes membros e outro com maiores competências na área sócio-afectiva.

A perspectiva de Bales rompe com os modelos assentes em traços ou comportamentos, independentes do contexto, para se centrar nas interacções dos sujeitos, sendo o processo de liderança descrito no contexto interactivo. Os desenvolvimentos dos estudos nesta área

levam-no a uma nova conceitualização que lhe permite relacionar os padrões de interação com as características de personalidade dos membros do grupo (Bales, Cohen e Williamson, 1979). Concebeu um espaço tridimensional, composto por três factores bipolares ortogonais que podem ser analisadas através do seu instrumento denominado “observação sistemática a múltiplos níveis” (SYMLOG) e que pode ser representado por três linhas cuja polaridade muda no ponto de intercepção localizado no centro de um cubo (Figura 4). Cada um dos vectores é denominado por letras que se referem às direcções.



Fonte: Espaço tridimensional de grupo (Bales e Cohen, 1979)

Figura 4 – Espaço tridimensional de grupo

A dimensão vertical U-D (*upward – downward*), que opõe ascendente e dominante a descendente e submisso; na horizontal, P-N (*positive – negative*) refere-se a positivo e

amigável por oposição a negativo e hostil; finalmente F-B (*forward – backward*), dimensão anterior ou instrumental versus posterior ou expressivo. É no espaço assim definido que se torna possível explicar a emergência de líderes num determinado grupo e descrever o seu estilo. Deste modo um líder que se encontre no espaço UP é percebido como um líder popular dirigido para o sucesso social, extrovertido e ascendente e simultaneamente amigável e aberto. Fomenta a cooperação e não a competição, encoraja os membros do grupo a interagir embora não insista particularmente na execução da tarefa. Tem tendência a pedir informação e fazer perguntas, dando poucas sugestões. Concorda com frequência e tem propensão para brincar e reduzir as tensões.

No espaço oposto, encontra-se o líder UNF, autoritário que tende também a dirigir-se ao grupo como um todo, mas cria relações empobrecidas. Dá muitas opiniões e, geralmente, não pede sugestões. As relações com os membros do grupo não são de confiança, podendo registar-se a polarização que faculta ao líder o apoio de um pequeno grupo de pessoas, eventualmente mais orientadas para a tarefa, enquanto a maioria se mostra resistente, discordante e pouco amigável.

No espaço PF encontra-se geralmente o líder formal. O líder UPF é descrito como instrumental e percebido como eficiente, determinado e democrático. Dá muitas sugestões e opiniões, tem tendência a concordar mais do que discordar. Não ri ou brinca tanto como o anterior, mostrando-se mais orientado para a tarefa. Investigação recente (Koenigs, 2006) tem vindo a mostrar que as teorias implícitas da liderança situam a liderança eficaz no campo PF.

Em contexto organizacional, o espaço PF, parece corresponder ao ideal do grupo e às teorias implícitas da liderança, tendo a liderança inovadora sido associada ao espaço UP, mais relacionado com as relações interpessoais do que com a tarefa. Nesse sentido, também Sousa (1999), mostrou que o professor criativo era percepcionado como orientado para o espaço UP, ou seja, para o sucesso social, encorajando a interação e a cooperação com os

alunos. Este modelo apresenta utilidade na análise e diagnóstico da estrutura e dinâmica dos grupos sociais, como salientam Jesuíno (1987) e Koenigs (2006).

2.3.2. Das Interações Diádicas, Teoria LMX, às Interações na Equipa, Teoria TMX.

Baseando-se na teoria das trocas sociais, em que os processos interactivos podem ser explicados em termos da motivação de maximizar as recompensas e minimizar as perdas, Graen e os seus colaboradores (Graen et al., 1977) estudaram as relações que se estabelecem entre o líder e um subordinado. Referem que o líder não se relaciona com todos os seus subordinados da mesma forma. Inicialmente apelidada de Teoria das Ligações Verticais Diádicas (VDL), nos anos oitenta, a teoria passou a chamar-se Teoria das Trocas Líder – Membros (LMX), por considerarem os autores que este nome dava melhor conta dos processos descritos. Mais tarde, nos anos noventa, Graen e os seus colaboradores procuraram explicar o modo como se desenvolvem as relações líder-membros a partir de um primeiro estágio caracterizado por relações entre desconhecidos até um relacionamento maduro e coeso, a que chamaram de parceria (Graen, Uhl-Bien, 1991; Uhl-Bien, Graen e Scandura, 2000).

O conceito de ligações diádicas verticais permite descrever as relações diferenciadas entre o superior e um subordinado. Uma chefia não se relaciona do mesmo modo com todos os seus subordinados. Pelo contrário, estabelece dois tipos de relações diádicas – as de elevada qualidade, com alguns, membros do endogrupo, e as de baixa qualidade, com outros, relegados para o exogrupo. No endogrupo estabelecem-se relações de confiança, lealdade e um desempenho que vai além do formalmente estabelecido, uma relação de tutoria, por exemplo; as relações com os membros do exogrupo baseiam-se na autoridade formal do líder.

O líder e o subordinado passam por um processo durante o qual negociam os termos da colaboração. Este processo é particularmente importante em tarefas pouco estruturadas, quando não existem definições funcionais ou procedimentos estandardizados. O líder tem para dar recompensas mais ou menos tangíveis, como trabalho mais interessante, aumento da autonomia e influência, mais informação, mais atenção e apoio. O subordinado tem para oferecer em troca lealdade, empenho e maior esforço. Estes comportamentos vão sendo mutuamente reforçados, permitindo o estabelecimento de relações de confiança e respeito mútuo.

A teoria VDL, com o decorrer das investigações tornou-se extensiva não só às relações entre um chefe e cada um dos seus subordinados, mas também ao nível hierárquico superior, do chefe com o seu próprio chefe (Graen et al., 1977).

Os autores (Uhl-Bien et al., 2000) põem em evidência alguns problemas relacionados com a falta de equidade percebida pelos membros do exogrupo, o que os conduz a propor a teoria das trocas líder – membros (LMX), que preconiza que os líderes sejam formados no sentido de estabelecerem relações de elevada qualidade com todos os seus seguidores, desde que estes estejam de acordo. O líder não necessita tratar todos do mesmo modo, mas antes estabelecer relações em que se verifique a influência recíproca por parte de todos os membros organizacionais. A liderança eficaz, que ocorre quando os líderes são capazes de desenvolver relações maduras com os seus seguidores, manifesta-se pela influência recíproca, comportamentos extracontratuais, respeito mútuo e internalização dos objectivos comuns (Graen e Uhl-Bien, 1991, 1995).

A partir de 1990, o estabelecimento de relações maduras é descrito em termos de ciclo de vida, compreendendo três fases (Graen e Uhl-Bien, 1991; Uhl-Bien et al., 2000): na primeira fase, tanto o líder como os colaboradores são *estranhos*, a organização juntou-os para que desempenhem determinado papel, estabelecendo-se uma relação formal, baseada

nos termos contratuais em que cada uma das partes dispõe de informação limitada relativamente à outra. Este contrato vai sendo negociado pelas partes, podendo o líder oferecer um relacionamento de melhor qualidade, que pode ou não ser aceite. Se for aceite, entra-se na fase do *conhecimento*, em que a relação se aprofunda, aumentando a informação prestada, os recursos atribuídos, a confiança e o respeito mútuos. Trata-se de uma fase intermédia, de transição para a fase superior, a de *parceria madura*, que, se for bem sucedida, conduz à construção de uma relação caracterizada pela confiança e respeito mútuos e pela motivação para ir além do papel formalmente definido, ou seja, comportamentos de cidadania organizacional.

Esta teoria estabelece, assim, que a liderança é um processo de influência mútua, que não está localizado apenas no líder ou nos seguidores, mas na interacção entre duas partes. As relações diádicas estabelecem-se a todos os níveis organizacionais – na vertical, de administrador com cada um dos directores, destes com chefias operacionais ou com os trabalhadores, e na horizontal, entre pares. Pode, assim, desenhar-se um mapa das interacções complexas, reflectindo uma estrutura de liderança, que se poderia sobrepor à estrutura organizacional. Esta estrutura de ligações de alta qualidade é o garante de um bom desempenho organizacional. Os trabalhos realizados com equipas autogeridas conduzem ao estudo dos processos de liderança nas equipas e à transposição do processo para o nível grupal. Nas equipas multidisciplinares, o processo de construção da equipa segue as três fases para construção das relações, iniciando-se pelo encontro da equipa (*team-finding*), em que líder e seguidores se avaliam mutuamente em termos de competências e motivações e procuram determinar o que cada um pode obter desta relação (Graen e Uhl-Bien, 1991; Uhl-Bien e Graen, 1992, 1998). Nesta fase, a relação é formal, predomina o interesse individual, os objectivos de auto-promoção ou destaque da sua área de especialidade. Trata-se de um período em que os membros da equipa fazem *testes* para determinar o investimento que cada

uma das partes está disposta a fazer, definindo-se as características da relação a aprofundar na fase de implementação. Todos aprendem a colaborar, redefinindo os acordos estabelecidos na fase anterior. As relações de boa qualidade ver-se-ão reforçadas, através da confiança, respeito, lealdade e compreensão mútuos. Passa-se do interesse individual para o empenhamento na prossecução de objectivos da equipa e pelo desenvolvimento dos membros, da relação diádica passa-se para a relação de equipa. Os membros da equipa assumem riscos, entregam-se a actividades que vão para além do que lhes foi formalmente pedido (Uhl-Bien e Graen, 1992), manifestando comportamentos de cidadania organizacional (Rego, 2002) ou da liderança transformacional (Bass, 1997). O clima de trabalho emergente nestas interacções seria então propício à inovação.

Nos seus trabalhos mais recentes, Graen (2006, a) procura explicar a liderança nas equipas, introduzindo o conceito de liderança partilhada, que diz respeito ao facto dos líderes poderem escolher entre duas estratégias – partilhar ou não a liderança. Se optar pela afirmativa, está no âmbito da teoria LMX-MMX. A liderança partilhada é definida como a troca de responsabilidades, voluntariamente aceite pelo seguidor, em resposta à influência informal do líder, para um objectivo definido e delimitado. Por exemplo, perante a falha do transporte contratado para o efeito, ao colaborador que se propõe conduzir o grupo de turistas ao campo de golfe será conferida essa missão temporariamente até à chegada ao destino.

Os benefícios deste estilo de liderança são a confiança, o respeito pelo líder e o empenhamento na prossecução dos objectivos da rede (membros da equipa ou organização), procurando a eficácia dos resultados e eficiência do funcionamento da equipa. As vantagens adicionais respeitam ao moral e atitudes positivas para com o trabalho e a organização.

O processo da liderança partilhada distingue-se dos conceitos de *empowerment* (Conger e Kanungo, 1987), decisão participativa (Vroom e Jago, 1978), auto-liderança (Manz e Sims, 1987), liderança transformacional (Bass e Avolio, 1993), muito centrados na figura

do líder. O líder carismático não precisa da ajuda da equipa para liderá-la e não necessita de sugestões. Se a equipa responder positivamente a este estilo, assume-se que o líder tem carisma. A liderança partilhada requer a partilha dos riscos e das recompensas de modo equitativo entre o líder e os membros, o que contribui para o aumento progressivo da confiança, respeito e empenhamento na manutenção da relação. A autenticidade da relação é essencial, para a produção de efeitos duradouros, adiantando Graen (2006, a) que, para uma partilha efectiva da liderança, são necessárias relações LMX-MMX maduras.

Este processo passa pela comunicação interpessoal entre o líder e os membros e entre os membros da equipa. Como mostra Kramer (2006), uma estratégia de comunicação adequada pode consistir na afirmação por parte do líder de que não possui todas as respostas, necessitando das sugestões dos membros da equipa. Para encorajar as sugestões há que reconhecer as boas ideias e proteger os membros da equipa do criticismo para com ideias menos boas e incentivar permanentemente os mais calados e resistentes a contribuir com ideias. Este processo é auto corrector à medida que a equipa vai seleccionando as melhores ideias, vai experimentando e aperfeiçoando soluções num processo interactivo que facilita e fomenta a inovação. A liderança inovadora encontra-se, assim, associada à criação de relações maduras no seio da equipa e à partilha da liderança.

Graen (2006, b) e os seus colaboradores (Mayer e Piccolo, 2006; Gibons e Grover, 2006) salientam também o interesse de estudar as redes sociais que se estabelecem na organização informal, de modo a colocar o estudo da liderança num contexto mais amplo, das equipas e organizações, ultrapassando o nível das relações interpessoais.

Este estudos parecem responder a Miner (2005), que afirmava a necessidade de prosseguir as investigações no sentido de clarificar os factores que facilitam ou dificultam o estabelecimento de trocas de alta qualidade e os processos que permitem a passagem de uma relação mais formal a uma relação que transcende o interesse individual e transforma os

seguidores em actores do objectivo colectivo. A análise mais pormenorizada dos processos comunicacionais e de grupo (ou redes) parece constituir uma abordagem promissora e integradora, para explicar a liderança. No mesmo sentido e constatando quão pequeno é o corpus teórico produzido até hoje nesta matéria, Bennis (2007) refere a necessidade em enveredar pela colaboração multidisciplinar no estudo da liderança. Adianta que, em seu entender, a qualidade mais importante consiste na capacidade adaptativa ou resiliência do líder e que seis competências estão na base da liderança bem sucedida: criam nos seguidores um sentido de missão, motivam-nos para a missão, criam uma *arquitectura social* para os seguidores, geram confiança e optimismo e obtêm resultados.

2.3.3. O Interaccionismo Simbólico no Estudo da Liderança Inovadora

Nos últimos anos tem-se assistido à aplicação às ciências sociais dos pressupostos da teoria da complexidade e do caos, no sentido de suprir a dificuldade dos modelos anteriores em explicar a actividade humana num contexto de mudança. Destacam-se dois movimentos que se reclamam explicativos da dinâmica organizacional como um todo e do comportamento dos líderes. A primeira perspectiva assenta na teoria dos sistemas dinâmicos e explica os processos de mudança como resultantes da amplificação de pequenas alterações nos departamentos ou no meio envolvente da organização. Enquanto gestor do sistema holístico, o líder desempenha um papel que fomenta a descentralização em prol dos trabalhadores, para que possam lidar com informações e conhecimentos complexos e encontrar soluções inovadoras para os problemas com que se deparam. O líder é visto como multifacetado desempenhando papéis diferenciados, desenhando uma organização que aprende continuamente (Senge, 1990), assegurando a construção dos significados e a sua gestão (Wheatley, 1992; Weick, 2001).

Contudo, esta abordagem tem vindo a ser criticada por Ralph Stacey e seus colaboradores (Griffin, 2002, 2005; Fonseca; 2002; Stacey, 2001; Stacey, Griffin e Shaw, 2000) que pensam ser necessário elaborar uma teoria da actividade humana e, conseqüentemente, da gestão das organizações, que conceda ao ser humano a responsabilidade, autonomia e liberdade de acção. Propõem o modelo dos processos de resposta complexa que considera a organização como um conjunto de processos de interacção humana, resultando a actividade organizacional das inter-relações simultaneamente cooperativas ou consensuais e competitivas ou conflituais que ocorrem entre as pessoas. Ao interagir diariamente, as pessoas na organização lidam com a complexidade e a incerteza e, ao fazê-lo, vão construindo o presente e, conjuntamente, o futuro (Stacey, 2001).

A teoria dos processos de resposta complexa considera que as interacções podem ser entendidas enquanto actos de comunicação, poder e avaliação: é na interacção que as pessoas se constroem enquanto seres conscientes e auto-conscientes, capazes de cooperação e consenso e ao mesmo tempo de competição e conflito (Stacey 2001). A consciência, ou seja, o conhecimento e a mente, é um processo social resultante da capacidade de se colocar no lugar do outro e partilhar a linguagem. As pessoas têm também a capacidade de analisar, consciente ou inconscientemente, o modo como o grupo ou a sociedade pensa acerca do seu comportamento, o que constitui uma forma muito eficaz de controlo social. Nesse diálogo interior, que ocorre ao mesmo tempo que as pessoas interagem, forma-se a identidade e é construído o social. A comunicação não se pode resumir ao simples envio e recepção de mensagens, como mostraram Watzlawick, Beavin e Jackson (1979) pois, ao mesmo tempo que veicula informação, impõe um comportamento e estabelece o lugar de cada um dos interlocutores na relação. Assim, consiste num processo complexo, através do qual emergem os indivíduos, os significados e os padrões que definem o social.

Todo o processo de comunicação interpessoal implica uma relação de poder. As pessoas juntam-se em grupos e partilham sentimentos de pertença ou exclusão que definem a identidade social de cada um. Os indivíduos em interacção constroem-se e capacitam-se mutuamente, vão definindo e negociando a inclusão no endogrupo ou exclusão para o exogrupo. A importância da inclusão, de ser considerado competente e capaz, e a evitação da ansiedade ou exclusão constituem aspectos emocionais intimamente associados ao processo. A pessoa é, assim, levada a conformar-se aos hábitos colectivos, ao mesmo tempo que contribui para a modificação dos hábitos do grupo (Stacey, 2003, Stacey e Griffin, 2005).

O modelo refere ainda que, concomitantemente aos processos de comunicação e às relações de poder, as pessoas fazem escolhas entre diversas acções possíveis. Essas escolhas (ou decisões), que evidenciam a natureza avaliativa do comportamento humano, podem ser conscientes ou não. Os critérios de avaliação podem referir-se a normas (definidas como temas em que a experiência de estar juntos é organizada em termos de obrigação e restrição) ou a valores (definidos como temas a que as pessoas se conformam voluntariamente e que integram um conteúdo ético) que em conjunto constituem a ideologia. O ser humano em interacção é visto como activo, interveniente e livre. Resultando a acção humana da interpretação da situação em cada momento, a teoria vem dar um lugar de destaque ao pensamento e ao papel desempenhado por cada um dos intervenientes na interacção no momento presente.

Os processos de resposta complexa na análise das relações interpessoais adoptam uma perspectiva interaccionista, tomando como referência o trabalho de George Mead. Assim, a dimensão temporal é integrada, considerando-se que os processos que ocorrem no momento presente, reconstróem iterativamente o passado, enquanto vão continuamente construindo o futuro. Na interacção as pessoas aprendem a responder às expectativas dos outros, tanto

quanto às suas próprias expectativas, num *role playing* privado que se desenrola concomitantemente à interacção social, criando o *ego* individual e colectivo.

No que concerne o estudo da liderança a efectiva mudança de paradigma consiste no facto do líder ser apenas um elemento do sistema em que está inserido, não lhe sendo dada a capacidade de “gerir” a cultura, os significados ou os conhecimentos que emergem, em cada momento, da interacção entre as pessoas. O sistema influencia as pessoas, que por seu turno, fazem funcionar o sistema. Neste processo de influência social são considerados todos os actores presentes na interacção (Stacey, 2003), os líderes e os seguidores e todos quantos interagem na organização.

O papel de líder é considerado um papel social emergente e iterativamente reconhecido à medida que as pessoas vão trabalhando em conjunto (Griffin, 2002). A interacção que se estabelece assenta em processos de comunicação e em relações de poder que forma e é formada pelas identidades individual ou pessoal / social ou colectiva. Assim, emerge uma diversidade de identidades, em que cada um reconhece e é reconhecido na sua diferença. O papel de líder constitui uma dessas diferenças, sendo construído e reconhecido por todos os actores da interacção. O líder é um produto do grupo e participa ele próprio na criação do mesmo grupo. O reconhecimento diz respeito aos temas emergentes da interacção e à capacidade do líder para articulá-los ou desconstruí-los quando se tornam demasiado repetitivos, ajudando o grupo na formulação de novos temas.

Ao interagir, as pessoas vão produzindo padrões de interacção que são simultaneamente conhecidos e desconhecidos. Quando se deparam com a incerteza, desenvolvem acções exploratórias, havendo então tendência para os membros de um grupo reconhecerem a pessoa capaz de dar sentido à experiência em curso (Stacey e Griffin, 2005). O líder não soluciona o problema sozinho, antes expressa o que está a acontecer e fomenta a acção dos outros. Está particularmente atento ao processo comunicativo que se desenrola no

grupo, notando as pequenas mudanças. Este processo implica uma aprendizagem contínua que ocorre no grupo durante as conversações com participantes competentes (Shiel, 2005) e, conseqüentemente, todos aprendem, líderes e liderados, e os outros actores organizacionais envolvidos na rede de interacções.

Ser líder está portanto directamente relacionado com a criatividade, e a inovação refere-se, não a ser alguém criativo ou inovador, mas sim a fomentar a criatividade e inovação do grupo, ou, como diz Basadur (2004) envolver os outros para que pensem de modo inovador, para o que deve aprender a interagir como um líder de processo.

O reconhecimento de alguém como líder parece estar associado à sua capacidade para se pôr no lugar do outro e adequar a articulação dos temas aos membros do grupo. Por outras palavras, o líder manifesta capacidade de empatia, sintonia e competência emocional (Griffin e Stacey, 2005). Stacey e os seus colaboradores estão próximos de Stryker e Statham (1985) que, associando a teoria do papel ao interaccionismo simbólico, explicitam o modo como a estrutura social integra o indivíduo em modelos organizados (ou padrões) de interacção. A pessoa incorpora os hábitos colectivos e, para ser aceite, actua de acordo com as expectativas dos outros, colocando-se no lugar do outro, imaginando o mundo ou a situação na perspectiva do seu interlocutor, num processo de *role taking* (Stryker e Statham, 1985). Procura então antecipar as conseqüências do seu próprio comportamento, num processo de *role making*.

O líder é reconhecido por, em dado momento e numa dada situação, se mostrar mais capaz de compreender as conseqüências das acções, revelando-se digno de ser seguido e imitado (Griffin, 2002). Sousa (1999, 2003) adianta algo mais ao aprofundar os processos de *role taking* e *role making*. Efectivamente, numa organização, o líder no processo de *role taking* pode escolher como “outro significativo”: a) outros líderes ao mesmo nível da hierarquia ou a níveis superiores, construindo o seu papel com base nas expectativas, atitudes e comportamentos percebidos como seus, ou b) os seguidores, tendo então que desenvolver

um esforço maior de imaginação para se colocar no lugar de pessoas mais diversas e cujo papel é, eventualmente, mais distante (Sousa, 1999, 2003). Estes últimos são considerados mais eficazes pois, ao longo da sua vida, desenvolveram maior capacidade para se colocar no lugar dos membros do grupo, melhorando as comunicações no endogrupo e com os exogrupos, como refere Griffin (2002).

A teoria dos constructos pessoais de Kelly permite compreender o processo através do qual as pessoas constroem a realidade. Independentemente de se realizar uma análise mais aprofundada, Kelly (1963) pode dar um contributo importante à compreensão dos processos cognitivo-emocionais presentes no processo de liderança. O autor refere que “Os processos de uma pessoa são psicologicamente canalizados pelo modo como antecipa os acontecimentos” (p.46). Assim põe a tónica na antecipação, na “capacidade criativa que cada ser vivo tem de representar o seu meio...” (p. 8). A estrutura de constructos pessoais corresponde ao modo como cada pessoa prevê os acontecimentos como sendo iguais e simultaneamente diferentes de outros (por exemplo, o branco define-se face ao preto ou ao não branco). No caso do líder a antecipação consiste em compreender as estruturas dos colaboradores e adequar a linguagem de modo a permitir a comunicação de qualidade. (Sousa; 2003).

Os constructos pessoais estão organizados num sistema hierarquizado, existindo constructos superordenados ou centrais, cuja mudança acarreta necessariamente consequências importantes para a pessoa; constructos intermédios, que asseguram a interacção entre os primeiros e os constructos subordinados ou periféricos. Ao procurar manter-se próximo dos seus subordinados, o líder esforça-se por colocar-se no lugar dos seguidores, entender e falar a sua linguagem, facilitando, assim, a comunicação. Na organização, uma chefia intermédia assume o importante papel de intérprete do discurso

estratégico, junto dos seus subordinados e junto do vértice estratégico de tradutor dos problemas que se colocam ao nível operacional.

2.4. Resumo do Capítulo

Resumindo, neste capítulo descrevem-se as teorias que, nos últimos anos, têm procurado explicar a liderança. Foram enunciadas teorias centradas no líder, nos subordinados e na interacção entre ambos.

As primeiras procuram descrever os comportamentos do líder nas organizações. A teoria da liderança transaccional e transformacional, inicialmente, formulada por Burns (1978) e, mais tarde desenvolvida por Bass (Bass, 1997), o papel do líder transaccional consiste em contribuir para a prossecução dos objectivos organizacionais, que podem não coincidir com os objectivos dos colaboradores. Deve então motivá-los e incentivá-los. Por seu lado, a teoria da liderança transformacional considera que líder e subordinados assumem como seus os objectivos organizacionais, agindo o líder como um herói, um ideólogo que inspira os seguidores. O líder transformacional transforma os seus colaboradores ao despertar neles novos interesses e elevar-lhes as aspirações. Ele é inovador e carismático, fomentando a inovação nos seus colaboradores.

Num segundo grupo, situam-se as teorias centradas nos subordinados, considerando-se a liderança como um processo de reconhecimento do líder cognitivo e social. O líder inovador será alguém cujas qualidades e comportamentos mais salientes correspondem ao protótipo socialmente comunicado ou a quem são atribuídos tais qualidades e comportamentos a partir de acontecimentos e resultados de sucesso (Lord e Mahler, 1993). A inovação decorre da actualização ou mudança das percepções ao longo do processo que

permite dar sentido à realidade, sendo o modo de processamento da informação relevante pois quando esse processamento é controlado as percepções mudam devagar, de modo incremental, enquanto o processamento automático produz mudanças radicais, descontínuas, podendo levar à adopção de categorias totalmente diferentes ou seja à inovação radical. A teoria da identidade social vem complementar este processo de reconhecimento de um líder ao referir que este é o elemento mais prototípico, ou seja cujos comportamentos e atitudes melhor representam o endogrupo e se diferenciam de um ou mais exogrupos.

A liderança inovadora consiste no reconhecimento de qualidades, comportamentos ou resultados correspondentes ao protótipo de inovação construída pelo grupo, organização ou sociedade. Esta perspectiva constitui, tal como a anterior, uma análise parcial do processo de liderança, que deverá ser considerada como achega para uma teoria mais global, ainda a desenvolver.

Considerou-se, por fim, um conjunto de modelos centrados na relação interpessoal do líder e dos liderados, sendo a interacção o objecto de estudo. A relação é analisada de diferentes pontos de vista, como o da dinâmica das interacções entre os membros do grupo (Bales et al., 1979), as relações do líder com os membros ou a equipa, com a teoria LMX-MMX, da liderança partilhada (Graen, 2006) ou à luz do interaccionismo simbólico. Aos liderados é conferido um papel tão activo e interveniente como ao líder que deixa de ser uma super pessoa. A liderança consiste num processo de influência recíproca que se vai construindo ao longo das interacções entre os diferentes actores organizacionais, de que não são excluídas as relações de poder. O ser humano é assim considerado livre, capaz de raciocínio e de tomar decisões, antecipando os resultados e consequências das suas acções. A inovação vai sendo construída à medida que as pessoas interagem, resultante das mudanças de significados. A dimensão ética da liderança encontra-se assim integrada no modelo, não

havendo necessidade de recorrer a novos conceitos hoje em voga, como a espiritualidade e *servant leadership*.

É neste quadro teórico que a presente investigação se enquadra, procurando respostas que permitam ajudar as pessoas que trabalham no sector do turismo, e mais precisamente na hotelaria, a desenvolver comportamentos e atitudes facilitadoras da inovação. No capítulo seguinte descreve-se o modo como tem evoluído este sector e quais as competências que são hoje consideradas necessárias a um director, gestor ou chefia num hotel de qualidade.

CAPÍTULO 3

A INOVAÇÃO NA HOTELARIA

Tendo em conta o objectivo de explicar a inovação na hotelaria de qualidade, este capítulo analisa o contexto da investigação. Assim, numa primeira parte, apresenta-se sucintamente a evolução do turismo nas sociedades ocidentais, mostrando como se passou de uma actividade elitista, praticada exclusivamente pelas classes mais abastadas, para uma actividade acessível a todos, com um grande potencial de crescimento, a nível mundial. É evidenciada a sensibilidade deste sector às condições político-sociais e ambientais que se vivem em cada momento, em cada região, o que coloca reais desafios à organização do turismo e das empresas hoteleiras, exigindo inovação, nomeadamente nos destinos europeus, considerados um produto já em fase de maturidade, como é o caso de Portugal e, mais particularmente, do Algarve. Numa segunda parte, o capítulo caracteriza a evolução das empresas hoteleiras e refere alguns exemplos de inovações aí implementadas.

3.1. Caracterização do Turismo

O turismo é definido pela Organização Mundial de Turismo (OMT) como “as actividades praticadas pelas pessoas durante as suas viagens e permanências em locais situados fora da sua residência habitual, por um período contínuo que não ultrapasse um ano, por motivos de lazer, negócios e outros que não sejam o exercício de uma actividade remunerada permanentemente no destino visitado”. A definição refere o lugar, que não deve

coincidir com o local de residência, o período de permanência, que se quer de curta duração (superior a 24 horas mas inferior a um ano) e diversas motivações para a estadia, sendo apenas de excluir o exercício de uma actividade remunerada por alguma entidade em exercício no destino. Trata-se de um fenómeno social, económico e cultural, cujo desenvolvimento depende das condições que se registam, em cada momento histórico, nas regiões ou países emissores e receptores, e é tributário da evolução tecnológica, nomeadamente do sector dos transportes, e das condições socio-económicas das populações.

A história do turismo, nas sociedades ocidentais e até à Revolução Industrial, reflecte as actividades de lazer das elites aristocráticas, adoptadas pela burguesia emergente como forma de afirmação do seu estatuto (Baum, 1996; Steinecke, 1993). A Revolução Industrial e, nomeadamente, o “Fordismo” modificaram profundamente o contexto social, económico e político, melhorando as condições de vida das classes trabalhadoras, concedendo-lhes férias pagas, mais tempos livres e o desejo de sair das cidades. A melhoria das comunicações e dos transportes, a melhoria das condições de alojamento e o aparecimento dos pacotes turísticos marcam o início do turismo de massas (Mill, 1990). Hoje, a actividade turística estende-se a todas as regiões do globo, das mais desenvolvidas às mais primitivas, sendo uma das actividades económicas que mais tem prosperado e relativamente à qual se espera ainda maior crescimento. Com efeito, os dados da Organização Mundial de Turismo (OMT, 2006) mostram que, em 2005, o turismo internacional cresceu 5,5%, tendo 808 milhões de pessoas viajado.

Assim, as mudanças sociais e políticas registadas nas últimas décadas têm influenciado de forma determinante o desenvolvimento do turismo a nível mundial. Por exemplo, a organização das actividades que consistia, até há pouco, em preparar visitas a determinados locais pitorescos ou históricos, dignos de menção, e proporcionar, durante algum tempo, um modo de vida diferente, transforma-se, pretendendo-se agora propiciar uma

experiência mais integrada e global a um turista mais experiente e exigente, que procura o melhor preço para a melhor oferta, como constatam Olsen e Connolly (2000). Também se modificou o enfoque estratégico dos prestadores de serviços, referindo Gustavson e Johnson (2003) que as empresas deixaram de ser concorrentes meramente em torno do produto, como era prática nos anos setenta, em que o modelo de marketing dos quatro Ps (produto, preço, promoção e distribuição) constituíam a essência do relacionamento com o cliente, tendo passado, nos anos oitenta, a competir e valorizar o serviço prestado ao cliente em encontros individuais ou *momentos de verdade*, dando-se particular ênfase à característica de co-produção do serviço. Nos anos noventa, aumenta a compreensão dos valores do consumidor, estando os prestadores de serviços empenhados em encontrar soluções mais integradas para fidelizar o cliente de forma duradoura. Através da reorganização dos serviços ou da criação da posição de gestor de clientes (*Customer Relationship Manager*, CRM) procura-se fomentar a satisfação do cliente, de modo a que este recomende o serviço a amigos e conhecidos, uma forma de publicidade reconhecidamente eficaz.

A transição desta fase de relacionamento para a da criação de redes, decorre da concorrência existente em cada nicho de mercado, conducente à necessidade de diferenciação, procurando cada empresa fornecer já não apenas um serviço mas uma *experiência* completa (o hotel proporciona, praia, golfe e spa), uma *aventura* durante a curta duração da estadia – o que remete para uma abordagem mais holística, como refere Go (2005), e requer frequentemente uma integração dos múltiplos prestadores de serviços em determinado destino. Esta visão integrada vai sendo alargada ao próprio destino como produto turístico, deixando em aberto um largo campo de intervenção inovadora ao nível do planeamento e da promoção turísticos.

Neste sentido, as regiões podem constituir-se enquanto marca e serem promovidas como destinos turísticos (Freire, 2006). O produto turístico é, cada vez mais, considerado

como um produto multidimensional, devendo ser considerado ao nível regional ou sub-regional de forma integrada. Os trabalhos de Kotler e Gertner (2002) sobre a criação do país enquanto marca, aplicados ao turismo algarvio nas recentes investigações de Freire (2006), vêm mostrar o interesse da criação da marca Algarve, para fomentar a participação de empresários e entidades públicas ou privadas que directa ou indirectamente podem com a sua intervenção influenciar a experiência do turista a todos os níveis e durante toda a sua estadia. Assiste-se recentemente a um esforço nesse sentido relativamente ao golfe, que permitiu organizar o campeonato do mundo em 2005 e valeu a esta região ser considerada como o melhor destino de golfe em 2006.

O número de destinos turísticos tem aumentado significativamente, emergindo novos mercados que se afirmam pela qualidade do serviço que oferecem, a mais baixo preço, na Europa de Leste (por exemplo, a Bulgária), na América Latina (México) na Ásia (Vietname). O transporte de *low cost* permite a reserva quase instantânea e muito flexível, tornando os antigos *pacotes* (avião e alojamento) desnecessários, pois com o aumento do número de serviços disponíveis *on line* modificam-se os hábitos de consumo (Cetron, 2001 e Willmot e Graham, 2001). Altera-se o papel das agências de viagens e dos operadores que, como constata Cetron (2001), perdem competitividade, pois através da Internet o cliente obtém informação mais actualizada e soluções personalizadas. Esta realidade vem, por outro lado, proporcionar novas oportunidades a pequenas empresas que oferecem um serviço diferente, como, por exemplo, os hotéis rurais ou o turismo de habitação, cuja procura cresce.

De igual modo, as mudanças demográficas e sociais, nos ritmos e estilos de vida influenciam os valores, necessidades e expectativas das pessoas. Com efeito, nas últimas décadas, o aumento da longevidade com qualidade de vida, verificado nos países mais desenvolvidos, permite a emergência de um mercado turístico importante, que contribui significativamente para a diminuição da sazonalidade, tendo em conta que estas pessoas

preferem viajar na época baixa, beneficiando de reduções e promoções nos preços. O Algarve tem vindo a afirmar-se no segmento do turismo sénior, rentabilizando as suas estruturas ao longo do ano. Para satisfazer estas novas necessidades, organizam-se férias caracterizadas pelo conforto e pela oferta de actividades temáticas como o desporto, aventura, natureza, saúde e bem-estar ou cultura.

As pessoas preferem hoje gozar férias mais curtas em diversos períodos do ano, como ao fim-de-semana ou no período da Páscoa. As viagens de *low cost* facilitam as deslocações por períodos mais curtos. O turista torna-se, assim, mais experiente e sofisticado, disposto a gastar um preço justo por um serviço de maior qualidade. As empresas devem, conseqüentemente, garantir em permanência o equilíbrio qualidade/preço. Por exemplo, o conceito de *boutique hotel*, correspondente a um cuidado particular na decoração e nos produtos oferecidos, inicialmente limitado a hotéis de categoria elevada, está a ser implementado em unidades de gama média, como referem Vitorino e Verma (2005), havendo cada vez mais pessoas dispostas a pagar um pouco mais pela qualidade acrescida. Aumenta o número de pessoas que rejeita os pacotes turísticos padronizados e rígidos e exigem a satisfação de interesses pessoais, mesmo quando viajam em grupo (Moutinho, 2000), e cresce o número de viajantes independentes que constroem a sua própria viagem, mesmo nos destinos ditos exóticos. Assiste-se também à emergência de novos produtos turísticos que visam satisfação de interesses diversificados. Por exemplo, a organização de programas altamente especializados, como aprender a cozinhar com um chefe cozinheiro, encontrar cientistas do mesmo ramo de especialização num hotel rural, percorrer a rota das especiarias. Os valores ecológicos fomentam o crescimento do eco turismo e obrigam à organização e certificação de actividades saudáveis.

A globalização e as normas internacionais têm provocado uma certa uniformização na hotelaria, dificultando a diferenciação entre os hotéis da mesma categoria que devem oferecer

as facilidades correspondentes. A distintividade é conseguida essencialmente através da qualidade do serviço prestado e da qualidade dos recursos humanos, da sua simpatia e focalização no cliente. Os trabalhadores da hotelaria, além de melhor preparados que no passado, possuem também conhecimentos adquiridos pela experiência de ser turistas nos seus períodos de férias, proporcionando-lhes, em certa medida, uma melhor compreensão das relações cliente-empregado (Baum, 1996). Algumas cadeias de hotéis, mais atentas à qualidade, proporcionam aos seus trabalhadores viagens para formação, oferecendo-lhes a experiência de serem clientes em hotéis do grupo.

Todas estas mudanças abrem às empresas turísticas inúmeras oportunidades de oferta de novos serviços, a uma grande diversidade de clientes. Está organizada uma “indústria de sonhos”, que representa cerca de oito por cento do produto interno bruto e emprega, aproximadamente, dez por cento da população activa (segundo dados do Instituto Nacional de Estatística, de 2006). O Turismo é considerado como um importante agente de mudança, tendo o seu desenvolvimento sido associado a benefícios e ao crescimento sócio-económico dos países, como refere Sarmiento (2003), desde que objecto de planeamento estratégico para fazer face aos impactes negativos ao nível local, regional ou mesmo nacional.

Como foi referido, o turismo envolve uma multiplicidade de actividades que implicam um elevado número de empresas produtoras de bens e serviços que se articulam para constituir o produto turístico. Baptista (1997) ilustrou o produto turístico, mostrando a importância da complementaridade da acção institucional pública e privada para garantir a prestação de um serviço de qualidade, capaz de satisfazer as exigências do cliente. Assim, a Figura 5, propõe três envolventes de qualidade (económica e social, segurança e apoio e cultural e atractiva) em torno das quais se organizam os diversos serviços.

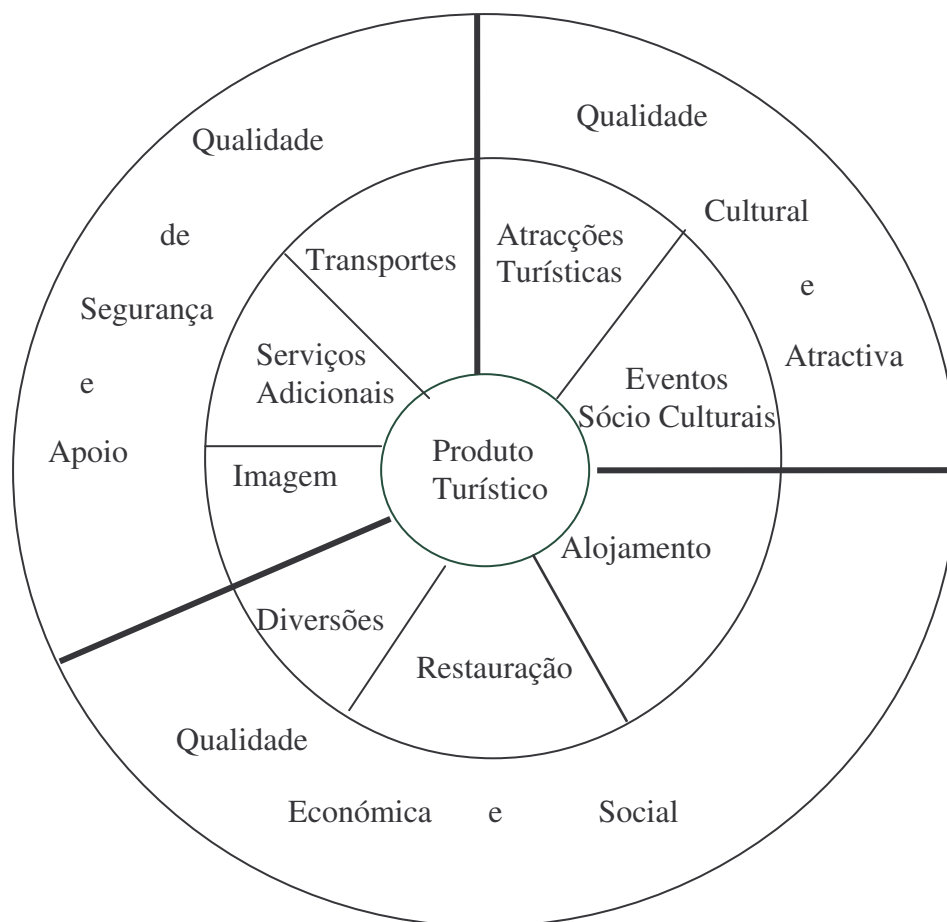


Figura 5 – O produto turístico (in Baptista 1997: 58)

O alojamento constitui a principal infra-estrutura e é um dos elementos chave da oferta turística que mais tem evoluído, acompanhando o crescimento desta actividade económica e procurando dar resposta às exigências de um mercado cada vez mais competitivo. Como refere Sarmiento (2003), as actividades turísticas que proporcionam maiores efeitos multiplicadores são o alojamento turístico e os transportes, seguidos da restauração e serviços de apoio directo à actividade. Contudo, a hotelaria requer investimentos elevados em capital fixo, ou seja em edifícios e equipamentos, devendo, em certos momentos, em que a conjuntura sócio económica é menos favorável, fazer face a prejuízos decorrentes da diminuição dos preços e das taxas de ocupação. No sentido de

aumentar as receitas, as empresas de alojamento procuram diferenciar-se quanto à oferta de serviços e ao aumento da qualidade. Assim, como refere Medlik (1989) os hotéis distinguem-se quanto à localização (praia ou cidade), à posição (junto ao mar ou à auto-estrada), quanto ao objectivo da estadia (por exemplo, sol e praia, congressos ou saúde e bem estar), o tipo de serviços colocados à disposição do cliente (serviço 24 horas, restaurantes, casino, spa), diferenciam-se ainda quanto ao tipo de propriedade e gestão (propriedade de empresa familiar ou de multinacional), ao número de estrelas do hotel (que determina os padrões de serviço), à dimensão do hotel e à existência ou ausência de licenciamento.

Como refere Cetron (2001), na hotelaria, tal como nas outras actividades económicas, as pequenas empresas prosperam graças a estratégias de focalização em nichos de mercado, enquanto as empresas de média dimensão têm sido absorvidas pela crescente concentração das unidades hoteleiras em torno de grupos económicos internacionais (como a Starwoods, Hilton, Marriot ou RIU) ou nacionais (como o grupo Espírito Santo, Pestana ou Vila Galé). Estes grupos hoteleiros procuram através da internacionalização e da diversificação do tipo de hotéis, explorando simultaneamente hotéis de cidade e hotéis *resort*, e estabelecendo estratégias mais globais, fidelizar o cliente a uma marca e reduzir os custos de operação.

3.2. O Turismo no Algarve

O turismo é considerado “o motor da economia” e a “actividade económica mais relevante” do Algarve, de acordo com Correia e Pires (2006), pois emprega mais de dez por cento da população, concentra 38% da capacidade de alojamento e atrai 22% dos turistas que procuram Portugal. O Algarve, de acordo com os dados da AHETA, recebeu, em 2004, cerca de cinco milhões e meio de turistas nacionais e estrangeiros, provenientes maioritariamente

de Inglaterra, Alemanha e Holanda, embora a actividade tenha abrandado em virtude da crise que afectou aqueles países, entre 2000 e 2004. Nos dois últimos anos, contudo, a situação modificou-se, tendo o Algarve registado um aumento das receitas do turismo de 4,5%, de acordo com os dados publicados pelo Instituto de Turismo de Portugal. O aumento de estadias de curta duração, por parte de cidadãos nacionais e espanhóis, bem como a estratégia de diversificação dos produtos, alternativos ao sol e praia, como é o caso do golfe (hoje referência mundial), do turismo sénior, incentivos e congressos e o turismo activo, de saúde e de natureza, contribuíram decisivamente para tal resultado.

O plano estratégico para o turismo, apresentado em Janeiro de 2006, define como linhas orientadoras a diversificação de destinos e produtos, de modo a afirmar o País como um destino turístico de bem-estar e qualidade, propondo o planeamento de novos destinos, a requalificação dos destinos existentes e a inovação nos produtos. Define, assim, dez produtos estratégicos (gastronomia e vinhos, *touring* cultural e paisagístico, saúde e bem-estar, turismo natureza, MICE (*Meetings, Incentives, Conferences & Events*), turismo residencial, *city* e *short breaks*, golfe, turismo náutico e sol e mar) e afirma a importância da requalificação dos produtos tradicionais (sol e mar, *city short breaks*, golfe e turismo de negócios). A tradução regional destes objectivos, encontra-se expressa na Estratégia de Desenvolvimento do Algarve 2007-2013, coordenada por Correia e Pires (2006), em que se reafirma a necessidade de requalificação da região, melhorando a qualidade, contrariando a massificação a que se assistiu nas décadas anteriores, e diversificando a oferta, nomeadamente na organização de actividades ligadas ao desporto, ao lazer na terceira idade e à saúde e bem estar, bem com na implementação de alojamento em espaço rural e do turismo residencial. Preconiza-se a inovação, no sentido de encontrar novos produtos, novos mercados e práticas de gestão mais flexíveis capazes de minorar os efeitos da sazonalidade.

O alojamento é um dos elementos base do desenvolvimento turístico de uma região, constituindo um indicador da actividade turística regional. Assim, o investimento no sector do alojamento cresceu, no Algarve, a um ritmo superior à média nacional; de acordo com os dados do Instituto Nacional de Estatística (INE), entre 1992 e 1999, a oferta de alojamento aumentou 18,6%, face a 13,7% no resto do País. A Tabela 1 retrata a oferta de alojamento em 2005, por categoria de estabelecimento hoteleiro, capacidade de alojamento e número de trabalhadores ao serviço. De acordo com os dados de Carvalho (2006), a oferta de alojamento hoteleiro aumentou cerca de 11%, tendo o número de dormidas aumentado de 2,6%, no período de Janeiro a Setembro de 2006, de acordo com os dados do Instituto de Turismo de Portugal.

Tabela 1 – *Estabelecimentos Hoteleiros do Algarve, por Categoria, Capacidade de Alojamento e Número de Trabalhadores.*

Categoria do estabelecimento	Número de estabelecimentos	Capacidade de alojamento	Número de trabalhadores
Hotéis	93	27 546	6 524
Hotéis/Apartamentos	57	19 638	2 219
Apartamentos Turísticos	141	34 360	2 446
Aldeamentos Turísticos	29	12 813	1 681
Pousadas	2	168	ni
Estalagens	7	435	191
Motéis	5	618	ni
Pensões	99	4 404	473
TOTAL	433	99 982	13 534

ni – não indicado

Fonte: INE, 2005

De acordo com os dados publicados pela AHETA, a taxa de ocupação média por quarto, no ano de 2005, foi de 57,4%, o que corresponde a uma subida de 4% face ao ano anterior, enquanto a taxa de ocupação média por cama se situou nos 45,5%. Os dados

mostram que os hotéis e apart-hotéis de quatro e cinco estrelas registam as taxas de ocupação média por cama mais elevadas (respectivamente de 53,8% e 50,2%), verificando-se uma subida face ao ano anterior de 8,2% e 2,4%, respectivamente, o que justifica o aumento do investimento neste segmento mais elevado, com a construção prevista de vinte cinco hotéis de cinco e um de seis estrelas.

Os dados mostram que o mercado inglês constitui o principal mercado turístico do Algarve, (tendo o aeroporto de Faro registado mais de dois milhões e setecentos mil ingleses, em 2005, o que corresponde a 59,3% dos passageiros), sendo também o principal cliente dos hotéis de cinco estrelas, dos aldeamentos e apartamentos de quatro e cinco estrelas, nomeadamente nas zonas de Loulé e Albufeira. A diminuição significativa do número de turistas em proveniência da Alemanha foi compensada pelo aumento do mercado irlandês e pela recuperação do número de turistas holandeses. A duração da estadia média tem vindo a diminuir, embora se registre uma diminuição da sazonalidade, constatando-se que as estadias dos turistas provenientes da Alemanha e do Reino Unido não oscilam significativamente ao longo do ano (situando-se entre sete e dez dias) e que as dos holandeses são mais prolongadas nos meses de Inverno do que de Verão. Em termos de destinos os holandeses preferem o Sotavento algarvio e os alemães as zonas de Lagoa, Silves, Lagos e Sagres. Os turistas espanhóis e portugueses permanecem, em média, menos tempo na região do que os restantes, deslocando-se ao Algarve aos fins-de-semana e nas férias da Páscoa, respondendo às promoções oferecidas pela hotelaria regional. Regista-se igualmente o aumento do turismo residencial, com a compra de segunda habitação na região, por parte de cidadãos europeus, que beneficiam do euro, como moeda única, e da diminuição do preço do transporte aéreo.

O Algarve obteve, no ano 2005, dois prémios (o de melhor destino turístico para investimento estrangeiro, atribuído pela cadeia de televisão BBC e o de melhor destino de golfe turístico mundial) que lhe proporcionaram uma notoriedade acrescida e o posicionam

como um destino de qualidade. Os gestores hoteleiros manifestam, contudo, alguma apreensão face à diminuição das margens de lucro, decorrente da manutenção dos preços ao cliente associada ao aumento dos custos operacionais, estratégia que tem permitido lidar com a concorrência existente no sector.

3.3. Caracterização da Inovação na Hotelaria

A mudança dos produtos e serviços turísticos tem reflexos importantes na estrutura e organização das empresas e unidades hoteleiras, bem como nas competências dos seus gestores. Gilbert e Guerrier (1997) e Deery e Jago (2001) põem em evidência as modificações sofridas pela hotelaria em trinta anos, mais concretamente, entre os anos setenta e noventa, no Reino Unido e as diferenças nas competências dos gestores de hotéis. Assim, enquanto nos anos setenta, a hotelaria oferecia produtos e serviços semelhantes e uniformes, quartos idênticos, de maior ou menor dimensão e conforto consoante a categoria. A partir de 1990, o aumento da concorrência obriga as empresas à diferenciação dos serviços pela qualidade, para responder às exigências dos consumidores, levando-as a uma diversificação dos serviços.

Sobre o gestor não existia a pressão actual para o controlo de custos ou a prossecução de objectivos financeiros. Considerava-se o trabalho barato e era fácil recrutar trabalhadores, a tempo inteiro, cuja produtividade não constituía preocupação; um número significativo de assistentes de direcção enquadrava o pessoal. Como refere Gallego (2002), os hotéis de quatro e cinco estrelas empregavam um elevado número de trabalhadores, podendo chegar a níveis de um ou dois quartos por trabalhador. Os hotéis tinham uma estrutura funcional, muito hierarquizada que originava uma elevada diferenciação de papéis e estatutos dos

membros organizacionais. A formação decorria da experiência, acedendo-se ao lugar de director após uma carreira de sucessivas promoções. Os conhecimentos técnicos eram valorizados, havendo alguma desconfiança face à formação académica, e o estilo de liderança é referido como autocrático, verificando-se uma grande assimetria na relação entre direcção e empregados.

Após o primeiro choque petrolífero, em 1973, e da crise económica que se lhe seguiu inicia-se uma mudança destinada a diminuir os custos operacionais. A partir dos anos noventa, inicia-se a mudança organizacional, como mostram Gilbert e Guerrier (1997), no sentido da flexibilização das estruturas e do aumento da polivalência laboral. O quadro 1 resume as principais diferenças verificadas na gestão dos hotéis nos diversos períodos, mostrando a evolução ao nível do mercado turístico internacional, das exigências legislativas e das respostas que os hotéis foram encontrando para responder às mudanças. Assim, verifica-se que o aumento da concorrência provoca a concentração dos hotéis em grupos e cadeias, procurando diferenciar-se entre si, mais do que competir directamente, tendo em conta que a concorrência se faz hoje em torno dos destinos turísticos, mais do que dos hotéis em si. Nesse sentido, assiste-se à criação de marcas regionais ou nacionais.

A emergência de novos destinos, em que se oferece alojamento de qualidade, a preços baixos, tem obrigado as empresas hoteleiras a baixar os preços ao cliente, diminuindo as suas margens de lucro. Como compensação procuram diferenciar os seus produtos no sentido de garantir taxas de ocupação mais elevadas, modificando a sua política de preços.

Quadro 1 – As Características da Gestão Hoteleira nas Últimas Décadas

Anos 70' (Gilbert e Guerrier)	Anos 90' (Gilbert e Guerrier)	Século XXI (Deery e Jago)
Mercado		
<ul style="list-style-type: none"> * Pouco exigente * Pouco competitivo * Lucro fácil * Pouca necessidade de promoção * Hotéis mais individualistas * Marcas locais 	<ul style="list-style-type: none"> * Muito competitivo * Necessidade de planeamento estratégico * Mercado muito exigente * Marcas internacionais 	<ul style="list-style-type: none"> * MUITÍSSIMO competitivo * Mercado muitíssimo exigente e segmentado * Marcas multinacionais * Marca de cadeias de hotéis e marcas regionais ou de países
Legislação sectorial		
<ul style="list-style-type: none"> * Pouca regulamentação 	<ul style="list-style-type: none"> * Legislação sobre o emprego complexa * Legislação relativa à higiene e segurança alimentar 	<ul style="list-style-type: none"> * Legislação sobre o emprego mais complexa * Necessidade de certificação da qualidade alimentar e ambiental
Estrutura Organizacional		
<ul style="list-style-type: none"> * Funcional * Muitos níveis hierárquicos * Muitos assistentes de direcção * Emprego estável 	<ul style="list-style-type: none"> * Estrutura mais baixa * Menos níveis hierárquicos * Trabalho estandardizado * Empowerment * Menor controlo * Mais responsabilidade 	<ul style="list-style-type: none"> * Estrutura baixa e flexível * Menos níveis hierárquicos * Estandardização e inovação * Empowerment * Responsabilização

Adaptado de Gilbert e Guerrier (1997) e de Deery e Jago (2001)

Nesta evolução, as empresas têm modificado a sua estratégia no sentido do aumento permanente da qualidade e da focalização no cliente, o que reverte para a necessidade de melhorar continuamente a prestação do serviço aos vários níveis, fomentando a expressão da criatividade individual e a inovação. O cliente das unidades hoteleiras é hoje mais experiente,

não se deixando surpreender facilmente pela oferta de instalações confortáveis e modernas, pelo que o hotel deve oferecer algo mais, que lhe garanta distintividade face aos restantes.

Na caracterização do hotel como organização, Kasavana e Brooks (1995) definem-no como uma rede de departamentos, divisões e pessoas que devem operar de tal modo que se tornam invisíveis a um observador pouco atento, embora o serviço daí resultante deva caracterizar-se pela visibilidade e distintividade. Nesse sentido, o trabalho de equipa e a cooperação devem pautar o trabalho das pessoas em cada departamento e na acção interdepartamental, na organização como um todo, assumindo, assim, a definição da missão um papel essencial na gestão da empresa hoteleira. Para Kasavana e Brooks (1995), qualquer que seja o tamanho do hotel ou o seu nível de serviço, a missão deve contemplar os três grupos de actores interessados, os clientes, os empregados e os gestores – por exemplo, as expectativas dos clientes (instalações seguras, limpas e confortáveis, empregados prestáveis e simpáticos e serviço e equipamento adequados); a filosofia dos gestores, identificando os valores orientadores da operação e garantir a satisfação do cliente interno, de modo a que através do seu desempenho sejam superadas as expectativas dos clientes e dos gestores. Os objectivos decorrentes da missão podem respeitar à garantia dos níveis de qualidade, à correcta gestão das pessoas, dos recursos financeiros, equipamentos e instalações, à implementação de um sistema de gestão que garanta a eficácia e eficiência organizacionais, ao aumento da flexibilidade, da produtividade, dos lucros, à diminuição dos custos e fidelização do cliente (Sarmiento, 2003).

Do ponto de vista estrutural, como referem Kasavana e Brooks (1995), os hotéis podem assumir desenhos muito diversificados, que podem ir até à subcontratação das áreas de alimentação e bebidas, sendo contudo essencial assegurar uma grande interacção entre todos para garantir a qualidade do serviço. Os autores referem que os departamentos, divisões e os empregados do hotel podem ser classificados de *front of the house* e *back of the house*,

consoante os trabalhadores interajam com o cliente ou não. Nesse sentido podem identificar-se como áreas de *front of the house*, o *front office* (recepção), os restaurantes e bares e como áreas de *back of the house* os sectores de andares, lavandaria e limpeza e as áreas de manutenção, comercial, financeira e recursos humanos.

A pressão para a qualidade tem levado um número crescente de empresas a procurar a certificação da qualidade e da qualidade ambiental, como forma de melhorar os procedimentos e a prestação do serviço ao cliente. O modelo de excelência da *European Foundation for Quality Management* (EFQM), para a gestão da qualidade baseia-se em nove critérios e refere que os resultados excelentes relativos ao desempenho, clientes, pessoas e sociedade são alcançados por meio da liderança na condução da política e estratégia, consubstanciada através das pessoas, parcerias, recursos e processos. Em todo o processo a inovação e a aprendizagem são transversais (figura 6), apoiando a melhoria da qualidade e dos processos ao nível dos meios que conduzirão a melhores resultados.

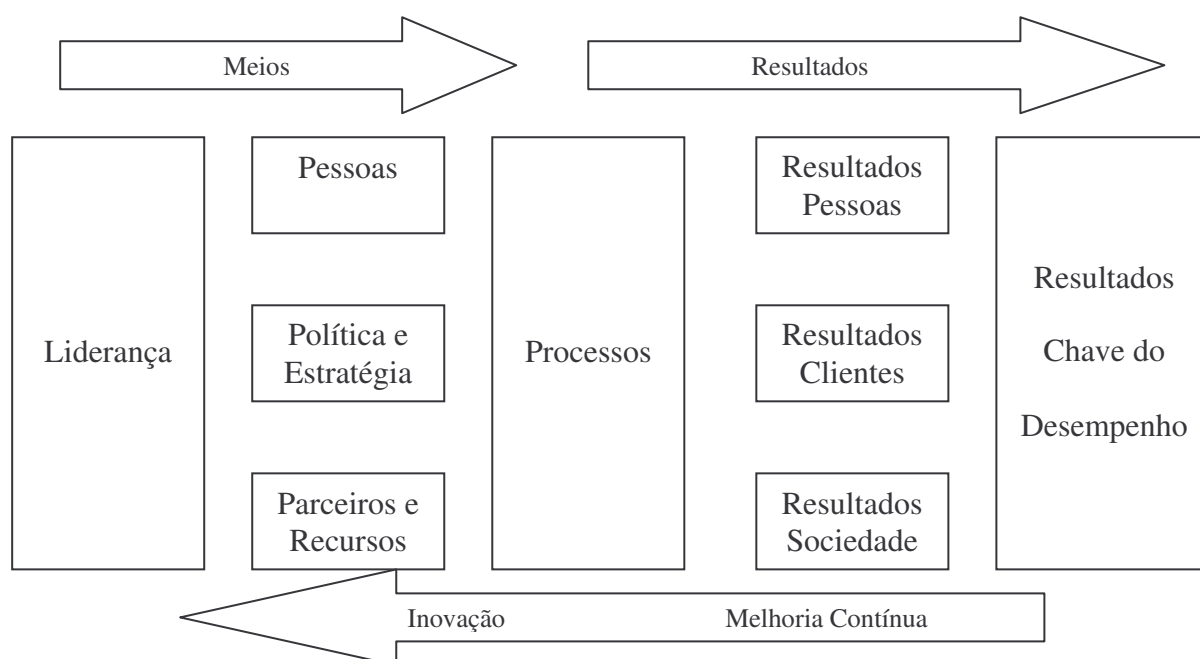


Figura 6 – O modelo de excelência da EFQM

Verifica-se, assim, que a qualidade é indissociável do processo de inovação, que se traduz num processo de melhoria contínua. Como refere Cetron (2001), a grande concorrência entre os grupos hoteleiros torna cada vez mais difícil a uma dada cadeia distinguir-se das restantes, pois logo que uma oferece um novo serviço, capaz de atrair clientes, os seus concorrentes adoptam-no, procurando melhorá-lo, aumentando continuamente o nível da qualidade do serviço no produto mais básico. Deste modo, o que distingue uma unidade de outra é a atenção ao pormenor e a personalização do serviço. A boa localização e as facilidades oferecidas pela unidade constituem assim elementos capazes de transformar o próprio hotel em destino turístico, isto é, a ser reconhecido pela qualidade da sua envolvente, da sua comida e dos serviços e actividades e vantagens que oferece aos clientes que voltam mais do que uma vez. Citem-se como exemplos, a abertura das cozinhas ao cliente, para que possa participar na confecção das refeições ou a oferta de mini férias “saudáveis” incluindo spa e refeições orientadas pelos conselhos de nutricionistas.

Verifica-se, assim, que a inovação decorre da focalização no cliente e da necessidade de aumentar continuamente a qualidade do serviço e dos produtos prestados. A atenção permanente às práticas dos concorrentes, procurando adoptá-las e melhorá-las, parece constituir neste sector a essência do processo de inovação.

A investigação tem vindo a salientar o papel relevante que o cliente desempenha no processo (Go, 2005). Com efeito, o turista, através da Internet, tem acesso a novas ideias e experiências que lhe dão o conhecimento e a competência necessária ao desenvolvimento das soluções mais adequadas para si próprio. Assim sendo, o cliente deve ser considerado como parte integrante do processo, num nível central, como fonte de inovação, e não apenas ao nível dos resultados, como dimensão externa (Sundbo e Gallouj, 1998). Contudo, Sandoff (2005) chama a atenção para o paradoxo existente entre o atendimento personalizado e o

estabelecimento de standards de serviço, no sentido de garantir o controlo dos comportamentos, a uniformidade nas várias unidades do grupo, se for caso disso, e a segurança do trabalhador em situações imprevistas.

O *empowerment* dos trabalhadores da hotelaria tem vindo a ser considerado como um elemento que contribui para o aumento da qualidade do serviço e da satisfação dos clientes, ao permitir aos trabalhadores de *front office* responder a clientes exigentes e a standards de qualidade elevados, como mostram Klidas, van den Berg e Wilderom (2007), para quem a cultura orientada para o cliente e um estilo de liderança favorável contribuem significativamente para o *empowerment* destes trabalhadores.

3.4. Resumo do Capítulo

Este capítulo procurou retratar a evolução do turismo, mostrando o impacto significativo das mudanças socio-económicas e políticas nesta actividade, ao nível global, procurando também caracterizar a sua importância para a economia regional. Alguns indicadores estatísticos permitem demonstrar o crescimento registado no segmento de mais elevada qualidade. A hotelaria constitui um dos subsectores base da actividade turística que procura diferenciar-se para fidelizar um número crescente de clientes, fomentando a focalização no cliente e incentivando os seus colaboradores a gerar ideias que possibilitem a melhoria contínua dos processos de trabalho e da qualidade do serviço. Apresentar-se-ão, no próximo capítulo, alguns estudos que permitirão exemplificar a inovação na hotelaria, mostrando a sua natureza incremental, e a importância do papel desempenhado pelos gestores em todo o processo.

CAPÍTULO 4

ESTUDOS PRÉVIOS

Neste capítulo apresentam-se alguns estudos que podem ajudar a compreender a inovação na hotelaria e, assim, contribuir para o desenho metodológico da presente dissertação. Um primeiro conjunto de investigações apresentadas mostra as características da inovação no sector dos serviços, a partir de vários estudos de caso. Seguidamente, mostrar-se-á que a inovação tem mais probabilidade de ocorrer em hotéis de alta qualidade e fornecer-se-ão alguns exemplos de inovações neste sector. Num terceiro grupo, descrevem-se alguns trabalhos que procuram definir as competências e do gestor hoteleiro e do gestor português.

4.1. A Inovação no Sector dos Serviços

A investigação tem procurado caracterizar a inovação no sector dos serviços, considerando-a, como atrás se referiu, algo distinta da inovação na indústria, mais dependente da tecnologia. Deste modo Gustafsson e Johnson (2003) estudaram os casos da SAS, IKEA, Disney, Ericson, Ritz-Carlton, Sterling Pulp Chemicals e Telia Mobile, organizações internacionais reconhecidas pela qualidade dos seus serviços, concluindo que o seu sucesso advém de uma cultura focalizada na qualidade do serviço a prestar ao cliente e nos empregados, de uma liderança que dá o exemplo e comunica os valores da empresa. Assim, gerir a cultura, integrar as actividades e manter toda a organização centrada na qualidade do serviço ao cliente são actividades relacionadas com a inovação. Todos devem estar

conscientes das fraquezas e forças da organização, bem como dos objectivos. Os dirigentes não são descritos como pessoas extraordinárias ou com carisma, mas como gestores conscientes da transitoriedade da sua liderança, que trabalham para a prossecução da missão da empresa calma e persistentemente, procurando dar satisfação a todos quantos participam na empresa (clientes, empregados e accionistas).

Collins e Porras (1994) analisaram dezoito casos de empresas consideradas como as melhores do mercado, as empresas *visionárias*, comparando cada uma delas com outras, do mesmo ramo, bem sucedidas, embora não sem obter o qualificativo de *visionárias*. A partir destes casos identificam os factores que contribuem para manter a competitividade das melhores, ao longo dos anos (todas as empresas estudadas foram fundadas entre 1812 e 1945). Mostram que não nasceram necessariamente de uma ideia bem definida, tendo algumas tido um início difícil, mas salientam a importância da coerência entre a estratégia, as políticas, as práticas, as normas, a cultura, os símbolos, os rituais e, inclusivamente, o discurso do Administrador. A consistência global é considerada como o factor mais importante. Os objectivos estabelecidos são claros, simples e estabelecem inequivocamente o que é importante para todos, não fazendo o lucro parte da declaração ideológica da empresa, por ser considerado apenas um dos objectivos da organização. Constataram que a ideologia base da empresa permanece inalterada praticamente desde a sua fundação. Quando à liderança, os autores referem que as empresas são carismáticas, não os seus líderes, considerados antes como arquitectos do sistema, cuja carreira se desenvolve na organização. Relativamente aos trabalhadores, só aqueles que se integrem e adoptem como sua a ideologia da empresa permanecem e aí se desenvolvem, os outros não têm lugar. A experimentação, por ensaio e erro, é incentivada, reconhecendo-se que a inovação não é possível sem insucessos, tratando-se de um processo pleno de imprevistos.

4.2. A Inovação na Hotelaria

Jacob e Bravo (2001), num estudo exploratório resultante de entrevistas a vinte e quatro directores de empresas turísticas nas Ilhas Baleares, recolheram dados acerca da evolução desta actividade económica e procuraram caracterizar as inovações e melhorias introduzidas no período de cinco anos. Este estudo serviu de base a uma investigação com o mesmo objectivo, junto de uma amostra representativa, realizado por Jacob, Tintoré, Simonet, e Aguiló (2004), de que se descrevem apenas os principais resultados respeitantes ao subsector da hotelaria.

Ao estudar a inovação no sector turístico das ilhas Baleares, Jacob e Bravo (2001) e Jacob et al. (2004) descrevem as principais mudanças registadas respeitantes à melhoria da qualidade do serviço, concentração das empresas, preocupação crescente pelos aspectos ambientais, introdução das novas tecnologias, abertura a novos mercados e à associação de empresas do mesmo ramo para se dotarem de serviços comuns. Da investigação realizada nos diversos subsectores turísticos, concluem que a hotelaria apresenta um número de inovações significativamente mais elevado do que os restantes subsectores analisados, sendo os hotéis de quatro e cinco estrelas, de maior dimensão e mais antigos, que registam mais inovações. A inovação visa essencialmente satisfazer as necessidades dos clientes, melhorar a qualidade do serviço e tem origem na direcção ou nos clientes do hotel.

Também Orfila-Sintes, Crespí-Cladera e Martinez-Ros (2005), numa investigação sobre inovação na hotelaria das ilhas Baleares, constatam que a pressão para a qualidade será tanto maior quanto mais elevada for a classificação do hotel, sendo as unidades de três, quatro e cinco estrelas que maior propensão demonstram para a inovação, através da

permanente focalização no cliente, adopção de novas tecnologias e experimentação de novos procedimentos. A inovação é mais frequente nos hotéis integrados em cadeias, com maior disponibilidade para o desenvolvimento de novos produtos e a formação das pessoas.

As inovações, mais frequentes, referidas por Jacob e Bravo (2001) e Jacob et al. (2004), são consideradas incrementais, dizem respeito à organização interna (ou seja, estrutura organizacional nova ou melhorada) e ao produto (isto é, ao serviço novo ou melhorado), de entre as quais se destacam algumas aplicadas à hotelaria:

- Comunicação da imagem, sistema que permite transmitir ao cliente uma visão completa do hotel que está a reservar; sistema de informação televisivo para informação dos clientes;
- Assessoria técnica e assistência a estabelecimentos associados que queiram implementar um sistema de qualidade;
- Comunicação via satélite, Internet, etc.
- Ambiente de trabalho informal muito influenciado pela juventude do pessoal e os valores empresariais da nova economia;
- Comercialização através da Internet, sem incluir a venda directa que deve fazer-se por contacto directo;
- Criação de um departamento para elaborar um plano de marketing e fidelização do cliente;
- Criação de uma equipa de animação;
- Criação do *Guest Service Management* para resolver os problemas dos clientes;
- Criação de uma imagem de marca;
- Hotel escola para o pessoal da empresa;
- Sistema de certificação da qualidade ambiental;
- Instalação de placas solares;

- Introdução de um sistema de poupança de água.

Estes trabalhos permitem caracterizar a inovação no sector do turismo, mostrando que está associada a processos de melhoria continuada da qualidade dos serviços e permanente satisfação das necessidades do cliente. Como refere ainda Jones (1996), uma mudança de menu num restaurante pode ter repercussões importantes na cozinha (necessidade de formação, modificação dos processos de trabalho, substituição ou aquisição de máquinas e equipamentos, por exemplo), tanto quanto no serviço ao cliente no restaurante (cozinha ao vivo, por exemplo).

O processo de inovação em hotéis de três, quatro e cinco estrelas do Reino Unido é estudado por Okumus e Hemmington (1998) que se propõem identificar as fontes de resistência à mudança e as principais estratégias para as ultrapassar. Reportando-se a dez mudanças implementadas recentemente (reposicionamento, mudança de marca, instalação de computadores, actualização do sistema informático, criação de um novo departamento de reservas, departamento de engenharia e de um novo cargo de gestão, introdução de um programa de formação e mudança de cartas e estilo de serviço no departamento de alimentação e bebidas), mostram que a resistência à mudança apenas se verificou em duas situações (ao reposicionamento e à mudança de marca). Dificuldades de ordem financeira, falta de recursos e pressões de tempo, são considerados os principais obstáculos à inovação, tendo em conta que o hotel não encerra para reorganizar os processos e serviços. Os hoteleiros temem essencialmente a resistência por parte dos clientes, face à modificação do serviço (nos restaurantes, por exemplo), levando-os à realização de estudos de mercado informais. Quanto a resistências por parte dos empregados, é de salientar que se registaram apenas no caso de uma reestruturação organizacional, que obrigou a despedimentos. Nas restantes situações, a resistência à mudança permitiu identificar e solucionar problemas,

sendo considerada útil e facilmente incorporada no processo. Os autores salientam ainda que a cultura organizacional não constitui barreira, considerando que a estrutura hierarquizada e autoritária da hotelaria, a elevada rotação dos trabalhadores, os baixos salários e a baixa sindicalização não conferem aos trabalhadores o poder suficiente para se opor a qualquer mudança. Nestas condições, a capacidade dos directores para utilizar estratégias de comunicação, formação e envolvimento dos trabalhadores no processo permite ultrapassar as resistências à inovação, o que remete para a importância do papel desempenhado pelas chefias aos vários níveis organizacionais.

4.3. As Competências dos Gestores

A mudança dos produtos e serviços turísticos tem reflexos importantes na estrutura e organização das empresas e unidades hoteleiras, bem como nas competências dos seus gestores. O estudo de Gilbert e Guerrier (1997) analisa as diferenças das competências dos gestores hoteleiros ocorridas em três décadas. A metodologia assenta em entrevistas a oito grupos de seis pessoas que iniciaram a sua carreira nos anos setenta e que, actualmente, ocupam cargos de chefia. Após a criação de um ambiente prévio, propício à rememoração da atmosfera da década de setenta, pede aos participantes que descrevam o trabalho e as chefias com quem trabalharam na época e comparam os dados com a realidade existente nos finais dos anos noventa. Mais tarde, Deery e Jago (2001) trabalhando a partir desta investigação, num estudo longitudinal em quatro anos, num único hotel, caracterizam as percepções dos trabalhadores face aos seus chefes. O quadro 2 resume os resultados destas duas investigações, podendo salientar-se que em 1970, um bom gestor hoteleiro devia ser um especialista de hotelaria, tendo de todos os sectores do hotel um conhecimento baseado na

experiência, dado que a sua carreira se desenvolvia a partir da base, por promoções sucessivas. Nos anos noventa valoriza-se a formação, nomeadamente na área da gestão de modo a permitir o controlo dos custos em simultâneo com a melhoria da qualidade. O estudo de Deery e Jago (2001) considera que o trabalho do gestor hoteleiro assume maior complexidade, pois há que acrescentar aos conhecimentos especializados em hotelaria e gestão, bons conhecimentos de gestão de recursos humanos de modo a conseguir melhorar a qualidade do serviços, satisfazer os clientes externos e internos e simultaneamente controlar os custos.

Quadro 2 – As Características do Gestor Hoteleiro nas Últimas Décadas

Anos 70' (Gilbert e Guerrier)	Anos 90' (Gilbert e Guerrier)	Século XXI (Deery e Jago)
Expectativas relativas ao trabalho do gestor do hotel		
<ul style="list-style-type: none"> * Ênfase na satisfação do cliente * Trabalhar muito * Ser um especialista da hotelaria 	<ul style="list-style-type: none"> * Ênfase no controlo dos custos e na qualidade * Trabalhar contra a concorrência * Ser um especialista da gestão 	<ul style="list-style-type: none"> * Ênfase na qualidade, no controlo dos custos e na satisfação do cliente interno e externo * Ser um gestor especialista em gestão, em hotelaria e em recursos humanos * Ter múltiplos interesses
Estilo de gestão e estatuto		
<ul style="list-style-type: none"> * Autoritário * Tomar decisões imediatamente * Afirma o seu estatuto de chefe * Distante dos empregados * Difícil de abordar * Dá o exemplo * Pouco acessível * Personalidade rígida 	<ul style="list-style-type: none"> * Consideração na tomada de decisão * Menos tridimensional na tomada de decisão * Actua como um gestor * Envolve-se pouco no trabalho dos colaboradores * Líder de equipa ou facilitador * Só intervém quando é necessário * Mais consultivo e democrático 	<ul style="list-style-type: none"> * Tem autoridade para tomar decisões * Não adia a tomada de decisão * É abordável * Compreende o trabalho dos empregados * É competente * Sabe o que se passa na organização * Está disponível para responder a perguntas * Ajuda os empregados em situações difíceis * Trata as pessoas com respeito * Trata as pessoas com justiça

Adaptado de Gilbert e Guerrier (1997) e de Deery e Jago (2001)

Quanto ao estilo de liderança, se nos anos setenta, o gestor de hotel apresenta um estilo autoritário, manifestando o seu estatuto de chefe em relações interpessoais mais distantes, nos anos noventa, desenvolve um estilo mais democrático, delegando responsabilidades nos colaboradores. Em 2000, aprofundam-se as tendências identificadas na década anterior, nomeadamente a diminuição dos níveis hierárquicos e a flexibilização da estrutura que reflecte o desenvolvimento de relações de melhor qualidade com os colaboradores, tratados hoje como clientes internos. Verifica-se também que, no hotel estudado, os colaboradores, durante os primeiros dois anos do estudo, mostram preferência por um estilo de liderança mais democrático e participativo. Esta preferência altera-se contudo, nos anos seguintes, aumentando a escolha pelo estilo decisivo (em que o gestor toma decisões rapidamente, que explica aos membros da equipa antes de as pôr em prática, para que não existam dúvidas), provavelmente devido à sobrecarga de trabalho da maioria dos trabalhadores e à ideia de que são os gestores que detêm as competências para tomar decisões, sendo também pagos para isso. Este estudo conclui ainda que estes profissionais necessitam melhorar as competências comunicacionais e de gestão das pessoas.

O estudo de Deery e Jago (2001) põe ainda em evidência as diferenças entre os sectores do hotel, revelando que, no departamento de alimentação e bebidas, os directores são percebidos como mais consultivos do que no alojamento ou na recepção, cujo estilo percebido é mais autoritário ou decisivo.

Chung Herrera, Enz e Lankau (2003), num estudo cujo objectivo consiste em determinar as competências futuras necessárias a um líder da indústria hoteleira, a partir das competências identificadas em diversos sectores económicos, constroem um questionário a que respondem 136 gestores de hotel, e que permitiu extrair oito factores:

- A *autogestão (self management)* que integra quatro dimensões: a ética e integridade; gestão do tempo; flexibilidade e adaptabilidade; auto-desenvolvimento. Neste factor, considerado o mais importante, a dimensão ética (respeito pelas pessoas; consistência entre o que diz e o que faz; pensa nas implicações ética antes de agir) emerge como a mais valorizada;
- O *posicionamento estratégico* integra como dimensões a consciência das necessidades do cliente, empenhamento na qualidade, gestão dos accionistas e outros interessados e a preocupação com a comunidade. Este factor que reflecte a orientação para o serviço é considerado o segundo, em grau de importância, embora a preocupação com a comunidade obtenha uma média muito baixa;
- A *implementação* (planear; dirigir os outros; reengenharia)
- O *pensamento crítico* (orientação estratégica; tomada de decisão; análise e assumpção de riscos e inovação);
- A *comunicação*: falar com impacte; facilitar uma comunicação aberta; escuta activa; comunicação escrita;
- A *competência interpessoal*: construção de rede; gestão de conflitos, lidar com a diversidade;
- A *liderança*: orientação para a equipa, motivação, resiliência ou coragem; desenvolvimento dos outros, fomento da mudança, versatilidade de liderança e, finalmente,
- Os *conhecimentos*: conhecimentos ou perícia da hotelaria e da gestão.

O estudo constata que as competências mais valorizadas, que se prevêem vir a ser necessárias no futuro, são as competências éticas, a consciência e focalização nas necessidades do cliente, a gestão de tempo, a capacidade de comunicar e falar com impacte, o

empenhamento na qualidade e a construção da equipa. Refere também a importância de correr riscos e inovar embora em níveis mais baixos.

Ottenbacher e Gnoth (2005), num estudo que envolveu 184 directores de hotéis alemães, identificaram nove factores que, em sua opinião, fomentam o sucesso das inovações, sendo, por ordem de importância, a focalização num mercado bem definido, gestão estratégica de recursos humanos, formação dos empregados, adequação do novo serviço às exigências do mercado, *empowerment* dos trabalhadores, avaliação do desempenho baseada nos comportamentos e nas competências, adequação do marketing mix (preço, promoção e prestação do serviço), empenhamento dos empregados e qualidade tangível (atributos objectivos, tais como a confiança, exactidão e consistência do serviço). Mostram, assim, que, na opinião dos directores de hotel, a inovação, para ser bem sucedida, deve aliar uma segmentação correcta do mercado às competências de recursos humanos. Salientam também a importância estratégica da gestão dos recursos humanos, cujas práticas, difíceis de copiar, valorizam as pessoas e permitem atrair empregados de elevada qualidade. Por seu lado a comunicação de marketing, relações públicas ou a posse e tecnologia inovadora não estão significativamente relacionadas com o desenvolvimento de novos serviços hoteleiros.

Considera-se, seguidamente, o perfil do gestor português, em diferentes sectores, através do trabalho de Jesuíno, Pereira e Reto (1993) que descreve a concepção de liderança aos vários níveis organizacional e as características dos gestores, do estudo de Pereira (2001) sobre a representação social do empresário e da investigação de Jesuíno (2003), inserido no Projecto Globe e mais orientado para os valores nacionais e empresariais.

Jesuíno et al. (1993), utilizando a análise de conteúdo de cinquenta entrevistas a gestores de topo de organizações públicas e privadas, nacionais e multinacionais de diferentes

sectores de actividade, procura evidenciar a concepção de liderança e o perfil dos gestores portugueses. Os resultados indicam diferenças consoante os níveis organizacionais, sendo atribuídas ao gestor de topo responsabilidades de definição dos objectivos e estratégias, para o que são exigidos atributos cognitivos (como visão, inteligência criativa e diagnóstico) e atributos afectivos (carisma, coragem, persistência e competência interpessoal). Ao nível intermédio, salientam-se as responsabilidades de articulação e coordenação, os atributos cognitivos, como a inteligência e diagnóstico, e os atributos afectivos, como a honestidade, justiça, equidade, lealdade e persuasão. Na base da hierarquia, as responsabilidades são de execução, os atributos cognitivos (experiência e capacidade de aprender) e os atributos afectivos (exemplo, justiça e afabilidade). As competências técnicas são salientes a todos os níveis organizacionais e a distintividade entre os níveis intermédio e de base é baixa.

O estudo traça o perfil do gestor de topo como alguém que faz toda a sua carreira no mesmo sector ou na mesma empresa, trabalha 50-60 horas semanais e viaja muito. O seu trabalho caracteriza-se pela variedade e fragmentação das actividades, bem como pela importância dos contactos interpessoais que ocupam 70 a 80% do seu tempo. A principal actividade do gestor consiste em dar significado a um meio envolvente ambíguo ou ameaçador, agir com confiança, de modo a inspirar e acalmar os subordinados, ou seja, emerge uma liderança mais simbólica do que instrumental. Quando se referem às actividades de natureza instrumental referem-se menos aos aspectos estratégicos do que organizativos. Os resultados mostram ainda que os gestores portugueses preferem um estilo consultivo de tomada de decisão e consideram o seu sucesso mais relacionado com as qualidades morais (coragem, persistência, força de vontade, rigor, sentido de justiça, paciência, integridade, sentido ético e honestidade), competências interpessoais (tolerância, facilidade de contacto e de relacionamento, capacidade de fazer amigos, calma e comunicação) e, embora em menor

grau, competências de gestão e liderança (visão, imaginação, inovação, competência técnica, capacidade de planeamento e de decisão, gosto pelo risco).

Para o gestor português, gerir significa conseguir resultados através das pessoas, o que implica capacidades de construção de equipas, a criação, manutenção de boas relações interpessoais e o estabelecimento de relações de confiança com as pessoas. “A teoria declarada dos gestores portugueses corresponde à filosofia das relações humanas” (Jesuíno, 2003)

Os resultados para Portugal, do estudo Globe, revelam que os conceitos de carisma, visão e inspiração não emergem espontaneamente do discurso dos gestores (Jesuíno, 2003), o que vai ao encontro da investigação de Pereira (2001), sobre a representação social da liderança, que mostra que o carisma está associado ao poder, inteligência, personalidade e influência.

4.4. Resumo do Capítulo

Neste capítulo foram apresentados alguns estudos realizados em unidades hoteleiras que, embora diferentes deste trabalho, podem ajudar a estruturar a investigação, ajudando a concretizar os objectivos e as hipóteses de trabalho.

Os estudos realizados nas Ilhas Baleares por Jacob e Bravo (2001), Jacob et al. (2004) e Orfila-Sintes et al. (2005) mostram que são os hotéis de categorias mais elevadas que mais inovam e descrevem o tipo de inovações encontradas nos hotéis, facilitando, assim, a compreensão da realidade neste sector empresarial.

Os estudos realizados por Gilbert e Guerrier (1997) e Deery e Jago (2001) ajudam a compreender a evolução das competências exigíveis aos gestores de hotel, sendo de salientar

a relativa diminuição da importância atribuída às competências técnicas e a saliência das competências de tomada de decisão e relacionais. Também o trabalho de Chung-Herrera et al. (2003) refere a ética, consciência das necessidades do cliente, gestão do tempo, comunicação, empenhamento na qualidade e orientação para a equipa como competências nucleares do futuro gestor de hotéis. A focalização no cliente e na qualidade são considerados aspectos críticos que se atingem através dos subordinados. A gestão dos recursos humanos, associada à adequada segmentação do mercado, constitui o factor mais importante para o desenvolvimento de novos serviços nos hotéis alemães, de acordo com o estudo de Ottenbacher e Gnoth (2005).

Também os trabalhos realizados em contexto empresarial português podem ajudar a dar sentido aos dados recolhidos nesta investigação.

PARTE II

ESTUDOS EMPÍRICOS

É objectivo deste trabalho explicar a inovação através da acção das chefias inovadoras, no sector da hotelaria, no Algarve. Na escolha do campo de intervenção teve-se em consideração o facto do turismo ser a principal actividade económica da região e, como atrás se mencionou, ter-se assistido, nos últimos anos, a um aumento da concorrência que obriga as empresas a encontrar soluções novas para garantir a competitividade.

A investigação teve início com um estudo qualitativo para construir um questionário cujos itens estivessem redigidos na própria linguagem da população alvo, os trabalhadores da hotelaria. A construção do instrumento, baseou-se na teoria dos constructos pessoais de George Kelly (1963), que permitiu identificar comportamentos associados à liderança inovadora. A grade daí resultante (a Escala de Liderança Inovadora, ELI) foi administrada aos trabalhadores da hotelaria algarvia, recorrendo a uma metodologia quantitativa, que permite conhecer as percepções dos colaboradores face aos seus chefes. As entrevistas realizadas com chefes inovadores, num regresso a uma metodologia qualitativa, possibilitam a comparação entre chefias e colaboradores, e uma análise mais balanceada do constructo de inovação no sector.

Esta segunda parte da dissertação começa pela descrição dos objectivos e das hipóteses de trabalho a testar seguidamente. Tecem-se, no segundo subcapítulo, algumas considerações teóricas acerca do método utilizado – as grades de Kelly – e dos procedimentos seguidos, no sentido de clarificar os conceitos e a linguagem utilizada no decorrer do trabalho. O terceiro subcapítulo é dedicado à construção e validação da escala ELI e o quarto relata o estudo piloto, realizado em dois hotéis do Algarve, que permitiu testar a metodologia utilizada. Finalmente, o quinto subcapítulo descreve a amostra e os procedimentos dos estudos quantitativos e qualitativos.

CAPÍTULO 5

METODOLOGIA

5.1. Objectivos da Investigação e Hipóteses de Trabalho

Como se referiu anteriormente, o objectivo desta dissertação consiste em descrever a inovação na hotelaria de qualidade, através da acção das chefias inovadoras. De uma forma mais geral, interessa compreender o modo como os chefes inovadores constroem o seu papel e organizam o seu comportamento de modo a satisfazer interesses tão diversos quanto os dos clientes do hotel, dos colaboradores e dos seus próprios chefes aos vários níveis, procurando conteúdos a adicionar aos curricula de formação de gestores de hotéis.

Estabeleceram-se pois como objectivos específicos:

- Analisar o conceito de inovação na hotelaria de qualidade;
- Analisar o conceito de gestão inovadora neste sector;
- Construir e validar um questionário, baseado na teoria dos constructos pessoais de George Kelly, que permita diferenciar os chefes inovadores dos não inovadores;
- Analisar sistematicamente o discurso dos chefes inovadores e menos inovadores, no sentido de diferenciar as suas autopercepções;
- Explicar a liderança inovadora;
- Validar os resultados obtidos através da metodologia quantitativa;
- Analisar sistematicamente o discurso dos chefes inovadores procurando compreender a sua concepção de inovação.

Para responder à pergunta orientadora deste trabalho: “será que a inovação em hotelaria está relacionada com a gestão inovadora?” formularam-se as seguintes hipóteses:

H1: Os chefes inovadores e não inovadores são percebidos de maneira diferente pelos subordinados

Tendo em conta que se pretende construir um questionário que caracterize as competências dos chefes inovadores, as dimensões em torno das quais se constrói a inovação devem discriminar as chefias, esperando-se que os colaboradores diferenciem os chefes inovadores dos chefes não inovadores.

H2: Os chefes inovadores têm percepções da gestão diferentes dos chefes não inovadores

Esta é a questão orientadora do presente trabalho que considera ser possível identificar os comportamentos da liderança inovadora, não apenas através da descrição de comportamentos auto ou hetero-atribuídos, mas na dinâmica interactiva do chefe com os subordinados. Assim, espera-se que os chefes inovadores se diferenciem significativamente dos não inovadores.

H3: Existem sectores do hotel mais favoráveis à gestão inovadora. Ou seja, a inovação ocorre de modo diferente nos diversos sectores do hotel.

A investigação realizada no sector dos serviços, por exemplo por Go (2005), Sundbo e Gallouj (1998), tende a mostrar a importância do cliente como fonte de inovação, o que poderia indicar que os chefes de front office, em contacto directo e permanente com o cliente,

seriam percebidos como mais inovadores. Como atrás se referiu, a procura da melhoria contínua da qualidade e da satisfação do cliente cria uma tensão entre os sistemas formal e informal, propícia à inovação. No seu estudo sobre inovação no sector do turismo nas Ilhas Baleares, Jacob et al. (2004) constataram a existência de mais inovação tecnológica nas empresas hoteleiras e mostraram a existência de diferenças entre os sectores do hotel. Assim identificaram uma maior percentagem de inovação tecnológica nas áreas da recepção, restaurantes, bares e cozinhas.

H4: A inovação em hotelaria está relacionada com a gestão inovadora

Os estudos de Jacob e Bravo (2001), Jacob et al. (2004) e Orfila-Sintes et al. (2005) permitiram diferenciar os hotéis quanto ao tipo e número de inovações introduzidas, mostrando que é na hotelaria de maior qualidade que se registam mais inovações. No mesmo sentido, considera-se que a gestão inovadora deve permitir diferenciar os hotéis mais inovadores dos menos inovadores.

5.2. O Método das Grades de Kelly

A preocupação em dar à Psicologia o estatuto de ciência, levou os psicólogos a adotarem maioritariamente metodologias quantitativas. Os domínios da Psicologia Social e das Organizações não escaparam a esta tendência e, até hoje, uma parte significativa da investigação assentava numa abordagem positivista. Nos últimos anos, contudo, alguns investigadores, recorrendo a outros paradigmas, têm diversificado as metodologias como forma de melhor compreender o comportamento dos indivíduos e dos grupos nas organizações e na sociedade. Assim, procuram substituir a explicação dos fenómenos sociais, em termos de causalidade linear, pela compreensão do modo como se constrói o significado e se dá sentido ao real, num dado momento, recorrendo a métodos qualitativos na expectativa de ganharem novas perspectivas sobre os problemas (Symon, Cassell e Dickson, 2000). Procuram pôr em evidência o modo como as pessoas constroem a sua realidade, não pretendendo, à partida, aplicar ou validar os modelos teóricos existentes. Uma outra dificuldade, com que a investigação em Psicologia das Organizações se depara, advém do facto da maioria das pessoas actuar de modo diferente daquela que afirma. Argyris (1999), aludindo a esta realidade, afirmou que a *teoria declarada*, constituída pelos objectivos e os valores que a pessoa refere como orientando o seu comportamento, não coincide com a *teoria em uso*, constituída pelos objectivos e valores implícitos que efectivamente orientam esse comportamento.

Ao adoptar o método das grades de Kelly, prossegue-se um duplo objectivo: por um lado, aceder às teorias efectivamente praticadas na organização e, por outro, evitar o viés do observador, que pode interpretar o sentido das afirmações do sujeito observado à luz das suas próprias teorias implícitas.

A teoria dos constructos pessoais de Georges Kelly (1963) constitui uma teoria da personalidade que se debruça sobre o modo único como cada ser humano percepção interpreta e conceptualiza o mundo. O conhecimento que o ser humano tem da realidade que o rodeia depende das interpretações que dela faz, sendo-lhe impossível distanciar-se para a observar directamente. O autor salienta a forma única e pessoal com que cada pessoa dá sentido às suas experiências e adverte que as construções da realidade são meras interpretações dos acontecimentos, isto é, opiniões e não factos; como tal não existem verdades absolutas (Kenny, 1984). Também a identidade pessoal é definida pela forma como se constroem ou compreendem os mundos de cada um.

Kelly (1963) concebeu a *Repertory Grid* como um método terapêutico para compreender o modo como as pessoas dão sentido às suas experiências e realidade, na sua própria linguagem. É seu objectivo evitar o viés do observador e entender as percepções e teorias implícitas dos seus pacientes, construindo, com cada um, o seu mapa mental. Kelly considera o ser humano activo e dinâmico e está convicto que cada pessoa é capaz de identificar o seu próprio problema e encontrar as soluções mais adequadas ao seu próprio caso. Vê o seu papel de terapeuta como o de facilitador, que ajuda os seus pacientes a aceder à estrutura e conteúdo das teorias implícitas que dão sentido à realidade individual, e os apoia na reelaboração das suas cognições.

Cada ser humano é visto como um cientista que desenvolve teorias e coloca hipóteses como forma de antecipar os acontecimentos e, deste modo, dar sentido ao mundo que o rodeia. Estas hipóteses são dicotómicas, tal como a hipótese experimental é definida por oposição à hipótese nula, e são denominadas constructos pessoais. A ideia de antecipação é central na teoria dos constructos pessoais, como reflecte o postulado fundamental: “os processos pessoais são psicologicamente canalizados pelo seu modo de antecipação dos acontecimentos” (Kelly, 1963, p. 46). O indivíduo constrói e reconstrói em permanência

teorias (implícitas) e modelos que lhe permitem compreender a realidade e prever ou antecipar os acontecimentos. O mesmo se passa em relação a outras pessoas, assumindo, muitas vezes, aquelas teorias a forma de estereótipos. Deste modo, o indivíduo procura um certo controlo da realidade, prevendo os acontecimentos e os seus resultados. Kelly (1963) refere-se à “capacidade criativa que cada ser vivo tem de representar o seu meio...” (p. 8) e à interação com o seu meio e com os outros. Na relação com os outros, pretende controlá-los, impor as suas próprias teorias de modo a prever os seus comportamentos. Quando as coisas não acontecem de acordo com as expectativas criadas há que se adaptar e reconstruir os eventos. Neste processo de validação ou mudança das teorias pessoais, dá-se a aprendizagem.

Estas teorias são elaboradas a partir do sistema de constructos bipolares. Cada constructo ganha sentido na oposição entre os dois pólos. Assim, por exemplo, falar de um chefe inovador faz apelo ao processo de comparação com o chefe não inovador e cada pessoa tem a sua própria definição de inovação, num determinado contexto.

O postulado central é completado por onze corolários que lhe permitem formular a sua teoria da personalidade. Um deles refere-se à organização dos constructos entre si, sendo considerados superordenados aqueles que incluem outros constructos, apelidados de subordinados. Os mais superordenados são considerados constructos centrais e referem-se à própria identidade do sujeito, enquanto os subordinados são mais periféricos. O sistema de constructos desenvolve-se ao longo da vida mas, se a mudança dos constructos subordinados é relativamente rápida e fácil, os constructos superordenados mudam lentamente, como referem Stewart, Stewart e Fonda (1981). Por exemplo, no âmbito do marketing turístico, foi realizado um estudo para clarificar as exigências do cliente do segmento congressos e negócios (*Enquire Within*, 2006, b), tendo sido identificados os seguintes constructos: *boa qualidade dos quartos* (para negócios) – *má qualidade dos quartos* (para negócios); *com acesso à Internet* – *sem acesso à Internet*; *iluminação adequada* – *má iluminação*;

disponibiliza um power point – sem acesso ao power point. Como constructos periféricos foram encontrados: as janelas abrem – as janelas não abrem; cadeiras fofas – cadeiras ásperas que rasgam as meias; bom programa de animação noturna – sem qualquer programa para o pós-reunião.

Cada pessoa interpreta a realidade dentro dos limites dos constructos disponíveis sendo o ser humano simultaneamente livre e determinado. Livre, pois lida livremente com o significado dos acontecimentos; determinado nas suas escolhas pela sua complexidade cognitiva (Kelly, 1963). Os constructos utilizados na definição das situações e dos outros, referem-se a dimensões aplicáveis à própria pessoa. Afirma que a pessoa “não pode chamar bastardo a alguém sem fazer da bastardia uma dimensão da sua própria vida” (p. 133).

Um outro corolário afirma que, na medida em que a pessoa “elabora os processos construtivos de outrem, ela pode desempenhar um papel no processo social em que a outra pessoa se encontra envolvida” (Kelly, 1963, p. 95). O indivíduo assume um papel numa relação quando procura compreender o modo como o outro pensa e sente relativamente ao problema, mantém-se atento às expectativas que tem em relação aos outros e à antecipação do seu comportamento. As pessoas procedem por ajustamento mútuo, sendo a compreensão um processo dual e não um processo de sentido único.

Kelly (1963) ao verificar que os indivíduos podem utilizar um conjunto de constructos incompatíveis, resultantes do desempenho de múltiplos papéis, colocou a questão da consistência. Concluiu pela existência de uma certa tolerância à inconsistência na medida em que os constructos superordenados os integram garantindo a consistência do sistema.

Em suma, para Kelly (1963), o sistema de constructos define a personalidade de cada um. As pessoas diferem umas das outras pelo número e qualidade dos constructos que usam, bem como pela sua organização de maior ou menor complexidade. Duas pessoas são semelhantes na medida em que possuem sistemas de constructos semelhantes. Assim, para

compreender outra pessoa, é necessário conhecer algo acerca do seu sistema de constructos, dos acontecimentos que lhes deram origem, bem como do modo como funcionam e estão organizados. A *Repertory Grid* vem possibilitar o acesso e a compreensão do sistema de constructos dos indivíduos.

Kelly concebeu a *Repertory Grid* como método terapêutico para aceder aos constructos e ao sistema de constructos dos seus pacientes. Foi amplamente utilizado com doentes sofrendo de afecções esquizofrénicas (Collet, 1979). Contudo, foi posteriormente usado em intervenções organizacionais na condução de entrevistas de selecção e avaliação, nas investigações em marketing como, por exemplo, num estudo de mercado sobre perfumes (Stewart et al., 1981), na investigação sobre a criatividade dos professores (Sousa, 1999), ou na determinação dos comportamentos de liderança nos serviços de saúde do Reino Unido (Alban-Metcalfe e Alimo-Metcalfe, 2000, Caughan, 2001), no estudo da imagem de destinos turísticos na Nova Zelândia (Pike, 2003) ou dos museus de Londres (Coshall, 2000) ou ainda no apoio à tomada de decisão e consultoria, podendo alguns exemplos ser consultados no site da *Enquire Within* (2006, a). O método também se tem mostrado interessante na construção de questionários nas próprias palavras dos inquiridos (Levy-Leboyer, Gosse e Naturel, 1985; Sousa, 1999; Stewart et al., 1981) e no estudo das representações sociais (Sousa e Monteiro, 2005). Neste trabalho, utilizámo-lo com este fim, procurando construir um questionário nas organizações turísticas do Algarve.

Descrevem-se seguidamente o modo de construção e tratamento das grades de Kelly. O método integra três etapas independentes: 1) a elicitação dos elementos e dos constructos; 2) construção da grelha, tabela de dupla entrada constituída pelos elementos e os constructos; 3) exploração dos dados que permite evidenciar a estrutura dos constructos e as relações entre os elementos.

A primeira etapa diz respeito à eliciação dos elementos e dos constructos. Os constructos referem-se “ao modo como pelo menos duas coisas são semelhantes e ao mesmo tempo diferem de pelo menos uma terceira” (Kelly, 1963: 86). Os constructos permitem interpretar, dar significado aos acontecimentos e assim antecipar os eventos futuros. São bipolares, contendo um pólo de semelhança e um de contraste em relação aos elementos considerados. Um constructo pode ser um elemento dentro da amplitude de conveniência de um constructo de ordem superior.

Os elementos constituem o segundo componente essencial da construção da grade. São, para Kelly, os objectos da actividade cognitiva. Podem ser pessoas (pai, mãe, chefias, colaboradores, colegas, vizinhos, amigos, figuras públicas) objectos tangíveis (alimentos, vestuário, habitações, automóveis) ou intangíveis (férias, viagens, serviço prestado, experiência), acções (trabalhar, ganhar um bom salário, realizar-se profissionalmente, estudar, aprender mais), ou qualidades abstractas (justiça, felicidade, bem estar, ciúme, bom relacionamento). A escolha dos elementos é fundamental pois, como afirmam, determina o objecto do estudo; há que garantir que os elementos pertencem ao domínio em que se pretende estudar (Levy-Leboyer et al., 1985). É importante definir adequadamente o objectivo do estudo de modo a garantir a pertinência dos elementos que, como referem Viaplana e Alvarez (1992), devem ser homogéneos, representativos e de fácil compreensão pelo sujeito para garantir a validade da grade, havendo assim necessidade de um conhecimento prévio por parte do clínico ou investigador.

Definido o objecto de estudo, a primeira fase do método diz respeito à eliciação dos elementos. Nesta etapa, que mais parece um jogo, pede-se à pessoa que diga, por exemplo, o nome de um professor criativo, do alimento de que mais gosta ou das actividades de lazer que prefere. A eliciação dos elementos, deste modo, permite à pessoa referir os nomes de pessoas ou objectos que são salientes para ela. Toda a entrevista decorre com base nos elementos do

entrevistado, sem interferência do investigador. Este método permite igualmente a estandardização, dado que os elementos são comparáveis (Collet, 1979, Kelly, 1963). Viaplana e Alvarez (1992) sublinham o interesse em utilizar também elementos do *self* que representem aspectos parciais ou papéis do sujeito como o ideal do eu (*como eu gostaria de ser como professor* ou *o professor ideal*). O elemento é uma forma de exploração de cenários diferentes e pode ajudar a especificar as ideias do entrevistado.

Na elicitação dos constructos, procede-se do seguinte modo. Pede-se ao sujeito que analise simultaneamente três elementos, indicando o que dois deles têm em comum e que seja diferente do terceiro. As razões da semelhança e diferença constituem os constructos. Repete-se este procedimento com todos os elementos, até esgotar as tríades e obter um número suficientemente grande de constructos. Os constructos são bipolares e devem ser precisos. O investigador pode fazer perguntas para evitar que os constructos elicítados sejam vagos e imprecisos. O método não refere o número de tríades que devem ser presentes aos inquiridos, nem o número de constructos necessários para construir a grade, embora Viaplana e Alvarez (1992) considerem nove elementos, um número máximo para evitar que a entrevista tenha uma duração superior a uma hora. Pode obter-se um maior número de constructos, aprofundando a exploração do tema, perguntando porquê ou como, respectivamente subindo ou descendo a escada de abstracção (Steward, Steward e Fonda, 1981).

Obtem-se deste modo um conjunto de constructos bipolares formulados nas palavras do ou dos inquirido(s), reflectindo o seu pensamento. Contudo, Collet (1979) refere que não foram encontradas diferenças significativas nos resultados obtidos em estudos em que o experimentador induzia as associações ou fornecia os constructos. A intervenção do investigador revela-se também necessária quando o entrevistado tem dificuldade em utilizar todos os elementos propostos.

A segunda etapa é a construção da grade, podendo ser escolhido um de entre três métodos: o método de ordenação, o método dicotómico e o da escala de cotações.

No método da ordenação, pede-se ao entrevistado que considere os elementos em relação a cada constructo, obtendo-se para cada um dos elementos os constructos ordenados por importância decrescente.

Mais utilizados são os métodos que constroem uma tabela de dupla entrada, sendo pedido ao sujeito que atribua uma cotação a cada um dos constructos. Enquanto no método dicotómico a estrutura bipolar dos constructos é mantida, pedindo-se ao entrevistado que refira qual o pólo que melhor ilustra cada um dos elementos; no método da escala utiliza-se apenas um dos pólos de cada constructo, avaliando o inquirido cada elemento do ponto de vista de cada constructo, numa escala de tipo Lickert.

A última etapa consiste no tratamento da grelha, que pode ser realizado com o próprio sujeito numa perspectiva clínica, ou recorrer ao tratamento estatístico, existindo variados programas informáticos para o efeito (Levy-Leboyer et al., 1985; Stewart et al., 1981; Viaplana e Alvarez, 1992). Deste modo, podem enumerar-se como métodos de tratamento dos resultados, a análise factorial em componentes principais, a análise de *clusters* e o escalonamento multidimensional. Estas técnicas estatísticas têm, contudo, a desvantagem de impedir o tratamento simultâneo de ambos os pólos dos constructos, por assumirem que se trata de categorias diferentes.

A análise factorial de correspondências não apresenta aquela desvantagem e permite ainda a inserção de elementos e constructos, quando os elementos não são fornecidos pelo investigador. Trata-se de um instrumento que se revela adequado para tratar dados resultantes da análise de conteúdo de entrevistas livres ou mais estruturadas como por exemplo as entrevistas do método de Kelly.

Esta metodologia, como mostram Sousa e Monteiro (2005), tem a vantagem de permitir a articulação do trabalho quantitativo e qualitativo, passando-se, por exemplo, das entrevistas estruturadas de acordo com o método de Kelly para elicitación dos constructos, à construção de um questionário, cujas respostas são tratadas estatisticamente. Posteriormente, regressando a entrevistas semi directivas, seguindo um guião construído com base nos resultados anteriores, o discurso pode ser tratado por análise de conteúdo e submetido a tratamento estatístico, por análise de correspondência. Obtém-se, assim, um conjunto de dados diversificados, reflectindo diferentes facetas de uma mesma realidade, que contribuem para uma compreensão enriquecida dos processos em estudo.

Apresentaram-se os fundamentos teóricos do método das grades de Kelly utilizado na construção do questionário. Os procedimentos seguidos na aplicação da *Repertory Grid* para construir o instrumento que serviu de base ao estudo quantitativo serão descritos a seu tempo. Os próximos capítulos descrevem a metodologia utilizada nesta investigação, iniciando com a caracterização do objecto de estudo (os hotéis) e da população inquirida.

5.3. Construção da Escala de Liderança Inovadora (ELI)

Como atrás foi referido, era objectivo deste trabalho construir e validar um questionário que reflectisse as teorias em uso (Argyris, 1999) na organização e evitasse o viés do observador, ao mesmo tempo que diferencia os comportamentos de líderes ou chefias inovadores dos não inovadores no sector do turismo. Para tanto recorreu-se ao método de Kelly, tendo utilizado as duas primeiras etapas supracitadas. Seguidamente, descreve-se mais pormenorizadamente a metodologia e os procedimentos seguidos para elaborar e validar a Escala da Liderança Inovadora (ELI) que deles resultou. Assim, numa primeira fase, apresentam-se os procedimentos seguidos na realização das entrevistas e do seu tratamento, referindo depois os dois estudos quantitativos realizados até à obtenção da escala ELI.

5.3.1. As Entrevistas para Elicitação dos Constructos Bipolares

5.3.1.1. Amostra e Procedimento

Para elicitação dos constructos relacionados com a liderança inovadora foram realizadas 24 entrevistas estruturadas, seguindo a metodologia de Georges Kelly, junto de pessoas pertencentes à população alvo. Cinco entrevistados eram pessoas consideradas inovadoras por colegas e as restantes dezanove trabalhavam em empresas consideradas inovadoras por responsáveis de associações empresariais que operam na área do turismo; nove trabalhavam num hotel em Vilamoura e os restantes dez num parque temático.

Efectuaram-se ainda vinte sete entrevistas colectivas com alunos, estudantes trabalhadores, dos 3º e 4º ano da Escola de Gestão Hotelaria e Turismo e da Escola Superior de Tecnologia, da Universidade do Algarve.

Na condução das entrevistas foi utilizado o método das grades de Kelly, pedindo aos sujeitos que explicitassem os elementos. Distribuiu-se a cada um dos entrevistados um conjunto de nove cartões, solicitando relativamente a cada um dos elementos (E):

E1 – Escreva num papel o nome de um chefe inovador com quem tenha trabalhado

E2 – Idem E1

E3 – Idem E1

E4 – Escreva num papel o nome de um chefe não inovador com quem tenha trabalhado

E5 – Idem

E6 – Idem

E7 – Escreva o nome do chefe com quem menos gostou de trabalhar

E8 – Escreva “Eu como chefe”

E9 – Escreva “Chefe ideal”

Obteve-se, assim, um conjunto de sete nomes de pessoas com quem o entrevistado trabalhou, figuras reais que suscitam memórias de práticas reais. Note-se que nenhum dos inquiridos que participou no estudo colocou alguma dúvida relativamente à identificação dos chefes inovadores, tendo um único manifestado algumas dificuldades em recordar-se de nomes de chefias não inovadoras.

Na segunda parte da entrevista, o sujeito era instado a juntar os elementos formando tríades, por exemplo E1, E2 e E4, do seguinte modo: “refira o que é que os dois chefes inovadores fazem ou faziam de semelhante e que fosse oposto do chefe não inovador”. Recolheram-se, deste modo um conjunto de constructos bipolares – comportamentos específicos, na linguagem do próprio trabalhador.

Quando o sujeito esgotava os constructos relacionados com os primeiros três elementos, pedia-se-lhe que formasse uma nova tríade, em que figurasse sempre um líder inovador. O entrevistado produzia assim mais um conjunto de constructos bipolares. Este procedimento continuava até que todos os elementos tivessem sido utilizados, incluindo o líder ideal, o LPC e “eu como líder”.

Todas as entrevistas foram realizadas nos meses de Outubro e Novembro de 2002.

5.3.1.2. Resultado das Entrevistas e Construção de uma Primeira Versão da Escala

Obteve-se um total de 283 constructos, dos quais se eliminaram de imediato os traços de personalidade e atributos pessoais. Mantiveram-se 145 constructos, cuja semelhança com a investigação de Caughan (2001) parece interessante, pelo que se anexa uma tabela comparativa de ambos os estudos (Apêndice A). Estes temas podem ser reagrupados em 4 grandes dimensões. Apresentam-se seguidamente alguns exemplos de constructos bipolares, em cada uma das categorias:

a. Empreendedorismo

Empreendedor e dinâmico	Não é muito dinâmico
É firme e seguro nas decisões	Demonstra insegurança
Tem capacidade de iniciativa	Mostra estagnação, acomoda-se
Compreende depressa as novas situações	Não consegue compreender situações novas
Resolve os problemas de imediato.	Adia a resolução, deixa acumular os problemas
Não adia	

b. Mudança e flexibilidade perante as regras

Aproveita as oportunidades	Não aproveita as oportunidades
Disponível para correr riscos	Não quer correr riscos
O que está estabelecido pode ser mudado	As coisas devem ser mantidas
Experimenta novas maneiras de trabalhar	As regras estão estabelecidas, devem ser cumpridas
Não mostra medo mesmo que falhe	Tem medo de perder, não arrisca

c. Valorização e apoio ao colaborador

Dá valor ao trabalho das pessoas	Menospreza o valor dos membros da equipa
Sabe elogiar quando merece	Não sabe elogiar, só repreende
Quando repreende explica o porquê da repreensão	Repreende mas não explica porque é que está mal.
Assume a responsabilidade pelos erros	Em caso de erro responsabiliza o grupo

d. Sociabilidade e igualitarismo

Com ele as pessoas não se sentem inibidas a colocar uma questão difícil	Com ele as pessoas sentem inferioridade ao colocar uma questão difícil
Tem capacidade de comunicar, de convencer as pessoas	Confuso, não transmite o que quer com clareza
Para ele, cada ser humano tem uma posição importante na terra	Para ele, a sigla Dr. ou Eng ^o abre todas portas e o estatuto é tudo
Não quer marcas de estatuto	Necessita ser tratado conforme o seu estatuto

e. Direcção de equipa

Os resultados obtidos são sempre resultados da equipa

Envolve toda a equipa nos objectivos

Partilha a informação, porque enriquece o grupo

Compreende as dificuldades que a equipa possa ter

Estabelece objectivos importantes

Estabelece prioridades na distribuição do trabalho

Explica claramente o que deseja de cada colaborador

Os bons resultados são devidos ao seu próprio mérito

Não dá a conhecer aos colaboradores os objectivos

Não partilha a informação, pois pretende ter sempre trunfos na manga

Não compreende a equipa, a equipa não o compreende a ele

Estabelece objectivos formais (burocráticos)

Pede tudo ao mesmo tempo

Não explica claramente o que pretende

f. Desenvolvimento das pessoas

Consegue levar os colaboradores a assumirem os projectos como seus

Sabe como conseguir o máximo das capacidades dos seus colaboradores

Tenta captar as pessoas de modo a que sintam que estão a trabalhar para elas

Delega as tarefas

Sabe pedir opinião

Transmite o projecto, mas poucos se motivam

Apenas exige o cumprimento das tarefas sem se preocupar com os seus colaboradores

Não incentiva. As pessoas são pagas, logo não têm que protestar

Prefere fazer a explicar como se faz

Nunca pede opinião

A análise de conteúdo realizada sobre os constructos obtidos pode considerar-se próxima do trabalho de Caughan (2001) que desenvolveu uma investigação com o objectivo

de estudar a liderança em unidades de cuidados primários do Reino Unido. Os temas podem também ser reagrupados em duas categorias, focalizando a relação e a direcção da equipa (relacionamento com os colaboradores, delegação de competências e desenvolvimento das suas capacidades, valorizando e apoiando o seu trabalho) e a tomada de decisão, que permite a mudança de procedimentos e flexibilidade perante as regras.

Verificou-se que as percepções da liderança inovadora se centram no chefe e na sua relação com os colaboradores, estando ausente qualquer referência ao cliente ou à qualidade do serviço prestado, bem como ao objectivo do trabalho e à tarefa. A inovação está associada a uma chefia empreendedora, aberta à mudança, que estabelece relações de qualidade e confiança com os colaboradores. Assim, o modelo emergente parece definir a liderança inovadora como um processo dinâmico emergente da interacção entre o chefe e os colaboradores, para o que contribuem as características individuais do chefe (empreendedor e capaz de tomar decisões; flexível perante as regras; sem receio de alterar ou experimentar novos procedimentos) e uma relação de qualidade e confiança com os colaboradores, que passa por uma relação mais igualitária e pelo desenvolvimento dos colaboradores.

Tendo em conta que o elevado número de constructos impossibilitava a administração de um questionário, foi pedido a seis peritos, conhecedores da hotelaria, que eliminassem itens menos pertinentes ou redundantes. A sua falta de disponibilidade, impossibilitou a realização de uma reunião, tendo-se aceite que trabalhassem individualmente. Foram eliminados os itens que não reuniam o consenso de, pelo menos, quatro peritos, preparando-se a primeira versão da escala, que se apresenta seguidamente.

5.3.2. A Primeira Versão da Escala ELI

5.3.2.1. Amostra e Procedimentos

Responderam ao primeiro questionário 220 pessoas, das quais 84 profissionais do sector do turismo e 136, alunos finalistas de diferentes cursos da Universidade do Algarve.

A primeira versão da Escala ELI contava 77 constructos bipolares (Apêndice B), resultantes da escolha dos peritos, que foram apresentados sob a forma de um diferenciador semântico, opondo as frases A e B. Pedia-se aos sujeitos que indicassem o seu grau de acordo com uma ou outra em cada um dos dois elementos propostos – *líder inovador* e *o líder não inovador* – através de uma escala de 1 a 5, em que 1 significa *concordo inteiramente com a frase A* e 5 *concordo inteiramente com a frase B*.

5.3.2.2. Resultados

Descreve-se seguidamente o tratamento de dados em SPSS (versão 15) que permitiu reduzir o número de itens do questionário. Na sua construção, conscientes da sua extensão, houve a preocupação de inverter alguns itens para evitar o preenchimento automático e conseguir a atenção dos respondentes em cada uma das perguntas. Identificam-se esses itens na tabela, apresentada em apêndice (Apêndice C). A sua introdução em computador fez-se tendo em conta a intenção real da pergunta.

Em primeiro lugar, realizou-se uma comparação das médias (*t test*, para amostras emparelhadas) entre os dois pólos de cada constructo, no sentido de verificar da existência de diferenças significativas entre as respostas escolhidas para caracterizar *o líder inovador* e *o*

líder não inovador. Na análise da estatística descritiva confirmou-se que cada um dos itens tinha uma amplitude adequada, cobrindo pelo menos quatro dos cinco níveis da escala. Foram identificados os itens cuja média é próxima de 1 para o *líder inovador* e de 5 para o *líder não inovador*, bem como aqueles cujo desvio padrão é próximo de 1. Pela sua extensão, a tabela que resume estes dados é apresentada em Apêndice C. O item 53 foi eliminado à partida, por ser o único que não apresentava diferenças significativas entre as médias para o *líder inovador* e *líder não inovador*, não sendo por isso considerado em qualquer análise dos resultados.

Utilizou-se a Análise Factorial em Componentes Principais (AFCP), com o objectivo de reduzir o número de itens em ambas as escalas. Assim, para diminuir o risco de eliminar indevidamente alguns itens elaborou-se um conjunto de critérios que ajudaram à tomada de decisão. Eliminaram-se os itens cuja saturação era inferior a .50 no factor, em ambas as escalas, bem como aqueles que, embora com saturação superior a .50, não ancoravam no mesmo factor, em ambas as escalas. A decisão foi ainda tomada com base nas qualidades métricas da estatística descritiva, ou pela análise do conteúdo do item.

A primeira solução extraiu 20 factores com valores próprios superiores a 1, que explicavam 69,02% da variância na escala do *líder inovador* e 13 factores, com 66,89% da variância explicada, na escala do *líder não inovador*. Tendo em conta esta diferença na extracção dos factores, foram analisados os respectivos *scree plot* que representam graficamente os valores próprios de cada factor. Os resultados mostram que até ao quarto factor são explicados respectivamente 40,42% e 50,54% da variância total, o que Doise, Clemence & Lorenzi-Cioldi (1992) consideram suficiente em ciências sociais. Decidiu-se, por isso, forçar a extracção do quarto factor. A análise factorial em componentes principais,

com rotação varimax, permitiu eliminar itens de acordo com os critérios estabelecidos para ambas as escalas – *líder inovador* e *líder não inovador*. Foram eliminados os itens que não ancoravam. A Tabela 2 refere o factor em que satura cada item retido nas últimas AFCP.

Para verificar a consistência interna dos itens resultantes das análises factoriais, calculou-se o coeficiente Alfa de Cronbach. Os valores obtidos, $\alpha=.95$, para a escala do *líder inovador* e $\alpha=.98$, para a do *líder não inovador*, denotam uma consistência interna elevada de todo o questionário. Foi também calculado o efeito de cada um dos itens na escala, ou seja, o valor do coeficiente Alfa de Cronbach se o item fosse apagado (Apêndice F). Contudo, dado o elevado número de itens o efeito apenas se registou ao nível das milésimas, pelo que se ignorou, de momento, este indicador, que será retomado mais tarde.

Tabela 2

AFCP Líder Inovador: Pesos Factoriais da Matriz das Componentes após Rotação de Varimax

Item	Factores			
	Tomada Decisão	Direcção Equipa	Igualitarismo	Flexibilidade
62. Compreende depressa as novas situações	.80	.21	.19	.12
69. Dinâmico no trabalho	.76	.06	.16	.08
61. Gosta do trabalho que faz	.69	.24	.04	-.02
58. É firme e seguro nas decisões	.69	.35	.11	.05
56. Empreendedor e dinâmico	.68	.23	-.06	.22
64. Resolve os problemas de imediato, não adia	.67	.26	.19	.02
67. Não mostra medo, mesmo que falhe	.63	.14	.23	.04
73. Tem confiança em si próprio em todas as circunstâncias	.62	.09	.26	.07
74. Consegue equilibrar os aspectos técnicos e os aspectos humanos	.56	.23	.43	-.05
45. Quer aprender mais	.53	.43	-.01	-.00
18. Os resultados obtidos são sempre resultados da equipa	.13	.77	.22	.11
27. Partilha a informação porque enriquece o grupo	.20	.75	.07	.08
19. Envolve toda a equipa nos objectivos	.22	.74	.23	-.00
24. Sabe elogiar quando merece	.20	.66	.22	.18
33. Capacidade de comunicar, de convencer as pessoas	.48	.59	.14	.18
31. Explica claramente o que deseja de cada colaborador	.49	.58	.01	.10
21. Tenta captar as pessoas de modo a que sintam que estão a trabalhar para elas	.31	.58	.36	.16
29. Partilha os conhecimentos	.29	.56	.21	.22
38. Não se aproveita da sua posição em seu benefício	.18	.16	.78	-.06
37. Não quer marcas de estatuto	.19	.07	.75	.12
36. Para ele, cada ser humano tem uma posição importante na terra	.14	.40	.69	.14
41. Com ele as pessoas não se sentem inibidas a colocar uma questão difícil	.11	.37	.50	.25
6. O que está estabelecido pode ser mudado	.15	.15	-.00	.82
7. Experimenta novas maneiras de trabalhar	.02	.21	.27	.78
Valores próprios (solução inicial)	9.41	2.08	1.50	1.18
% da Variância explicada (matriz rodada)	22.35	18.63%	11.32%	6.77%
Alfa de Cronbach	.90	.89	.76	.62

Nota. $N=220$. Os números em negrito correspondem aos coeficientes mais elevados.

O Alfa de Cronbach total é .92.

Tabela 3

AFCP Líder Não Inovador, Pesos Factoriais da Matriz das Componentes após Rotação Varimax

Item	Factores			
	Direcção Equipa	Tomada Decisão	Flexibilidade	Igualitarismo
29. Não transmite os seus conhecimentos	.78	.28	.10	.13
31. Não explica claramente o que pretende	.75	.35	.07	.07
18. Os bons resultados obtidos são devidos ao seu próprio mérito	.73	.23	.02	.26
19. Não dá a conhecer aos colaboradores os objectivos	.72	.35	.12	.18
33. Confuso, não transmite o que quer com clareza	.72	.44	.14	.05
24. Não sabe elogiar, só repreende	.68	.39	.10	.10
27. Não partilha a informação pois pretende ter sempre trunfos na mão	.67	.36	.19	.16
21. Não incentiva. As pessoas são pagas, logo não têm de protestar	.63	.29	.25	.28
41. Com ele as pessoas sentem inferioridade ao colocar uma questão difícil	.55	.28	.14	.41
36. Para ele a sigla Dr ou Eng ^o abre todas as portas, o estatuto é tudo	.53	.37	.29	.31
69. Não é muito dinâmico	.23	.78	.09	.17
74. Não valoriza o aspecto humano	.30	.76	.12	.25
73. A confiança em si próprio varia consoante as circunstâncias	.23	.75	.03	.18
62. Não consegue compreender situações novas	.31	.73	.15	.10
64. Adia a resolução, deixa acumular os problemas	.34	.72	.19	.04
58. Demonstra insegurança	.37	.72	-.08	.02
61. Faz o trabalho por fazer	.38	.69	.18	.01
67. Tem medo do novo	.30	.63	.21	.23
45. Não procura aprender mais	.50	.57	.32	.07
56. Tem medo de perder, não arrisca	.44	.52	.08	.23
6. As coisas devem ser mantidas	.19	.07	.86	.07
7. As regras estão estabelecidas, há que cumpri-las	.10	.21	.80	.23
37. Necessita ser tratado conforme o seu estatuto	.16	.14	.16	.85
38. Tenta aproveitar a sua posição em seu benefício	.46	.19	.16	.63
Valores próprios	12.13	1.63	1.33	1.0
% da Variância explicada	25.42	25.05	8.18	8.02
Alfa de Cronbach	.93	.93	.71	.69

Nota. $N=220$. Os números em negrito correspondem aos coeficientes mais elevados.
O Alfa de Cronbach total é .96.

Verificou-se que os itens 36 e 41 não ancoravam em factores equivalentes, contudo foram mantidos porque a dimensão igualitarismo parecia relevante e se considerou que apenas com dois itens diminuiria sensivelmente a consistência interna do factor. Retiveram-se deste modo 24 constructos bipolares e elaborou-se a segunda versão da Escala ELI.

5.3.3. A Segunda Versão da Escala ELI

5.3.3.1. Amostra e Procedimentos

A segunda versão da escala ELI foi passada a 259 alunos da Universidade do Algarve, 90 (35%) dos quais do sexo masculino e 167 (65%) do sexo feminino; 59 (23%) dos inquiridos exerciam funções de chefia.

Na construção da segunda escala, tal como Sousa (1999), foi questionada a adequação de manter os itens sob a forma bipolar, à semelhança de um diferenciador semântico. Com efeito, nem sempre os constructos elicitados nas entrevistas eram formulados claramente como opostos, podendo não ser facilmente cotados na escala proposta. Alguns itens definidos para o *líder não inovador*, poderiam ajudar a definir, pela negativa, o *líder inovador* e vice-versa. Assim, todos os itens foram colocados numa só coluna, pedindo-se aos inquiridos que se pronunciassem sobre cada um deles, utilizando, para tanto, uma escala de tipo Lickert, em que 1 significa *discorda totalmente desta afirmação* e 5 *concorda totalmente com esta afirmação*. A escala (Apêndice D) continha agora 50 itens e dois elementos que foram mudados de *líder inovador* e *líder não inovador* para *chefe inovador* e *chefe não inovador*, de modo a suscitar imagens mais consentâneas com o mundo do trabalho e com a terminologia utilizada pelos inquiridos.

5.3.3.2. Resultados

Como anteriormente, os dados foram tratados em SPSS (versão 15). Apresentam-se seguidamente (Tabela 4) os resultados da estatística descritiva que permitiu confirmar que a amplitude dos itens cobria pelo menos quatro dos cinco níveis da escala proposta. Antes de se calcular a média e o desvio padrão, houve o cuidado de inverter os itens correspondentes à descrição do *chefe não inovador* (assinalados com a letra I na Tabela 4) de modo a que, na descrição do *chefe inovador*, a média de cada item seja próxima de 1. Procedeu-se de modo idêntico para a escala do *chefe não inovador*, para que a média de cada item seja próxima de 5. Em ambos os casos, identificaram-se os itens com desvio padrão próximo de 1. O *t*-teste permitiu analisar o comportamento do item face à variável independente *exerce funções de chefia* de modo a determinar se esta discrimina pessoas com funções de chefias das que não têm tal cargo.

Tabela 4

Estatística Descritiva dos Itens da Segunda Versão da Escala ELI

	I	Chefe Inovador (N=259)				Chefe Não Inovador (N=259)				Decisão
		M	DP	amp	fact	M	DP	amp	fact	
1. O que está estabelecido pode ser mudado		1.44	.84	X		4.25	.99	X		E
2. Não valoriza o aspecto humano	I	2.15	1.47	X		3.15	1.18	X		E
3. Experimenta novas maneiras de trabalhar		1.31	.68	X	2	4.14	.99	X	1	M
4. A confiança em si próprio varia com as circunstâncias	I	3,14	1.28	X		2.81	1.20	X		E
5. Os resultados obtidos são sempre resultados da equipa		1.51	.80	X	2	3.49	1.17	X	1	M
6. Envolve toda a equipa nos objectivos		1.37	.75	X	2	3.60	1.15	X	1	M
7. Incentiva os colaboradores a fazer alterações aos procedimentos		1.80	.98	X		3.95	1.10	X		E
8. Não é muito dinâmico	I	1.60	1.06	X		3.60	1.24	X		E
9. Adia a resolução, deixa acumular os problemas	I	1.76	1.07	X		3.29	1.19	X		E
10. Tem medo do novo	I	1.43	.97	X		4.05	1.15	X		E
11. Não procura aprender mais	I	1.37	.93	X		3.71	1.19	X		E
12. Faz o trabalho por fazer	I	1.91	1.21	X		3.11	1.26	X		E
13. As regras foram impostas mas elas evoluem na medida em que as pessoas as alteram		2.03	1.19	X		3.63	1.15	X		E
14. Sabe elogiar quando merece		1.56	1.02	X	2	3.18	1.22	X	1	M
15. Não consegue compreender situações novas	I	1.56	1.04	X		3.50	1.21	X		E
16. Demonstra insegurança	I	1.97	1.14	X		3.08	1.28	X		E
17. Partilha a informação, porque enriquece o grupo		1.48	.94	X	2	3.68	1.15	X	1	M
18. Partilha os conhecimentos		1.48	.84	X	2	3.66	1.15	X	1	M
19. Explica claramente o que deseja de cada colaborador		1.49	.86	X	2	3.14	1.26	X	1	M
20. Capacidade de comunicar, de convencer as pessoas		1.55	.85	X		3.11	1.26	X		E
21. Para ele a sigla Dr. ou Eng ^o abre todas as portas e o estatuto é tudo	I	1.94	1.04	X		3.80	1.26	X		E
22. Os bons resultados são devidos ao seu próprio mérito		2.27	1.23	X		3.71	1.25	X		E
23. Obriga os colaboradores a fazer sempre da mesma maneira	I	1.56	.93	X		4.10	.97	X		E
24. Quer conservar as coisas	I	1.95	1.21	X		4.13	1.10	X		E
25 Para ele cada ser humano tem uma posição importante na terra		1.92	1.19	X		3.12	1.14	X		E
26. Não sabe elogiar, só repreende	I	1.59	1.02	X		3.59	1.19	X		E
27. Não quer marcas de estatuto		2.61	1.31	X		3.35	1.28	X		E
28. Não se aproveita da sua posição em seu benefício		2.32	1.35	X		3.39	1.29	X		E
29. Quer aprender mais		1.42	1.05	X		3.61	1.12	X		E
30. Com ele as pessoas não se sentem inibidas a colocar uma questão difícil		1.72	1.11	X	1	3.88	1.08	X	1	M

Nota: **I** = itens invertidos, colocados de modo a satisfazer a intenção da pergunta; **M** = média do item;

DP = desvio padrão do item; **amp** = amplitude; **Fact** refere-se ao factor em que o item ancora na última AFCP; **Decisão** de Manter (**M**) ou eliminar (**E**) o item.

Itens	I	Chefe Inovador (N=259)				Chefe Não Inovador (N=259)				De ci são
		M	DP	amp	fact	M	DP	amp	fact	
31. Empreendedor e dinâmico		1.47	1.00	X	1	3.76	1.11	X	1	M
32 É firme e seguro nas decisões		1.84	1.09	X	1	2.68	1.33	X	2	M
33. As coisas devem ser mantidas.	I	1.90	1.09	X		4.15	1.12	X		E
34 Medo de perder, não arrisca.	I	1.70	1.11	X		4.02	1.22	X		E
35. Com ele as pessoas sentem inferioridade ao colocar uma questão difícil.	I	1.76	1.11	X		3.87	1.21	X		E
36. Confuso, não transmite o que quer com clareza	I	1.95	1.10	X		3.29	1.28	X		E
37. As regras estão estabelecidas, há que cumpri-las	I	2.47	1.37	X		4.07	1.23	X		E
38. Gosta do trabalho que faz		1.70	1.16	X		2.89	1.20	X		E
39. Compreende depressa as novas situações		1.54	.94	X	1	3.62	1.11	X	1	M
40. Resolve os problemas de imediato. Não adia		1.77	1.06	X		3.20	1.21	X		E
41. Não mostra medo, mesmo que falhe		1.97	1.12	X	1	2.97	1.32	X	2	M
42. Dinâmico no trabalho		1.52	1.01	X	1	3.42	1.24	X	2	M
43 Tem confiança em si próprio em todas as circunstâncias		1.88	.97	X	1	2.88	1.28	X	2	M
44 Consegue equilibrar os aspectos técnicos e os aspectos humanos		1.79	1.07	X	1	3.35	1.22	X	2	M
45. Aprecia a originalidade		1.44	.98	X	1	3.87	1.18	X	1	M
46 Não dá a conhecer aos colaboradores os objectivos	I	1.85	1.30	X		3.48	1.25	X		E
47. Não partilha a informação, pois pretende ter sempre trunfos na manga	I	1.86	1.23	X		3.83	1.23	X		E
48. Não explica claramente o que pretende	I	1.74	1.09	X		3.36	1.27	X		E
49. Necessita ser tratado conforme o seu estatuto	I	2.14	1.24	X		4.00	1.16	X		E
50. É indiferente à originalidade	I	1.61	1.08	X		3.97	1.20	X		E
51. Não transmite os seus conhecimentos	I	1.72	1.09	X		3.74	1.15	X		E
52. Tenta aproveitar a sua posição em seu benefício	I	2.03	1.18	X		3.69	1.20	X		E

Nota: **I** = itens invertidos, colocados de modo a satisfazer a intenção da pergunta; **M** = média do item;

DP = desvio padrão do item; **amp** = amplitude; **Fact** refere-se ao factor em que o item ancora na última AFPC; **Decisão** de Manter (**M**) ou eliminar (**E**) o item

A comparação de médias de amostras emparelhadas mostrou que todos os itens discriminavam o chefe inovador do chefe não inovador, sendo o teste *t* das variáveis emparelhadas para ambas as respostas significativas a $p = .00$.

Efectuou-se ainda a análise das correlações de Pearson entre os itens de cada uma das escalas, verificando, como se pode ver na Tabela 5, que praticamente todos os itens estão correlacionados entre si. Mas, comparando as duas escalas, as correlações dos itens do *chefe inovador* com as dos mesmos itens da escala do *chefe não inovador*, verificou-se que a

maioria das correlações é significativa ou negativa, denotando a oposição entre os dois conceitos. Existem, contudo, itens que parecem independentes da dicotomia *inovador - não inovador*, pois não são negativos ou significativos, sendo assim essencialmente definidores do chefe inovador.

Tabela 5

Coefficientes de Correlação Linear de Pearson entre os Itens da Escala Chefe Inovador (metade superior), entre os Itens da Escala Chefe Não Inovador (metade inferior) e entre os Itens das duas Escalas Chefe Inovador e Chefe Não Inovador, (assinalados na diagonal)

		CHEFE INOVADOR (N = 259)															
Entre itens		I2	I5	I7	I9	I10	I13	I16	I17	I19	I22	I23	I24	I26	I28	I31	I32
CHEFE NÃO INOVADOR (N = 259)	N2	-0.10	0.33	0.41	0.30	0.59	0.37	0.47	0.54	0.56	0.32	0.53	0.35	0.54	0.55	0.26	0.42
	N5	0.20	-0.15	0.30	0.41	0.35	0.62	0.46	0.38	0.34	0.37	0.23	0.61	0.26	0.31	0.52	0.21
	N7	0.19	0.21	-0.42	0.30	0.29	0.39	0.40	0.30	0.75	0.28	0.30	0.40	0.30	0.50	0.40	0.47
	N9	0.24	0.28	0.20	-0.01	0.32	0.42	0.47	0.28	0.30	0.37	0.24	0.41	0.28	0.30	0.36	0.23
	N10	0.38	0.18	0.16	0.18	-0.32	0.35	0.34	0.57	0.39	0.31	0.46	0.25	0.43	0.50	0.30	0.30
	N13	0.32	0.30	0.33	0.44	0.27	-0.09	0.50	0.29	0.38	0.41	0.24	0.50	0.27	0.28	0.70	0.20
	N16	0.35	0.24	0.24	0.47	0.12	0.46	-0.06	0.33	0.41	0.31	0.23	0.45	0.33	0.33	0.43	0.28
	N17	0.48	0.26	0.16	0.31	0.42	0.35	0.26	-0.25	0.37	0.29	0.54	0.32	0.54	0.52	0.28	0.34
	N19	0.38	0.22	0.42	0.23	0.25	0.25	0.35	0.20	-0.23	0.31	0.30	0.39	0.40	0.56	0.35	0.58
	N22	0.49	0.21	-0.02	0.22	0.22	0.15	0.23	0.35	0.20	-0.33	0.24	0.36	0.30	0.29	0.41	0.07
	N23	0.14	0.39	0.13	0.16	0.17	0.16	0.12	0.17	0.14	0.11	-0.09	0.29	0.55	0.50	0.19	0.32
	N24	0.24	0.60	0.28	0.36	0.18	0.34	0.31	0.22	0.21	0.16	0.37	-0.21	0.34	0.33	0.44	0.21
	N26	0.45	0.19	0.04	0.27	0.25	0.17	0.36	0.38	0.28	0.53	0.13	0.13	0.04	0.55	0.24	0.41
	N28	0.42	0.21	0.21	0.28	0.36	0.30	0.22	0.33	0.34	0.21	0.20	0.27	0.26	-0.24	0.21	0.40
	N31	0.29	0.34	0.32	0.40	0.25	0.64	0.38	0.35	0.33	0.11	0.23	0.40	0.16	0.34	-0.25	0.20
	N32	0.28	0.06	0.10	0.18	0.04	0.07	0.36	0.21	0.23	0.37	-0.01	0.05	0.41	0.09	0.02	0.04

Nota: todas as correlações da escala *Chefe Inovador* são significativas a $p < .05$, na escala *Chefe Não Inovador* e nas correlações inter-escalas assinaladas na diagonal as correlações superiores a .12 são significativas a $p < .05$.

Tal como anteriormente, efectuou-se a análise factorial das duas escalas e definiram-se os mesmos critérios para eliminação dos itens, a saber: eliminação de todos os itens com saturação inferior a .50 no factor, em ambas as escalas, bem como aqueles que não ancoravam nos mesmos factores, embora a decisão final tenha dependido da análise de conteúdo e da estatística descritiva.

A primeira solução extraiu 12 factores com valores próprios superiores a 1 na escala do *chefe inovador* que explicam 62,48% da variância e 14 factores na escala do *chefe não inovador*, com 64,52% da variância total.

A sucessiva aplicação dos critérios descritos, reduziu significativamente o número de itens de ambas as escalas. Nas diferentes AFCP exploratórias realizadas procurou-se manter os itens que discriminavam chefias e não chefias, verificando-se, contudo, que, em certos casos, a solução extraída perdia consistência ou não resistia à análise de conteúdo. Apresenta-se a solução final na Tabela 6.

Tabela 6

AFCP com Rotação Varimax sobre as Escalas Chefe Inovador e Chefe Não Inovador

Item	Inovador (N = 259)		Não Inovador (N = 259)	
	Decisão	Relação	Decisão	Relação
39	.77	.20	.46	.35
42.	.76	.27	.32	.69
43.	.73	.17	.08	.79
41.	.72	.10	.03	.77
44.	.70	.23	.37	.55
45.	.65	.27	.34	.38
31.	.64	.38	.45	.35
32.	.63	.12	-.05	.65
30	.51	.42	.58	-.02
18.	.16	.83	.74	.14
17.	.10	.79	.78	.08
6.	.18	.76	.60	.13
5.	.24	.69	.69	.04
19.	.31	.63	.50	.40
14.	.23	.60	.57	.26
3.	.21	.56	.48	.02
Alfa de Cronbach	.88	.85	.79	.78
Valores Próprios	6.67	1.88	4.89	1.82
% Variância	28.17	25.29	22.97	19.99
% Variância total	53.46		44.73	

Os valores em negrito correspondem ao maior peso factorial.

Decisão – Competências de Tomada de Decisão.

Relação – Competências Relacionais.

A AFCP extraiu dois factores que foram denominados *Competências de Tomada de Decisão*, correspondente ao primeiro factor 1 na escala do *chefe inovador* e ao segundo factor na escala do *chefe não inovador*, e *Competências Relacionais* que constitui o segundo factor para o *chefe inovador* e o primeiro para o *chefe não inovador*.

Esta estrutura factorial revelou-se a que melhor explica os dados, quer em termos da percentagem de variância explicada, quer em termos da consistência interna dos factores. Conservaram-se os itens 30, 31, 39 e 45, embora não satisfazendo totalmente os critérios acima definidos, ao verificar que o coeficiente Alfa de Cronbach baixaria em ambas as escalas se qualquer um fosse eliminado. O item 39, na escala do *chefe inovador* apresenta maior correlação com o factor, sendo assim o mais representativo do mesmo, razão pela qual foi mantido.

Foram definidas como variáveis dependentes as duas novas variáveis – *Competências de Tomada de Decisão e Competências Relacionais*.

Entre as variáveis independentes escolhidas figura o departamento em que as pessoas trabalham. Na sua definição partiu-se das funções tradicionais do hotel, a saber, o departamento de alojamento (de que dependem a recepção, andares, limpeza e rouparia, por exemplo), o departamento de alimentação e bebidas (restaurantes, bares, cozinha, economato, entre outros), a direcção (integrando as funções comercial, financeira, recursos humanos, entre outras funções de apoio) e o sector de manutenção. Optou-se, contudo, por seguir a distinção *front office* (que designa os sectores que têm contacto directo com o cliente, como a recepção, os restaurantes e bares), *back office* (que designa as funções operacionais que não têm contacto directo com o cliente, como os andares, cozinhas, economato, manutenção) e administração ou administrativos para designar as funções de promoção e vendas, financeiras, de gestão de recursos humanos, bem como os diversos directores que no dia a dia orientam a operação hoteleira. Esta classificação baseou-se nos trabalhos de Hales e Klidas (1998), que salientam a importância dos trabalhadores em contacto directo com o cliente na prestação de um serviço de qualidade e advogam a necessidade do seu *empowerment*. No

mesmo sentido se pronunciou Chacko (1998), ao considerar a necessidade de mudar a estrutura organizacional no sentido de uma forte orientação para o cliente.

Foram ainda definidas como variáveis independentes, a distinção entre os inquiridos consoante exerçam ou não funções de chefia, as suas características demográficas, como o sexo, idade e habilitações literárias, assim como o sexo e idade do chefe, na sequência dos estudos de Gilbert e Guerrier (1997) e Deery e Jago (2001) que mostram as mudanças na gestão e no perfil dos gestores hoteleiros nos últimos trinta anos.

5.3.4. Estudo de Validação da Escala ELI

A validação de um teste é, como refere Cronbach (1970), “um processo de longa duração em que se interligam a observação, o raciocínio e a imaginação” (p. 142), havendo por isso formas muito diversas de a estabelecer:

- Analisando as respostas individuais ou pedindo a pessoas que respondam em voz alta para verificar da inexistência de incongruências com os resultados obtidos;
- Analisando a confiança, em termos de estabilidade temporal através de *test – retest* que consiste em readministrar o questionário aos mesmos sujeitos num segundo momento;
- Estudando a consistência interna do questionário, através do método *split – half* que consiste em dividir a escala em duas metades e estudar a correlação entre elas;
- Através da análise do coeficiente de consistência interna (Alfa de Cronbach) que consiste em obter correlações internas entre os itens do questionário;

- Obtendo correlações com outras medidas já validadas para o mesmo constructo (validade convergente) ou ausência de relação com escalas que comprovadamente sejam diferentes do teste em análise (validade discriminante);
- Validação por análise factorial.

Ao construir um questionário o investigador depara-se com a necessidade de demonstrar que o instrumento é válido e de confiança. De acordo com a APA (*American Psychological Association*) a confiança refere-se à capacidade que um teste tem de produzir resultados semelhantes sempre que é usado junto de uma amostra semelhante, tratando-se de um indicador de estabilidade ou de consistência dos resultados. A situação ideal seria obter o mesmo resultado em cada aplicação. Existem, contudo, variações devidas a diferentes fontes, entre as quais à variabilidade entre os indivíduos relativamente ao fenómeno que a escala pretende medir, pelo que se calcula um coeficiente de confiança a partir da média dos resultados que deveriam ser obtidos após um elevado número de aplicações, a que se chama o *score verdadeiro*, e da variação dos resultados individuais a que se chama *erro*. O coeficiente de confiança resulta do rácio entre o *score verdadeiro* e o *score* total (composto do somatório do *score verdadeiro* e do erro).

Para avaliar a confiança de um teste, Cronbach (1970) refere que se pode aplicar o questionário aos mesmos sujeitos em tempos diferentes e calcular as correlações teste – reteste, obtendo-se assim o *coeficiente de estabilidade* também denominado *coeficiente de confiança* por Magnusson (1966) ou fiabilidade (Hill e Hill, 2005).

Não sendo possível a reaplicação do questionário, pode recorrer-se a uma medida da consistência interna pelo método *split-half* que consiste em dividir os itens em duas partes e calcular a consistência interna de cada uma de modo a que o resultado de um item da primeira metade não interfira com o resultado dos itens da segunda metade. Obtém-se deste

modo o *coeficiente de equivalência*. Existem contudo problemas ligados com a aplicação deste método, pois a diminuição, em 50%, do número total de itens do questionário, pode levar ao aumento do erro potencial. No caso desta investigação, em que a escala final contém dezasseis itens, a aplicação do *split-half* resultaria em duas escalas de oito itens. Um segundo problema advém do modo como se efectua a partição, que pode conduzir a estimativas diferentes, como referem Hill e Hill (2005), sendo aconselhável recorrer ao Alfa de Cronbach.

Assim, a homogeneidade do conjunto de itens pode ser dada pelo cálculo do Alfa de Cronbach, a que Magnusson (1966) chamou *coeficiente de consistência interna*. Este coeficiente indica em que medida todos os itens da escala medem o mesmo constructo. Constata-se que quanto maior for o número de itens para medir uma variável, maior a consistência interna desta. Contudo, um número demasiado elevado de itens para medir a mesma variável vai alongar o questionário, aumentar a monotonia para quem preenche e pode também diminuir a confiança do teste, advertindo Cronbach (1970) que o aumento do número de itens pode também diminuir a validade do questionário.

A relação entre confiança e validade não é linear, podendo uma escala apresentar uma boa fiabilidade sem que isso, por si só, garanta a sua validade. Carmines e Zeller (1979) definem a validade como a capacidade de um instrumento para medir o que pretende medir, contudo, como refere Cronbach (1970) o que efectivamente é validado é a interpretação de um procedimento específico. Esta afirmação reveste-se de particular importância por chamar a atenção para o contexto da investigação, referindo que um instrumento se pode adequar a uma dada situação mas revelar falta de validade noutra contexto.

Existem diferentes tipos de validade relevantes em ciências sociais, entre os quais se salientam a validade de conteúdo e validade de constructo.

A validade de conteúdo refere-se à capacidade do teste para cobrir o domínio específico que pretende avaliar, garantindo que todos os seus aspectos relevantes são objecto de análise. A escala tem validade de conteúdo quando os seus itens constituem uma amostra representativa de todos os itens disponíveis para medir o domínio em questão.

Avaliar a validade de constructo constitui um procedimento essencial para a medida de conceitos teóricos abstractos, pretendendo-se verificar se as variáveis medem efectivamente o que se propõem medir. A validade de constructo permite colocar o instrumento de medida no seu contexto teórico, demonstrando em que medida o teste apresenta consistência relativamente aos pressupostos teóricos que lhe são subjacentes.

A validade de constructo pode ser medida através do estudo da validade convergente, validade discriminante ou por análise factorial.

Um questionário possui validade convergente se apresentar correlações significativas com outros instrumentos que medem o mesmo constructo.

Pelo contrário, fala-se em validade discriminante quando um questionário não apresentar correlações significativas com instrumentos desenhados para medir outras variáveis que teoricamente não estão relacionadas com a variável em estudo.

A análise factorial constitui um método para construir escalas com múltiplos itens, através da análise das suas correlações permite definir o que têm em comum, agrupando-os em factores distintos. Como referem Carmines e Zeller (1979), a análise factorial pode ser utilizada para estudar a validade de constructo, desde que os resultados sejam enquadrados teoricamente, para evitar possíveis erros provenientes do instrumento de recolha de dados. Mais especificamente, a análise factorial confirmatória constitui um procedimento adequado para validar escalas e medir constructos específicos (Hair et al, 1998).

5.3.4.1. *Amostra e Procedimento*

Os questionários de validação (Apêndice E) foram aplicados a 65 estudantes-trabalhadores da Universidade do Algarve, que os preencheram presencialmente.

5.3.4.2. *Instrumentos Utilizados no Estudo de Validação da Escala ELI*

A Escala ELI, resultante do segundo estudo, acima descrito foi confrontada com outros instrumentos que medem constructos semelhantes, nomeadamente, a Escala Descritiva do Comportamento dos Chefes (LBDQ), SYMLOG, LMX e o *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ), apresentados neste subcapítulo.

Tendo em conta que três dos quatro instrumentos utilizados, SYMLOG, LMX e MLQ, foram analisados na primeira parte desta dissertação, far-se-á apenas a sua descrição sucinta. A Escala Descritiva do Comportamento dos Chefes (LBDQ), trabalhada por Jesuíno (1987), será apresentada em seguida.

Escala Descritiva do Comportamento dos Chefes – forma XII (LBDQ)

Foram os investigadores do grupo de Ohio em 1945 que iniciaram os estudos que procuravam identificar os comportamentos dos líderes eficazes e, deste modo, construir um questionário. Desde essa data várias versões têm sido propostas, tendo os investigadores proposto dois factores independentes, estruturação e consideração, sendo a forma XII do LBDQ, a versão mais adequada do ponto de vista das qualidades psicométricas, na opinião de Jesuíno (1987). Esta escala contém vinte itens, que se organizam em dois factores: o da estrutura da tarefa, composto pelos itens 1 a 10 e o da consideração, pelos itens 11 a 20.

SYMLOG (SYstem for the Multiple Level Observation of Groups)

A escala SYMLOG é constituída por 26 conjuntos de atributos ou traços de personalidade e tipos de interação social que se organizam em três factores bipolares e ortogonais e que se pode materializar num espaço tridimensional e representado como um cubo, como foi referido na primeira parte desta dissertação. Os três eixos cruzam-se no centro do cubo, formando, cada um, dois vectores de polaridade oposta:

U – D (ascendente, dominante – descendente, submisso);

P – N (positivo, amigável – negativo, hostil);

B – F (posterior, expressivo – anterior, instrumental).

Cada dimensão pode ser dividida em três partes, consubstanciando $(3 \times 3 \times 3) = 27$ facetas designadas pela letra correspondente ao vector em que se situa. No centro, localiza-se o ponto em que se cruzam os três eixos, ponto de mudança de polaridade cujo valor é zero. Serão por isso utilizados apenas 26 facetas.

Foi utilizada a versão portuguesa (Jesuino, 1987) com uma escala de 5 pontos (em que 1 significa nunca e 5 sempre), pedindo-se ao sujeito que pensasse num chefe inovador que tivesse conhecido no seu trabalho.

Para simplificar a explicação sobre a forma como se calculou a pontuação das diferentes dimensões, recorre-se a um exemplo. Assim, para obter a cotação na dimensão B – F (expressivo – instrumental), somaram-se os 9 itens em que figura a letra B (B+UNB+UB+UPB+NB+PB+DNB+DB+DPB) e, seguindo as indicações de Jesuino (1987:194) para cotações em escalas de 5 pontos, dividiu-se o resultado obtido por dois de modo a não obter resultados superiores a 18. Repetiu-se o procedimento para a dimensão F. Para conhecer a cotação de um sujeito, subtraiu-se B - F, de modo a conhecer o sentido da resposta. Se por exemplo B=9 e F=17 o resultado será 8F, referindo-se que o sujeito considera o seu líder mais instrumental.

Bales (2003) distingue os valores positivos associados ao trabalho de equipa (UP, UPF, UF, UB, UPB, P, PF, B, PB, DP, DPF, DF e DNF), daqueles que, embora necessários ao trabalho de grupo, podem ser perigosos (U, UNF, UN, F e NF) e também dos valores que interferem quase sempre com o trabalho da equipa (UNB, N, NB, DN, DNB, DP, DPB e D). O perfil individual, grupal e organizacional pode ser estabelecido graças a estes indicadores.

LMX – Leader Member Exchange

Foi aplicada a escala LMX – 7 na sua versão para colaboradores (anexo 4) de Graen, Novak e Sommerkamp (1982), composta por 7 itens que medem a qualidade da relação com a chefia, avaliados numa escala de tipo Likert em cinco pontos. Uma vez que os sujeitos submetidos ao questionário eram estudantes, utilizou-se apenas a escala para colaboradores, com indicação para que pensassem numa situação de trabalho actual ou passada (que podia ser de estágio). Os inquiridos colocados na posição de colaboradores deviam responder relativamente a um chefe inovador.

MLQ – Multifactor Leadership Questionnaire

Foi igualmente aplicada aos mesmos sujeitos a escala MLQ de Bass (1985), composta por 40 itens, organizados, segundo o modelo em cinco factores que podem ser classificados em duas grandes dimensões, a liderança transaccional e a liderança transformacional. Os itens distribuem-se do seguinte modo:

Liderança Transformacional:

1. Carisma: itens 1, 8, 10, 11, 14, 16, 17, 18, 21, 22, 23, 24, 27, 31, 33, 36, 37
2. Consideração individualizada: itens 2, 3, 4, 6, 7, 9, 25
3. Estimulação Intelectual: itens 12, 19, 20

Liderança Transaccional

1. Reconhecimento de contingência: itens 5, 13, 26, 28, 34, 35, 40
2. Gestão da exceção: itens 15, 29, 30, 32, 38, 39

5.3.4.3. Resultados do Estudo de Validação

Tendo em conta que o número de sujeitos ($N = 65$) impossibilita a realização de análises factoriais, para confirmar o modelo subjacente a cada um dos questionários, foi calculado o Alfa de Cronbach correspondente a cada uma das escalas com as quais o questionário do chefe inovador, construído para esta dissertação, será comparado. Como se pode verificar na Tabela 7, todas as escalas apresentam uma boa consistência interna, podendo por isso ser utilizadas neste estudo de validação da Escala ELI.

Tabela 7

Alfa de Cronbach das Escalas Utilizadas no Estudo de Validação

ESCALA		Alfa de Cronbach ($N = 65$)
Chefe Inovador	Competências de Tomada de Decisão	.88
	Competências Relacionais	.85
LBDQ	Estrutura da Tarefa	.76
	Consideração	.91
LMX		.85
MLQ	Carisma	.94
Liderança	Consideração Individualizada	.79
Transformacional	Estimulação Intelectual	.78
MLQ	Reconhecimento de Contingência	.86
Liderança Transaccional	Gestão da Exceção	.65

Quanto ao questionário do Symlog, obtiveram-se os seguintes valores médios, nos três vectores definidos: o vector PN obteve 8.0 P, mostrando uma liderança amigável e positiva; o valor médio do vector FB foi de 2.8 F, ou seja, um líder expressivo e, o do vector UD, 2.8 U, mostrando um líder moderadamente ascendente e dominante. Posicionando estes valores no gráfico de Bales (Figura 7) verifica-se que o líder inovador se localiza no quadrante positivo e amigável (FP), numa posição próxima do trabalho em equipa eficiente, mais perto do eixo P.

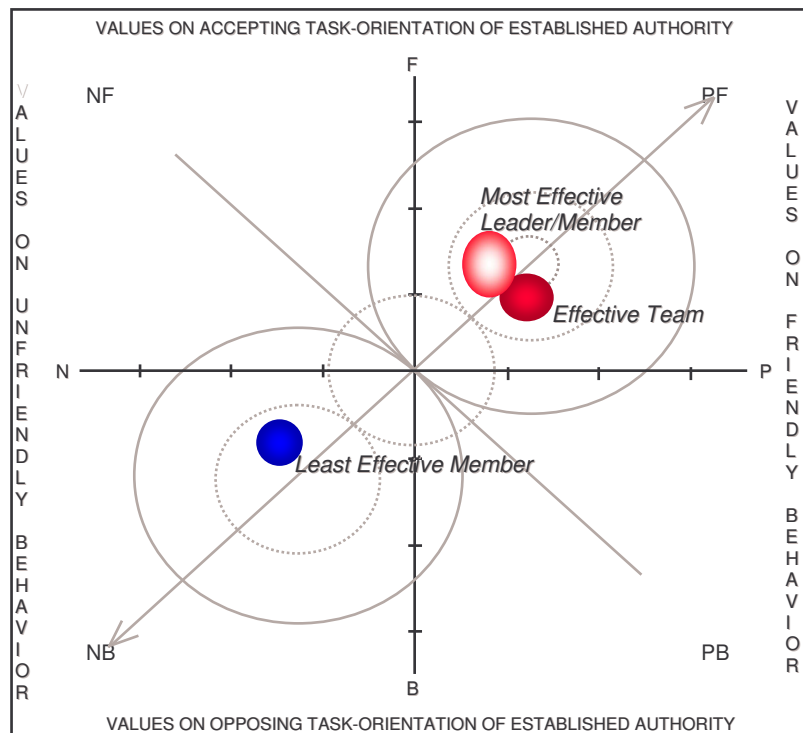


Figura 7 – Espaço tridimensional de Bales, Symlog Consulting Group, www.symlog.com.

Para aferir da validade de constructo, a Escala ELI foi comparada com os instrumentos que medem constructos aproximados, acima descritos. A Tabela 8 mostra os coeficientes de correlação de Pearson calculados entre as diferentes subescalas utilizadas.

Tabela 8

Coefficientes de Correlação Linear de Pearson em cada Subescala

		ELI		LBDQ		SYMLOG			LMX	MLQ				
		Dec	Rel	Tar	Cons	UD	PN	FB		Car	CI	EI	RC	GE
ELI	Dec	1	.78**	.27*	.22	.05	.25*	.20	.34**	.20	.23	.00	.13	.01
	Rel		1	.34**	.24	.11	.37**	.12	.34**	.24	.28*	.13	.06	.09
LBDQ	Tar			1	.72**	.12	.41**	.18	.53**	.59**	.45**	.35**	.26*	.00
	Com				1	-.00	.60**	.36**	.53**	.64**	.49**	.40**	.30*	.11
	UD					1	.20*	-.04	.06	.07*	.07	.11	.05	.06
SYMLOG	PN						1	.37**	.48**	.56**	.45**	.34**	-.18	.04
	BF							1	-.09	.23	.24	.12	-.04	.10
LMX									1	.71**	.71**	.36**	-.36	.15
	Car									1	.81**	.71**	.57**	.12
MLQ	CI										1	.52**	.49**	.12
	EI											1	.53**	.12
	RC												1	.35**
	GE													1

* correlação significativa a $p < .05$ ** correlação significativa a $p < .01$ $N = 65$
 ELI: Dec.: Competências de Tomada de Decisão; Rel: Competências Relacionais;
 LBDQ: Tar.: Tarefa; Cons.: Consideração;
 MLQ Car = carisma; CI = consideração individualizada; EI = estimulação intelectual;
 RC = reconhecimento de contigência; GE = gestão da exceção.

Como se pode constatar, as duas dimensões da escala ELI apenas estão correlacionadas com o questionário LMX, a dimensão de Estrutura da Tarefa do LBDQ e o vector P (positivo e amigável) do Symlog. A dimensão Competências Relacionais está ainda correlacionada com a Consideração Individualizada da escala da liderança transformacional do MLQ. Note-se, contudo que todas as correlações existentes não ultrapassam o valor de .37, indicando que a escala ELI se diferencia dos restantes instrumentos, medindo um constructo distinto.

Verifica-se que o constructo de liderança inovadora não parece obedecer à dicotomia tarefa – relação, estando as duas dimensões (as Competências de Tomada de Decisão e as

Competências Relacionais) relacionadas, simultaneamente, com a tarefa (do LBDQ) e a qualidade da relação (LMX), embora o valor baixo da correlação permita concluir que o instrumento construído tem validade discriminante, medindo um constructo distinto.

Assim, para concluir, considera-se que a escala, resultante das sucessivas análises factoriais, mostrou uma estrutura estável, boa consistência interna e validade de constructo, medindo um aspecto da realidade ainda não abarcado pelos outros instrumentos e revelando-se adequada para a presente investigação.

5.4. Estudo Piloto

Nesta investigação realizou-se um estudo piloto em dois hotéis do Algarve, no sentido de testar a metodologia, através de uma primeira aplicação da Escala ELI (Apêndice G), em contexto real, e da realização de entrevistas a trabalhadores e chefias. Embora no final da fase anterior a análise factorial tivesse retido apenas 16 itens, decidiu-se manter mais alguns no estudo piloto, para contemplar eventuais influências dos contextos dos estudos. A escala aplicada nesta primeira fase do estudo continha 26 itens e dois elementos – *o meu chefe directo* e *eu como chefe*. São apresentados, seguidamente, a amostra e os procedimentos seguidos na administração do questionário, bem como os resultados obtidos.

5.4.1. Estudo Quantitativo

5.4.1.1. Amostra e Procedimento

A Escala ELI foi administrada em dois hotéis de cinco estrelas do Algarve, um deles situado na Praia da Rocha e o segundo em Albufeira e descritos no próximo subcapítulo, respectivamente sob a designação de Solverde e Starwoods

O inquérito foi adaptado a cada um dos hotéis, reflectindo a sua estrutura organizacional (como se pode ver no Apêndice G). No primeiro hotel, a escala ELI foi distribuída aos departamentos, acompanhada de um envelope próprio para garantir a confidencialidade das respostas, enquanto que, no segundo, tendo em conta que os empregados estavam muito habituados a responder a questionários, a administração efectuou-se em grupos, no final de sessões de formação organizadas pelo hotel.

5.4.1.2. Resultados

Analisou-se a distribuição das variáveis, verificando que todos os itens têm uma amplitude de 4 pontos, correspondente a um valor mínimo de 1 e um máximo de 5, o que mostra que todos eles têm capacidade de discriminação e constitui uma prova de validade do instrumento. A Tabela 9, mostra que os valores das médias e desvio-padrão para caracterizar *o meu chefe* é respectivamente superior a 3 e um desvio padrão próximo de 1, enquanto que no elemento *eu como chefe* se verifica um desvio padrão mais baixo, indicando uma menor dispersão de opiniões em alguns itens, que pode estar associada à desejabilidade social que as respostas a este elemento contêm.

Tabela 9

Resultados da Estatística Descritiva nos dois Elementos O Meu Chefe e Eu como Chefe

Itens	O Meu Chefe		Eu Como Chefe	
	M	DP	M	DP
1. O que está estabelecido pode ser mudado	3.64	1.28	4.11	.99
2. É dinâmico no trabalho	4.34	.972	4.48	.68
3. Tem capacidade de comunicar, convencer as pessoas	3.99	1.19	4.21	.81
4. Não se aproveita da sua posição em seu benefício	3.82	1.42	4.12	1.20
5. Envolve toda a equipa nos objectivos	3.92	1.27	4.41	.85
6. Não sabe elogiar, só repreende	2.72	1.53	3.12	1.62
7. Com ele as pessoas não se sentem inibidas a colocar uma questão difícil	4.08	1.15	4.25	1.01
8. As regras foram impostas mas elas evoluem na medida em que as pessoas as alteram	3.76	1.13	4.05	1.04
9. Sabe elogiar quando merece	3.92	1.32	4.57	.67
10. Aprecia a originalidade	3.81	1.26	4.40	.94
11. Demonstra insegurança (I)	3.62	1.49	3.45	1.43
12. Quer aprender mais	4.10	1.17	4.73	.70
13. Partilha os conhecimentos	4.03	1.21	4.54	.68
14. Resolve os problemas de imediato. Não adia	3.86	1.25	4.21	.89
15. Não quer marcas de estatuto	3.55	1.25	3.99	1.09
16. Explica claramente o que deseja de cada colaborador	4.04	1.17	4.49	.75
17. Consegue equilibrar os aspectos técnicos e os aspectos humanos	4.08	1.08	4.24	.81
18. Empreendedor e dinâmico	4.29	1.05	4.42	.77
19. Tenta aproveitar a sua posição em seu benefício (I)	3.79	1.41	4.07	1.22
20. Incentiva os colaboradores a fazer alterações aos procedimentos	2.93	1.41	2.76	1.49
21. Experimenta novas maneiras de trabalhar	3.60	1.33	3.72	1.35
22. Não mostra medo, mesmo que falhe	3.84	1.28	3.94	1.11
23. Os resultados obtidos são sempre resultados da equipa	3.87	1.34	4.36	.85
24. Tem medo de perder, não arrisca. (I)	3.40	1.47	3.75	1.35
25. Tem confiança em si próprio em todas as circunstâncias	4.15	1.04	4.18	.88
26. Não partilha a informação, pois pretende ter sempre trunfos na manga (I)	3.49	1.45	3.94	1.35
Média total	3.82		4.11	
Alfa de Cronbach	.93		.81	

Nota: (I) significa que o item foi invertido

Efectuou-se uma análise factorial em componentes principais, procurando o melhor ajustamento com os dados da amostra anterior. A primeira solução com rotação *varimax* extraiu nove factores com valores próprios superiores a 1 e que explicavam 74% da variância.

Contudo a análise do *scree plot*, segundo o critério de Cattell (1966), aconselhou à retenção apenas dos dois primeiros factores. Apresenta-se na Tabela 10 a solução bifactorial resultante da AFCP, com rotação *varimax*, comparando-a aos resultados obtidos com os alunos na fase anterior.

Tabela 10

Comparação das AFCP com Rotação Varimax Obtidas nos dois Hotéis e com os Alunos

	Inovador (N = 259)		Não Inovador (N = 259)		O meu Chefe (N = 146)		Eu como Chefe (N = 146)	
	Decisão	Relação	Relação	Decisão	Decisão	Relação	Factor 1	Factor 2
28. Compreende depressa as novas situações	.77	.20	.46	.35	.88	.27	.47	.53
2. É dinâmico no trabalho	.76	.27	.32	.69	.49	.53	.58	.11
26. Tem confiança em si próprio em todas as circunstâncias	.73	.17	.08	.79	.60	.27	.44	.22
23. Não mostra medo mesmo que falhe	.72	.10	.03	.77	.84	.00	.16	.62
17. Consegue equilibrar os aspectos técnicos e humanos	.70	.23	.37	.55	.34	.62	.59	.26
10. Aprecia a originalidade	.65	.27	.34	.38	.76	.45	.35	.00
19. É empreendedor e dinâmico	.64	.38	.45	.35	.67	.45	.52	.13
32. É firme e seguro nas decisões	.63	.12	-.05	.65	.27	.86	-.11	.56
7. Com ele as pessoas não se sentem inibidas ao colocar uma questão difícil	.51	.42	.58	-.02	.01	.45	.21	.17
13. Partilha os conhecimentos	.16	.83	.74	.14	.26	.86	.84	-.15
31. Partilha a informação porque enriquece o grupo	.10	.80	.78	.08	.88	.27	.83	-.12
5. Envolve toda a equipa nos objectivos	.18	.76	.60	.10	.38	.53	.49	.32
24. Os resultados obtidos são sempre resultados da equipa	.24	.69	.69	.04	.55	.46	..23	.60
16. Explica claramente o que deseja de cada colaborador	.31	.63	.50	.40	.49	.54	.53	.33
9. Sabe elogiar quando merece	.23	.60	.57	.26	.41	.60	.42	.28
22. Experimenta novas maneiras de trabalhar	.21	.56	.48	.02	.28	.21	.11	.60
Valores Próprios	6.67	1.88	4.89	1.82	7.79	1.34	4.24	1.61
Variância %	28.17	25.29	22.97	19.99	30.60	26.45	23.16	13.46
Alfa de Cronbach	.88	.85	.82	.77	.90	.88	.74	.56
% Variância total	53.46		44.73		57.05		36.61	

Tomou-se a decisão de manter o elemento *eu como chefe* na escala final (Apêndice I), embora se reconheça que apresenta baixos índices de confiança, a saber, o *Alfa de Cronbach* total não ultrapassa os .75, nível muito próximo dos limites de aceitabilidade, e numa das escalas este coeficiente (.56) é muito inferior ao mínimo recomendado de 70. Esta fragilidade pode estar associada ao baixo número de respostas, nesta fase do estudo, ou à subjectividade relacionada com a auto-avaliação que este elemento implica. Com efeito, se esta tarefa já se apresenta de certa forma difícil para pessoas sem experiência e com baixo nível habilitacional, como mostra por exemplo Baruch (1996), num estudo comparativo entre os processos de auto e hetero-avaliação do desempenho, o esforço suplementar de imaginar “como seria se fosse chefe” pode constituir um problema acrescido. Verifica-se que a maioria dos inquiridos, neste estudo piloto, possui a escolaridade obrigatória e que apenas 33 (22%), dos 146 respondentes, exercem funções de chefia. Espera-se que, com o aumento do número de sujeitos, e conseqüentemente, do ratio sujeito/variáveis, o modelo venha a estabilizar, como referem Osborne e Costello (2004) no seu estudo sobre a importância do tamanho da amostra na análise factorial exploratória, análise factorial em componentes principais e equações estruturais.

Relativamente à escala *o meu chefe*, o Alfa de Cronbach total é .92; calculou-se o split-half sendo o coeficiente de correlação entre as duas metades do questionário de .89 e o coeficiente de equivalência de .85 para cada uma das partes, o que demonstrou uma boa consistência interna. Relativamente aos factores extraídos, como se pode ver na Tabela 10, o Alfa de Cronbach foi de .90 para o primeiro factor e de .88 para o segundo.

Para validar a escala de 16 itens e tendo em conta as já referidas dificuldades de ajustamento entre as duas amostras, realizou-se uma análise factorial confirmatória que, de acordo com Hair et al, (1998) constitui um procedimento para validar questionários e medir

constructos específicos. Usou-se o *Sepath* do programa *Statistica* (versão 5,5), e de acordo com Landis, Beal e Tesulk (2000), reduziu-se o número de variáveis, sem perder informação.

Na análise dos resultados, apresenta-se como indicadores o χ^2 , GFI (*Goodnes-of-Fit Index*), AGFI (*Adjusted Goodeness-of-Fit Index*), CFI (*Comparative Fit Index*) e RMSEA. Hu e Bentley (1995) referem que o χ^2 constitui uma medida de ajustamento absoluto que permite testar a hipótese nula. Este indicador enferma contudo de limitações relacionadas com a dimensão da amostra, podendo surgir um teste significativo em amostras superiores a 200, de acordo com Schumacker e Lomax (1996). Aconselha-se então considerar o quociente do χ^2 em relação aos graus de liberdade (*gl*) que deve ser inferior a dois. O GFI, AGFI e CFI variam entre zero e um e, para reflectir um bom ajustamento do modelo aos dados, devem apresentar valores superiores a .90, também o *Population Gamma Index* deve ser superior a .95. Outro indicador a considerar é o RMSEA (*Root-Mean-Square Error of Aproximation*) que indica o erro de aproximação à população e cujo valor se for inferior a .05 indica um ajustamento muito bom, se situado entre .05 e .08 significa um bom ajustamento, devendo ser rejeitado se for superior a .10.

Os dois factores assim submetidos a análise factorial confirmatória mostram um bom ajustamento ao modelo, conforme se pode ver na Tabela 11. Relativamente à escala *chefe não inovador*, não se conseguiu um bom ajustamento da escala, pois, embora os indicadores GFI (.951), AGFI (.895), CFI (.946) e *Population Gamma Índice* (.946) estivessem dentro dos limites da aceitabilidade, quer o REMSEA (.099), quer o rácio χ^2 / gl (3,38) obrigam a rejeitar o modelo. Uma possível explicação para este resultado poderá ser encontrado nas entrevistas realizadas aos colaboradores que, quando solicitados a indicar um chefe inovador respondiam facilmente, mas quando se lhes pedia o nome de um chefe não inovador se recusavam a “dizer mal do chefe”. O constructo do *não inovador* pode não ser percebido como oposto ao constructo do *inovador*.

Tabela 11

Resultados da Análise Factorial Confirmatória nos Elementos Chefe Inovador e O Meu Chefe

Indicadores	Chefe Inovador	O Meu Chefe
χ^2	26.25	11,75
Gl	13	8
χ^2 / gl	2.02	1.47
GFI	.97	.97
AGFI	.94	.93
CFI	.99	.99
RMSEA	.06	.06
Pop. Gamma Index	.97	.96

Nota: GFI (Goodnes-of-Fit Index); AGFI (Adjusted Goodness-of-Fit Index); CFI (Comparative Fit Index); RMSEA (Root-Mean-Square Error of Aproximation)

Assim, no estudo quantitativo descrito ao longo da dissertação, utilizar-se-á a escala bidimensional *o meu chefe*.

A escala final foi modificada de modo a que toda a informação coubesse numa única folha A4, impressa frente e verso, para garantir uma maior taxa de respostas. Esta opção fez-se à custa de uma maior precisão nas variáveis independentes, idade e idade do chefe. Com efeito, quando se colocou a questão aberta, idade, no estudo piloto, o número de não respostas foi muito elevado, considerando as pessoas que a confidencialidade ficaria quebrada. Para obviar a isso, restringiram-se a três classes as opções de resposta, tal como consta do questionário apenso (Apêndice G). No que concerne a idade do chefe, as pessoas referiram não a conhecer e terem dificuldade em dar uma resposta. Assim, optou-se pelas mesmas três classes.

5.4.2. Estudo Qualitativo

O estudo quantitativo permitiu analisar as percepções dos colaboradores face ao Chefe Inovador. Para aprofundar o conceito de liderança inovadora na hotelaria importava conhecer como se definem os chefes inovadores e diferenciá-los dos não inovadores. Interessava, nesta fase, testar a metodologia, e, nomeadamente, saber em que medida os colaboradores estariam disponíveis para nomear chefes inovadores, no hotel em que trabalham. Nesse sentido, foram entrevistados individualmente nove empregados, no hotel Solverde, tendo apenas um deles nomeado uma chefia, como sendo inovadora no hotel. A maioria não quis nomear pessoas não inovadoras, pois não consideravam correcto “dizer mal” das chefias. No hotel da Starwoods, o questionário foi aplicado a grupos no final de uma sessão de formação, tendo-se pedido aos participantes de cada grupo que indicassem nomes de chefes inovadores e não inovadores. Registou-se resistência à nomeação dos não inovadores, mas obtiveram-se treze chefias nomeadas como inovadoras. Para garantir algum consenso por parte dos colaboradores, adoptou-se como critério entrevistar apenas os chefes nomeados por mais de três empregados.

Verificou-se que este procedimento era adequado para identificar e entrevistar os chefes inovadores, devendo ser repensada a forma de identificar os chefes não inovadores.

As entrevistas realizadas eram semidirectivas e tinham como objectivo determinar a autopercepção de um chefe inovador de modo a aumentar a compreensão acerca do constructo de inovação. Procurava-se saber se eles sabiam porque tinham sido considerados inovadores e compreender o seu ponto vista acerca da liderança inovadora. O guião de entrevista colocava as seguintes questões: “Foi considerado uma chefia inovadora, porque pensa que isso aconteceu?”; “O que é para si um chefe inovador?”; “Um chefe não

inovador?"; "Como se vê a si próprio, no papel de chefia?"; "Como gostaria de ser?"; "Houve ao longo da sua carreira um chefe que o tenha marcado, positiva e negativamente?". As entrevistas finalizavam com uma questão acerca das inovações introduzidas no hotel nos últimos dois anos.

Todas as entrevistas foram realizadas pela autora, nas instalações do hotel, em local escolhido pelo entrevistado ou posto à disposição pela direcção. Foram todas gravadas, com o acordo do entrevistado, tiveram uma duração que variou de trinta a noventa minutos e decorreram entre Fevereiro e Maio de 2005, consoante a disponibilidade dos entrevistados. No final de cada uma das entrevistas, solicitava-se ao entrevistado que preenchesse a escala ELI, mesmo que a tivessem preenchido anteriormente, quando foi distribuída em todo o hotel. Este procedimento permitiu identificar os questionários das chefias inovadoras e assim diferenciar as suas respostas, em relação aos não inovadores e aos não classificados, como mostra o capítulo dos resultados.

O tratamento das entrevistas foi realizado por análise de conteúdo, auxiliada pelo Programa *Lexico 3* na identificação das palavras mais frequentes. Realizou-se, posteriormente, a análise de correspondências através do software de análise de dados textuais *Data and Text Mining* (DTMc28).

5.4.3. Conclusão

Para concluir os estudos que conduziram à construção da Escala ELI, pode adiantar-se que o instrumento de dezasseis itens parece adequado para medir a inovação, tendo sido demonstrado um bom ajustamento ao modelo bifactorial. Assim, a liderança inovadora explica-se em termos das competências de tomada de decisão e competências relacionais definidas, do seguinte modo:

- *Competências de tomada de decisão*: itens 2, 10, 17, 19, 23, 26, 28 e 32;
- *Competências relacionais*: itens 5, 7, 9, 13, 16, 22, 24 e 31.

O instrumento construído apresenta uma boa consistência interna e validade de constructo, como evidenciam, respectivamente, os coeficientes Alfa de Cronbach, superiores a .70 e os valores dos indicadores obtidos nas análises factoriais exploratórias e confirmatórias. No capítulo anterior, verificou-se também que o questionário do Chefe Inovador apresenta validade discriminante, pelo que se pode considerar como medindo um constructo diferente, adaptado às características do sector da hotelaria.

O conceito de chefia inovadora no sector da hotelaria aparenta ser suficientemente claro, embora não se oponha directamente ao conceito de chefe não inovador, que parece medir mais a incompetência e autoritarismo. Espera-se que as entrevistas, a realizar junto de chefes inovadores e não inovadores, permitam salientar essas diferenças e definir o constructo de liderança inovadora. Os procedimentos seguidos na implementação da investigação são objecto do próximo capítulo.

5.5. Amostra e Procedimento

5.5.1. Estudo Quantitativo

Caracterizam-se, seguidamente os dezasseis hotéis de quatro e cinco estrelas onde foi administrado o questionário. Na sua caracterização referir-se-á o tipo de propriedade actual, idade do hotel, capacidade de alojamento, taxa de ocupação média, características dos principais clientes e dos trabalhadores.

5.5.1.1. Caracterização dos Hotéis

A estrutura organizacional das unidades hoteleiras estudadas é semelhante, constituída por um director-geral e um conjunto de directores de departamento (Alimentação e Bebidas, Alojamento, Comercial, Financeiro), a quem reportam as chefias operacionais. Exceptuam-se os hotéis da cadeia Vila Galé que eliminaram os cargos de directores, sendo o Director-geral, assessorado de um subdirector ou de um assistente directamente responsável pelas chefias operacionais, nas áreas acima referidas. As funções administrativa, comercial e financeira estão centralizadas, desde 2005, assegurando a gestão financeira de todo o grupo.

Um dos hotéis pediu que não se divulgasse o seu nome, pelo que todas as unidades estudadas serão designadas segundo o grupo a que pertencem ou a sua localização. No caso de um grupo ter facultado o acesso a vários hotéis, ao nome do grupo será acrescentado um número de modo a podermos a todo o momento distinguí-los. Assim, um hotel pertencia a uma multinacional, a Starwoods, enquanto os restantes eram propriedade dos grupos nacionais Espírito Santo, Pestana, Solverde, Vila Galé, Hotéis Real Portugal e ainda três hotéis não integrados em grupo, situados em Armação de Pêra e Albufeira e pertencendo,

respectivamente, a um empresário de nacionalidade inglesa e a um casal de empresários de nacionalidade portuguesa.

O Grupo Starwood tem como principal estratégia fornecer um serviço de qualidade, em diferentes segmentos, tendo criado marcas diversificadas com notoriedade própria. Assim, no Algarve, operam os hotéis Sheraton e Le Meridien, de entre as oito marcas actualmente ligadas ao grupo. Preconiza a focalização nas marcas, procurando diferenciar cada uma delas quanto ao serviço e experiência que proporciona, mas imprimindo, simultaneamente, junto dos seus trabalhadores o sentimento de pertença a uma comunidade. Assim, desenvolveu uma intranet, a nível mundial, que apoia a gestão dos recursos humanos, permite a implementação do *benchmarking* interno e, implementou, para fomentar a inovação, um programa *six sigma*.

O Hotel da Starwoods, um *resort* de cinco estrelas inaugurado em 1991, tem uma capacidade de alojamento de 215 quartos e atinge uma taxa de ocupação média da ordem dos 75%. A nacionalidade dos clientes maioritários é inglesa e alemã, durante todo o ano, embora no Verão o mercado nacional tenha maior expressão. No Verão, a principal actividade é o sol e mar e, na época baixa os grupos e o golfe permitem garantir uma ocupação mínima da ordem dos 35%. Trabalham no *resort* 300 pessoas efectivas e cerca de 100 contratadas, cuja idade média ronda os 40 anos. Quanto às habilitações, a maioria (75%) tem a escolaridade obrigatória.

O Grupo Espírito Santo Hotéis, fundado em 1991, tem actualmente quatro hotéis de quatro e cinco estrelas no Algarve. É estratégia do grupo investir em hotéis de alta qualidade, nas cidades, em locais de cultura e história (como é o caso do Palácio de Seteais, em Sintra) e, mais recentemente nas áreas de lazer e golfe, não descurando o segmento de incentivos e congressos. Reforça, significativamente o investimento no Algarve com a construção,

iniciada recentemente, de um novo hotel de cinco estrelas em Vilamoura. O presente estudo foi implementado nos quatro hotéis que o grupo Espírito Santo possui no Algarve, denominados *Tivoli 1*, *Tivoli 2*, *Tivoli 3* e *Tivoli 4*. O principal investimento do grupo consistiu no desenvolvimento do site Internet e no respectivo sistema de reservas. A gestão adoptou o *balanced scorecard* que permite fornecer indicadores mensais a cada uma das chefias, ao mesmo tempo que fomenta a participação dos colaboradores. Para fomentar a inovação, foi lançado o programa *Tinova* que permite premiar as boas ideias e difundir as boas práticas.

O Hotel *Tivoli 1*, construído em 1987, tem hoje uma capacidade de alojamento de 383 quartos, uma taxa de ocupação média de 63%. No Verão trabalha com o produto sol e mar, sendo os seus clientes maioritariamente de nacionalidade portuguesa e inglesa. No Inverno, trabalha com clientes originários dos países escandinavos, espanhóis e portugueses. Os produtos mais solicitados são o golfe, congressos e incentivos. Os espanhóis procuram o hotel, essencialmente aos fins-de-semana e na Páscoa. A taxa de ocupação mais baixa é cerca de 35%. O número de trabalhadores é de 256, sendo 190 (74%) efectivos, dos quais 109 (57%) são homens. Quanto às habilitações literárias a maioria (66%) possui a escolaridade obrigatória, 28% o 12º ano e apenas 6% possui habilitações superiores. A idade média ronda os 40 anos. O hotel concluiu o processo de certificação integrada num sistema de Qualidade, Ambiente e Segurança Alimentar.

O Hotel *Tivoli 2*, inaugurado em 1991, tem uma capacidade de alojamento de 293 quartos e uma taxa de ocupação média de 65%. Além do sol e mar no Verão, capta clientes de grupos, conferências, incentivos e golfe nas épocas média e de Inverno. Os mercados maioritários são o inglês, espanhol e português, no Verão, inglês e alemão nas épocas intermédias, sendo ainda de salientar o aumento de clientes portugueses e espanhóis, aos fins-de-semana e na Páscoa. O hotel emprega 142 trabalhadores, 127 dos quais efectivos; 58% são

homens e 56% possui a escolaridade obrigatória, 25% o 12º ano e os restantes 9% um curso superior. As principais alterações registadas no hotel, além da certificação da qualidade, dizem respeito à modificação do sistema informático de *front e back office*.

O Hotel *Tivoli 3* foi inaugurado em 1967, constituindo o hotel mais antigo da cadeia na região. Os 145 trabalhadores têm uma idade média mais elevada do que os restantes, com 45,4 anos e possuem maioritariamente a escolaridade obrigatória (apenas 11% tem o 12º ano e 6% um curso superior). Trata-se de um hotel onde se registaram ainda poucas modificações. A capacidade de alojamento é de 324 quartos, com uma taxa de ocupação média de 65% ao ano, captando em todas as épocas turistas ingleses, portugueses no Verão na Páscoa e fins-de-semana, alemães no Inverno e época intermédia e espanhóis na Páscoa e fins-de-semana. No Verão os turistas procuram o sol e a praia, enquanto nas restantes épocas trabalha para o produto turismo sénior e golfe.

O Hotel *Tivoli 4* foi adquirido pelo grupo, em 2004. Trata-se de um pequeno hotel *resort* de 196 suites, que consegue uma taxa de ocupação média de 70%. Os clientes são, ingleses, em todas as épocas do ano, no Inverno capta canadianos e holandeses, na época média, alemães; os clientes portugueses e espanhóis preferem o Verão, os fins-de-semana e a Páscoa. Além do sol e mar, no Verão, o hotel trabalha para o turismo sénior e o golfe.

O Grupo Pestana, foi fundado em 1972, iniciando a sua actividade na Madeira, sendo hoje considerado o maior grupo português, contando 38 unidades em Portugal, quatro das quais no Algarve. Tem como estratégia para a região investir no golfe no sentido de captar mais turistas, para o que aposta nos *resorts* de residência e golfe, ciente do aumento da procura do turismo residencial. O hotel estudado, tem uma capacidade de alojamento de 312 quartos e emprega 140 trabalhadores, 85% dos quais efectivos. A sua taxa de ocupação anual

ronda os 68%. Como os restantes hotéis trabalha no Verão para o mercado inglês e nacional que procuram o sol e mar e nas restantes épocas para ingleses e alemães.

O Grupo Solverde adquiriu o hotel há dez anos, modificando todo o seu *lay out* de forma a integrar o casino. O trabalho apenas se realizou na zona do hotel, pelo que apenas este será objecto desta breve apresentação. O hotel foi construído em 1967, tendo um número significativo dos seus 160 trabalhadores sido contratados há trinta anos. Trata-se pois de pessoas cuja média etária ronda os 40 anos, tendo grande parte das chefias mais de 50 anos de idade. A maioria não tem formação específica, tendo recebido formação no posto de trabalho. A capacidade de alojamento do hotel é de 208 quartos e trabalha maioritariamente para clientes ingleses e alemães, seguindo-se portugueses e espanhóis que procuram essencialmente o produto sol e mar.

O Grupo Vila Galé é um grupo de capitais nacionais composto por diversas empresas, entre as quais a Vila Galé – Sociedade de Empreendimentos Turísticos, S.A. – que gere dezasseis unidades hoteleiras em Portugal e no Brasil, das quais oito no Algarve. Tem como estratégia assegurar uma boa relação qualidade/preço, valorizando o bem-estar do cliente. Cada hotel é desenhado para responder às necessidades específicas dos segmentos de mercado identificados, de modo a personalizar o serviço prestado. Como estratégia de controlo de custos, centralizou as funções administrativa, de gestão financeira e marketing. Iniciou o processo de certificação da qualidade ambiental e de segurança alimentar que implica, em todos os hotéis da cadeia a implementação de acções de formação aos colaboradores e auditorias periódicas internas e externas. A Academia Vila Galé, permite a formação de todos os colaboradores do grupo e, para incentivar os seus trabalhadores para a inovação, institui prémios às melhores ideias. Uma *newsletter* em circulação na intranet

permite ligar todos os trabalhadores da empresa. Neste trabalho foram estudados quatro dos oito hotéis que o grupo explora no Algarve.

O Hotel *Vila Galé 1* foi inaugurado em 2002 com uma capacidade de alojamento de 268 quartos. A sua taxa de ocupação média ronda os 68%. No verão trabalha com clientes que procuram o sol e a praia, no Inverno capta o segmento sénior e de golfe. No Outono e na Primavera os seus clientes são participantes em convenções e congressos. Maioritariamente os seus clientes são portugueses e espanhóis, seguidos de ingleses e alemães. Actualmente, na procura de novos clientes, tem vindo a captar turistas nórdicos e grupos de americanos. Este hotel tem um total de 90 empregados, 70% dos quais são efectivos. Trata-se de um hotel recente, em que a maioria das pessoas é jovem.

O Hotel *Vila Galé 2* foi construído em 1992 e pertence ao grupo desde 1996. A sua capacidade de alojamento é de 357 quartos e 774 camas e a taxa de ocupação média foi 67%, no ano de 2004, prevendo-se um aumento para 70% em 2005, tendo em conta que uma parte do hotel funciona em regime de *time sharing*. Sensivelmente metade dos seus clientes é de nacionalidade inglesa e 25% portugueses que procuram as actividades de golfe e praia. O trabalho é assegurado por cerca de 125 empregados, 70 dos quais são efectivos. A média etária é de 30 anos e a maioria dos colaboradores tem habilitações equivalentes ao 12º ano.

O Hotel *Vila Galé 3* cuja capacidade de alojamento é 243 quartos, tem uma taxa de ocupação média de 65%. No Verão os clientes são essencialmente portugueses e na época baixa, a maioria são ingleses (70%) e belgas. O mercado de terceira idade tem vindo a crescer na época baixa. Os objectivos da estadia, no verão, são essencialmente, o sol e mar, enquanto nos restantes meses, o golfe constitui um mercado em crescimento. O hotel conta 74 trabalhadores, dos quais 40 são efectivos e 34 contratados. A maioria dos trabalhadores é jovem, sendo a idade média de trinta anos, e tem a escolaridade obrigatória. Apenas 5% possui habilitações superiores e menos de 10% formação específica em hotelaria.

O Hotel *Vila Galé 4* tem dez anos de existência, conta 233 quartos e a taxa de ocupação média é de 60%. No verão recebe essencialmente portugueses, ingleses e holandeses que procuram férias na praia e, na época baixa, o funcionamento do hotel é assegurado com grupos e turistas de nacionalidade alemã. Dos 74 trabalhadores, 50 são efectivos, possuem maioritariamente a escolaridade obrigatória e a sua média etária é de 35 anos.

O grupo *Hotéis Real Portugal* possui dois hotéis recentes localizados em Albufeira. O hotel *Real 1*, inaugurado em 2004, é um *resort* de cinco estrelas, que integra um Spa, anunciado como o maior do Algarve. Tem uma capacidade de alojamento de 189 quartos, no hotel e 155 apartamentos, num total de 893 camas. A taxa de ocupação média em todo o *resort* é de 40%, 60% se apenas se considerar o hotel. O principal mercado é o português, seguido do inglês no Verão que procuram o sol e mar. Na época baixa, a nacionalidade dos clientes é maioritariamente inglesa, espanhola, holandesa, irlandesa e russa e opera com grupos nacionais e provenientes do Canadá, Reino Unido, Alemanha e França. Emprega cerca de 180 trabalhadores, a maioria dos quais ainda contratados a termo, por não terem ainda completado três anos de contrato. Trata-se de uma equipa jovem, cuja idade média ronda os trinta anos.

O segundo hotel, denominado hotel *Real 2*, é um hotel de quatro estrelas, inaugurado em 2002. Tem 195 quartos e uma taxa de ocupação média de 60%. Trabalha essencialmente para os mercados inglês e português e emprega cerca de 100 pessoas, cuja idade média ronda os 35 anos. Quanto à formação, em ambos os hotéis, a maioria dos trabalhadores tem a escolaridade obrigatória, embora nos departamentos de alimentação e bebidas uma percentagem elevada tenha formação específica em hotelaria.

Quanto aos hotéis não inseridos em grupos, identificar-se-ão pela localização, a saber, os dois situados em Albufeira serão designados por *Albufeira 1* e *Albufeira 2* e por *Armação de Pêra* será designado o terceiro hotel não inserido em grupo sedado nesta localidade.

O Hotel *Albufeira 1* foi construído em 1990 e é gerido pelos proprietários que referem com orgulho ser este o primeiro hotel em Portugal com certificação integrada da qualidade, ambiente e segurança alimentar. Tem uma capacidade de alojamento de 115 quartos e conta com a colaboração de 90 trabalhadores efectivos. Trabalha maioritariamente para o mercado inglês, durante todo o ano e para o mercado nacional no Verão, fins-de-semana e Páscoa.

O Hotel *Albufeira 2* tem cerca de trinta anos, e tem sofrido poucas alterações ao longo dos anos. Tem uma capacidade de alojamento de 322 quartos e tem cerca de 250 trabalhadores, a grande maioria efectiva iniciou funções à data da abertura do hotel, sendo a média etária superior a quarenta anos. Empresa familiar, tem vindo a enfrentar problemas de financeiros que podem pôr em causa a sua rentabilidade. Trabalha essencialmente para o mercado do Reino Unido e para famílias portuguesas já fidelizadas, que regressam todos os anos. Tem procurado captar o segmento de congressos.

O Hotel *Armação de Pêra* é propriedade de um cidadão inglês, há 42 anos. Foi gerido pelos proprietários durante anos, sendo presentemente dirigido por um director-geral contratado. Tem uma clientela maioritariamente inglesa, nomeadamente do segmento sénior. Têm vindo a captar um número crescente de turistas alemães e holandeses. No Verão, trabalham muito com o mercado nacional, tendo famílias que passam férias no hotel há várias gerações. Os seus clientes procuram essencialmente a praia, embora o hotel tenha iniciado esforços para atrair clientes golfistas. A sua capacidade de alojamento é de 184 quartos e tem uma elevada taxa de ocupação (80% de taxa de ocupação média). Tem 80 trabalhadores efectivos e cerca de dez contratados. A média etária ronda os 50 anos e as habilitações literárias são maioritariamente a escolaridade obrigatória. A formação profissional fez-se no

posto de trabalho para a grande maioria dos colaboradores. O seu director refere que pouco tem mudado, à excepção da ampliação do número de quartos ocorrida três anos antes.

5.5.1.2. Caracterização da Amostra

A população visada pelo estudo era constituída pelos trabalhadores das unidades hoteleiras acima apresentadas. Tendo em consideração as dificuldades associadas ao trabalho de campo, foi decidido não proceder a qualquer amostragem ou estratificação, distribuindo questionários a todos os trabalhadores. Foram recolhidos 555 questionários válidos para análise. Apresentam-se, seguidamente, as características dos respondentes sob a forma de tabelas de modo a facilitar a leitura.

Em cada um dos hotéis reagruparam-se os sectores (Tabela 12) em que os colaboradores estão integrados em três sectores, *front office* que designa os trabalhadores que têm contacto com o cliente, como por exemplo os recepcionistas, empregados de mesa e bar, *back office* onde se agrupam todos os trabalhadores operacionais que não têm contacto directo com o cliente, embora da sua actividade depende a satisfação do cliente, por exemplo cozinheiros, empregados de andar e *direcção/administrativos*.

Tabela 12

Caracterização dos Respondentes por Sector e por Hotel

Hotéis	<i>Front office</i>	<i>Back office</i>	Direcção/ Administrativos	Total Inquiridos	N total de Trabalhadores	% Inquiridos
Starwoods	27	18	16	61	256	24%
Tivoli 1	12	25	9	46	190	24%
Tivoli 2	13	26	7	46	142	32%
Tivoli 3	11	2	9	22	145	15%
Tivoli 4	8	15	4	27	45	60%
Pestana	5	6	4	15	140	11%
Vila Galé 1	14	24	6	44	90	49%
Vila Galé 2	20	13	1	34	125	27%
Vila Galé 3	10	0	3	13	74	18%
Vila Galé 4	11	15	2	28	74	38%
Real 1	24	18	8	50	180	28%
Real 2	7	5	3	15	100	15%
Solverde	32	37	14	83	160	52%
Albufeira 1	7	10	2	19	90	21%
Albufeira 2	14	7	5	26	250	10%
Armação Pêra	12	13	8	33	90	37%
Total	227	234	101	562	2151	26%

De entre os respondentes com respostas válidas, 275 (49%) eram do sexo feminino e 287 (51%) do sexo masculino, sensivelmente metade (52%) tinha a escolaridade obrigatória, 35% o ensino secundário e 13% possuía um curso universitário. Responderam ao questionário 134 pessoas com funções de chefia, 64% (86) das quais do sexo masculino e apenas 36% (48) do sexo feminino. Das 134 chefias cerca de um quarto (26%) tem uma idade inferior a 35 anos, mais de metade (52%) tinha entre 35 e 49 anos e 22% mais de 50 anos. Os restantes empregados eram em média mais jovens como se pode ver na Tabela 13.

Tabela 13

Comparação entre as Idades dos Inquiridos Com e Sem Funções de Chefia

	Idade			Total	
	<35 anos	35 – 50 anos	>50 anos		
Com funções de chefia	35	69	30	134	25%
Sem funções de chefia	123	211	72	406	75%
Total	158	280	102	540	100%
	29%	52%	19%		

5.5.1.3. Procedimento

Tendo em conta o objectivo de estudar a gestão inovadora nas empresas turísticas, a investigação começou por questionar a pertinência do tema no sector e na região. Na primeira parte deste trabalho, referiu-se que o turismo e a hotelaria constituem uma actividade económica altamente globalizada e muito sensível a todas as modificações do mercado, em que se faz sentir a necessidade da permanente melhoria da qualidade e dos processos de trabalho para vender, já não só um serviço, mas toda uma experiência. Em Portugal e, nomeadamente no Algarve, a necessidade de minimizar os impactes negativos da sazonalidade devidos à preponderância do turismo de sol e mar, levou ao investimento na área do golfe que se tem vindo a desenvolver significativamente.

Pesquisando na *Internet* foi fácil encontrar referências à concessão de prémios de inovação na hotelaria, nomeadamente na Escócia e Nova Zelândia. Os critérios para concessão dos prémios referiam-se a novas formas de fazer as coisas, como por exemplo, uma nova apresentação de uma lista ou de um tarifário, uma nova maneira de fidelizar o cliente, práticas respeitadoras do ambiente ou novas práticas de liderar e gerir os recursos

humanos. Procuraram-se, sem sucesso, práticas equivalentes em Portugal que auxiliassem a identificar as empresas mais inovadoras do sector do turismo. Na ausência de documentação ou critérios mais objectivos, entrevistaram-se a maioria dos Presidentes das Associações Empresariais da região que confirmaram a importância da inovação no sector do turismo, mas que não forneceram elementos que facilitassem a identificação de critérios para diferenciação das empresas quanto à inovação. Obteve-se uma lista de organizações muito vasta, cobrindo essencialmente todas as grandes empresas que operam neste sector, desde a hotelaria, operadores turísticos, parques temáticos, casinos e outros centros de entretenimento.

Perante a dificuldade de encontrar uma definição consensual de inovação junto dos empresários, decidiu-se restringir o estudo à hotelaria de qualidade (hotéis e *resorts* de quatro e cinco estrelas), considerados mais inovadores pelo estudo realizado nas Ilhas Baleares por Jacob e Bravo (2001). Este critério permitia também garantir a homogeneidade do campo de estudo, a possibilidade de intervir num número suficiente de hotéis (pois no Algarve existiam 52 nestas categorias) e assegurar um número de empregados suficientemente grande para aplicação de questionários.

O trabalho de campo iniciou-se em Novembro de 2004, com o envio de uma carta, introduzindo o tema e os objectivos da investigação e solicitando autorização para realizar o estudo, dirigida ao director-geral (Apêndice H) de 50 das 52 unidades hoteleiras de quatro e cinco estrelas do Algarve, tendo em conta que nas restantes duas já fora realizado o estudo piloto. Foram recebidas catorze respostas positivas, tendo sido distribuída a Escala ELI, no final do mês de Dezembro de 2004. Os questionários foram entregues ao Director Geral de cada um dos hotéis ou alguém por ele indigitado, com excepção dos hotéis Tivoli onde a Directora de Recursos Humanos assumiu a responsabilidade do processo, nomeando como interlocutores os responsáveis pelos Recursos Humanos de cada um dos hotéis da cadeia. A recolha dos questionários realizou-se no mês de Janeiro de 2005.

Como acima se referiu, a população visada pelo estudo era constituída por todos os trabalhadores dos hotéis apresentados. Com efeito, tendo conhecimento das dificuldades de que se reveste o trabalho de campo, decidiu-se entregar, em cada unidade, o número de questionários correspondente ao efectivo de trabalhadores, não fazendo qualquer amostragem. Foi excepção o hotel Albufeira 2 no qual, tendo em conta a situação de crise, à data do estudo, apenas se distribuíram oitenta questionários em vez dos 250, relativos ao efectivo total. Assim, foram distribuídos 1532 exemplares da Escala ELI, no total, correspondentes ao número de trabalhadores efectivamente em funções no momento em que se implementou o estudo.

Foram recebidos 474 questionários, tendo sido validadas 418 respostas, a que se juntaram, para análise estatística, os dados recolhidos nos dois hotéis objecto do estudo piloto, perfazendo um total de 552 questionários válidos. Foram excluídas seis respostas de trabalhadores do sector de animação, tendo em conta que nem todos os hotéis possuem esta função, bem como todos os protocolos incompletos nas respostas às variáveis dependentes. Foram igualmente excluídos do estudo, todos os respondentes que trabalhavam há menos de três meses com o seu chefe, para evitar respostas porventura aleatórias ou baseadas num conhecimento demasiado superficial.

A percentagem das respostas obtidas varia de unidade para unidade, sendo a média total de 26% de respostas válidas. Três razões podem explicar as dificuldades associadas à obtenção de respostas aos questionários. Uma primeira razão pode estar associada ao baixo nível habilitacional da população que, na maioria, não ultrapassa a escolaridade obrigatória. A segunda está relacionada com os ritmos de trabalho exigidos que não permitem o preenchimento durante o horário de trabalho. Uma terceira razão pode estar associada ao facto de, em alguns destes hotéis, os empregados serem habitualmente solicitados para

responder a diversos questionários implementados pela administração, levando-os a evitar mais inquéritos.

5.5.2. Estudo Qualitativo

5.5.2.1. Amostra

Realizaram-se trinta entrevistas, vinte e quatro das quais a chefes considerados inovadores e seis a chefes não inovadores, cuja caracterização, em termos de hotel, sector e sexo, se apresenta na Tabela 14. Os inquiridos foram classificados em três grupos: sob a designação de Direcção – Administrativos foram agrupados os membros da equipa de direcção e as chefias dos sectores administrativos; as chefias operacionais trabalhando em sectores com contacto directo com o cliente, como os restaurantes, bares e recepção foram consideradas trabalhadores do *Front Office*; os sectores em que os empregados não contactam directamente com o cliente foram designados de *Back Office*.

Tabela 14

Caracterização dos Entrevistados por Hotel, Sector e Sexo.

Nº	Tipo de chefe	Hotel	Sector do Hotel	Sexo
01	Inovador	Tivoli 4	Direcção - Administrativos	M
02	Inovador		Direcção - Administrativos	M
03	Inovador		<i>Back Office</i>	M
04	Inovador		<i>Back Office</i>	M
05	Inovador	Real 1	<i>Back Office</i>	M
06	Inovador		<i>Back Office</i>	M
07	Inovador		Direcção - Administrativos	M
08	Inovador		Direcção - Administrativos	M
09	Inovador		Direcção - Administrativos	M
10	Inovador		<i>Back Office</i>	F
11	Inovador	Starwoods	Direcção - Administrativos	M
12	Inovador		Direcção - Administrativos	M
13	Inovador		Direcção - Administrativos	M
14	Inovador	Tivoli	Direcção - Administrativos	F
15	Inovador		<i>Front Office</i>	F
16	Inovador	Tivoli 2	Direcção - Administrativos	M
17	Inovador		<i>Front Office</i>	M
18	Inovador	Tivoli 3	<i>Front Office</i>	M
19	Inovador		Direcção - Administrativos	F
20	Inovador		<i>Front Office</i>	M
21	Inovador	Tivoli 1	<i>Back Office</i>	M
22	Inovador		<i>Back Office</i>	M
23	Inovador		Direcção - Administrativos	M
24	Inovador	Tivoli	Direcção - Administrativo	M
25	Não Inovador	Vila Galé 1	Direcção - Administrativo	F
26	Não Inovador	Solverde	Direcção - Administrativo	M
27	Não Inovador		Direcção - Administrativo	M
28	Não Inovador	Armação de Pêra	<i>Back Office</i>	M
29	Não Inovador		Direcção - Administrativos	M
30	Não Inovador		<i>Front Office</i>	F

Constatou-se que a maioria dos entrevistados pertencia ao sexo masculino (77%) e cobria as diferentes áreas funcionais do hotel, embora um número significativo (43%) estivesse ligado ao Departamento de Alimentação e Bebidas.

5.5.2.2. Procedimento

Após a recolha do questionário, iniciou-se o estudo qualitativo por entrevistas, em oito hotéis, por razões de disponibilidade e conveniência. Deste modo, em finais dos meses de Janeiro e inícios de Fevereiro de 2005, percorreram-se todos os sectores de cada uma das unidades, perguntando aos trabalhadores presentes no seu posto de trabalho se podiam indicar uma ou mais chefias que considerassem inovadoras e não inovadoras. Considerou-se que os chefes, nomeados por, pelo menos, três pessoas, seriam considerados para entrevista. Esta metodologia revelou-se adequada para a identificação dos chefes inovadores. Relativamente aos chefes não inovadores optou-se por entrevistar duas chefias nomeadas apenas uma vez e escolheu-se um hotel cujo director afirmou claramente a ausência de inovação ou mudança para realizar as restantes entrevistas. Deste modo, apenas serão designadas como *não inovadoras* as chefias expressamente entrevistadas como tal.

As entrevistas realizaram-se no hotel do respectivo chefe, no seu gabinete, numa sala disponibilizada para o efeito ou no bar do hotel, consoante as condições de cada uma das unidades. Foram todas gravadas, após obtenção do acordo do entrevistado, e transcritas para ficheiro *Word*.

O guião de entrevista procura clarificar a autopercepção da liderança inovadora, “foi considerado uma chefia inovadora, porque pensa que isso aconteceu?”

As restantes perguntas retomam os diferentes elementos da grade de Kelly: “Em seu entender o que é um chefe inovador?” “Em seu entender o que é um chefe não inovador?” “Como se vê a si próprio como chefia?” “Como gostaria de ser, enquanto chefia?”

No sentido de identificar os modelos que permitiram ao chefe inovador construir o seu papel: “Lembra-se de algum chefe que o tenha marcado? Considera-o inovador?”

E, finalmente, pediu-se-lhe que descrevesse as principais inovações implementadas no hotel, nos últimos dois anos.

No final da entrevista, convidaram-se os entrevistados a preencher novamente o questionário, de modo a permitir identificar os chefes inovadores. Contudo, tendo em conta a falta de disponibilidade de um dos entrevistados, cuja entrevista, não pode ser conduzida até ao fim, tendo falhado todas as tentativas de nova marcação, apenas foram preenchidos os 23 questionários, analisados no próximo capítulo.

O estudo piloto permitiu constatar que a metodologia para identificação das chefias inovadoras era adequada, participando os colaboradores na sua nomeação. Contudo, foi impossível obter nomes de chefes não inovadores, pelo mesmo procedimento, por recusa da maioria dos trabalhadores. No Hotel Solverde apenas duas chefias foram consideradas inovadoras por um único trabalhador, tendo-se realizado as entrevistas apenas como teste da metodologia, não sendo consideradas para tratamento por análise de conteúdo ou análise de correspondências.

CAPÍTULO 6

RESULTADOS

O objectivo deste trabalho consiste em explicar a inovação na hotelaria, através da acção das chefias inovadoras. O estudo principiou pela utilização de uma metodologia qualitativa, as grades de Kelly, para construir uma escala com perguntas formuladas nas próprias palavras dos profissionais de turismo e da hotelaria, reflectindo as teorias em uso nas organizações e evitando o viés do observador. A escala ELI foi distribuída nos dezasseis hotéis de quatro e cinco estrelas que autorizaram a realização do estudo, tendo recolhido 562 questionários validados. Obtiveram-se, assim, dados retratando a percepção que os colaboradores têm da sua chefia directa. Numa segunda parte, regressando a uma metodologia qualitativa, em entrevistas semi-directivas, recolheu-se a auto-percepção de chefias consideradas inovadoras e menos inovadoras, obtendo um conjunto de dados complementares.

Este capítulo do trabalho é composto por dois subcapítulos que consubstanciam o estudo empírico propriamente dito. No primeiro subcapítulo, são tratados os dados quantitativos, respeitantes aos questionários recolhidos, apresentando-se um conjunto de análises estatísticas através das quais se comprovará cada uma das hipóteses formuladas. O segundo subcapítulo está dividido em duas partes: uma primeira dedicada à análise de conteúdo das entrevistas e, uma segunda parte, ao tratamento das entrevistas, por análise factorial de correspondências, mostrando-se as principais diferenças entre os discursos das chefias inovadoras e das que não foram consideradas inovadoras e as particularidades do discurso dos inovadores.

6.1. Resultados do Estudo Quantitativo

Nesta parte do trabalho descrevem-se os resultados do estudo quantitativo, resultante da aplicação da escala ELI em dezasseis hotéis de quatro e cinco estrelas no Algarve, com o objectivo de diferenciar a gestão inovadora da não inovadora. Assim, mostram-se as percepções dos trabalhadores acerca do seu chefe e diferenciam-se os departamentos e os hotéis segundo o grau de inovação, dando resposta às hipóteses formuladas. Apresentam-se, em primeiro lugar, os dados da estatística descritiva, as análises factoriais exploratórias e confirmatórias, validando o modelo bifactorial e, seguidamente descrevem-se os testes às hipóteses enunciadas. No tratamento dos dados quantitativos utilizaram-se os *softwares* SPSS, versão 15, para *Windows* e *Statistica*, versão 5,5, para *Windows*.

6.1.1. Estatística Descritiva

Antes de iniciar o estudo, houve o cuidado de eliminar todos os sujeitos que trabalhavam com o seu chefe há menos de três meses, de modo a garantir que as respostas se baseavam num conhecimento efectivo da pessoa sobre a qual se pronunciavam. Foram assim eliminados quarenta e três questionários, sendo o número total de respondentes 519, para o elemento *o meu chefe*. Relativamente ao elemento *eu como chefe*, verificou-se um número elevado de não respostas num dos hotéis, razão pela qual o número total de questionários validados neste elemento foi apenas de 507.

Na apresentação dos resultados, manteve-se a numeração dos itens dos estudos de construção e validação, facilitando assim a comparabilidade entre os estudos.

A escala ELI era composta por dezasseis itens, relativamente aos quais era pedido aos sujeitos que indicassem a sua opinião face ao seu chefe, numa escala em cinco pontos, em que 1 significava *discordo totalmente com esta afirmação* e 5 *concordo totalmente com esta afirmação*.

Todos os itens revelaram poder discriminante, verificando-se que as respostas se distribuíam pelos quatro níveis da escala. A Tabela 15 mostra os resultados da estatística descritiva, constatando-se que, tal como no estudo piloto, o elemento *eu como chefe* apresentava uma menor dispersão, sendo o desvio padrão inferior ao do elemento *o meu chefe*, revelando a escala de auto-avaliação um maior consenso quanto às características de um chefe.

Tabela 15

Resultados da Estatística Descritiva dos Itens da Escala ELI nos dois Elementos O Meu Chefe Directo e Eu Como Chefe

itens	O Meu Chefe Directo (N=519)		Eu como Chefe (N=507*)	
	Média	Desvio padrão	Média	Desvio padrão
2. É dinâmico no trabalho	4.30	.97	4.56	.62
5. Envolve toda a equipa nos objectivos	3.98	1.20	4.46	.78
7. Com ele as pessoas não se sentem inibidas a colocar uma questão difícil	3.97	1.26	4.13	1.12
9. Sabe elogiar quando merece	4.03	1.21	4.62	.61
10. Aprecia a originalidade	3.98	1.14	4.48	.81
13. Partilha os conhecimentos	4.11	1.12	4.58	.64
16. Explica claramente o que deseja de cada colaborador	4.03	1.16	4.46	.77
17. Consegue equilibrar os aspectos técnicos e os aspectos humanos	3.97	1.12	4.24	.79
19. É empreendedor e dinâmico	4.18	1.04	4.40	.71
22. Experimenta novas maneiras de trabalhar	3.66	1.26	4.11	1.03
23. Não mostra medo, mesmo que falhe	4.01	1.18	4.10	1.03
24. Os resultados obtidos são sempre resultados da equipa	3.99	1.20	4.42	.84
26. Tem confiança em si próprio em todas as circunstâncias	4.05	1.09	4.12	.96
28. Compreende depressa as novas situações	4.13	1.07	4.30	.75
31. Partilha a informação porque enriquece o grupo	4.05	1.14	4.53	.69
32. É firme e seguro nas decisões	4.16	1.11	4.15	1.05
Média total	4.04		4.35	
Alfa de Cronbach	.93		.80	

Nota: No Hotel Pestana, os inquiridos apenas responderam ao primeiro elemento.

As correlações lineares de Pearson entre os itens de cada escala – *o meu chefe e eu como chefe* – e entre as duas escalas, cujos coeficientes se apresentam na Tabela 16, mostraram que todos são positivos e significativos, indicando que as pessoas utilizavam um mesmo conceito de chefia para avaliarem o seu chefe e a si próprias, se fossem chefes.

Contudo, os coeficientes de correlação muito mais elevados quando as pessoas se referiam ao seu chefe do que a si próprias se fossem chefes denotaram uma maior consistência de opinião nesta condição, levando a crer que era mais fácil avaliar o chefe

Tabela 16

Coefficientes de Correlação Linear de Pearson entre os Itens da Escala O Meu Chefe (na parte superior do quadro) e Eu como Chefe (na parte inferior do quadro) e entre ambas as Escalas (assinalados na diagonal)

		Escala O Meu Chefe																
Entre escalas		2	5	7	9	10	13	16	17	19	22	23	24	26	28	31	32	
Escala	Como Chefe	2	.33	.44	.26	.44	.40	.47	.49	.46	.65	.37	.41	.33	.46	.55	.52	.58
	5	.28	.26	.34	.48	.51	.43	.47	.46	.44	.36	.32	.46	.37	.47	.49	.50	
	7	.15	.15	.44	.30	.25	.34	.32	.33	.27	.16	.15	.30	.28	.27	.32	.27	
	9	.24	.25	.10	.28	.62	.59	.52	.61	.49	.39	.37	.47	.39	.46	.58	.54	
	10	.16	.19	.12	.38	.34	.52	.50	.52	.48	.42	.37	.51	.41	.48	.58	.52	
	13	.22	.20	.09	.23	.18	.41	.56	.61	.50	.34	.34	.45	.44	.50	.63	.68	
	16	.24	.24	.12	.26	.25	.22	.24	.59	.56	.34	.35	.46	.44	.56	.60	.59	
	17	.22	.28	.17	.33	.16	.25	.46	.31	.54	.43	.37	.49	.43	.54	.62	.56	
	19	.30	.22	.13	.27	.21	.23	.32	.37	.24	.38	.41	.40	.45	.59	.60	.57	
	22	.14	.11	-.02	.16	.12	.13	.17	.20	.07	.45	.38	.30	.28	.37	.42	.38	
	23	.17	.190	.05	.17	.13	.10	.28	.24	.20	.25	.36	.42	.41	.53	.46	.44	
	24	.15	.26	.14	.28	.19	.27	.26	.27	.27	.18	.26	.40	.38	.45	.50	.43	
	26	.22	.17	.09	.28	.19	.16	.198	.23	.31	.09	.26	.24	.32	.57	.51	.48	
	28	.21	.24	.11	.24	.11	.24	.37	.35	.27	.13	.32	.34	.30	.32	.70	.60	
	31	.23	.33	.16	.33	.30	.53	.28	.38	.29	.17	.16	.33	.26	.34	.34	.59	
	32	.16	.24	.09	.15	.14	.11	.14	.13	.17	.33	.18	.32	.20	.19	.19	.19	

Nota: todas as correlações superiores ou iguais a .09 são significativas a $p < .05$.

Seguidamente, realizou-se a análise factorial exploratória, no sentido de confirmar a distribuição dos itens, sensivelmente semelhante à do estudo piloto, e verificar se, no elemento *eu como chefe*, o aumento do número de sujeitos podia influenciar a solução factorial, como constata Osborne e Costello (2004). A Tabela 17 apresenta os

resultados sobre os elementos *o meu chefe* e *eu como chefe*, comparando-os com os elementos, obtidos neste estudo e sobre os elementos *chefe inovador* e *chefe não inovador*, relativos aos dados obtidos no estudo de construção do questionário.

Constatou-se que, nos resultados respeitantes ao elemento *eu como chefe*, se mantinha a fragilidade do modelo, como mostra a baixa variância explicada (35%) e o número de itens com baixo peso factorial no factor esperado. Decidiu-se assim, não prosseguir a análise deste elemento. Quanto à escala *o meu chefe*, verificou-se que o ajustamento ao modelo de chefe inovador melhorou sensivelmente, havendo contudo ainda itens cujo maior peso factorial não ancora no factor esperado. Mantiveram-se os dois factores, propostos na construção da escala ELI – Competências de Tomada de Decisão e Competências Relacionais – cujos coeficientes Alfa de Cronbach eram .88 e .87, respectivamente. Para a escala total este coeficiente aumentou para .93.

Tabela 17

AFCP com Rotação Varimax sobre os Elementos Chefe Inovador e Chefe Não Inovador

O Meu chefe e Eu como Chefe

	Inovador		Não Inovador		O meu Chefe		Eu como Chefe	
	Decisão	Relação	Relação	Decisão	Decisão	Relação	Relação	Decisão
28. Compreende depressa as novas situações	.77	.20	.46	.35	.75	.34	.46	.40
2. É dinâmico no trabalho	.76	.27	.32	.69	.70	.28	.46	.17
26. Tem confiança em si próprio em todas as circunstâncias	.73	.17	.08	.79	.61	.29	.40	.32
23. Não mostra medo mesmo que falhe	.72	.10	.03	.77	.75	.07	.16	.63
17. Consegue equilibrar os aspectos técnicos e humanos	.70	.23	.38	.55	.46	.63	.59	.26
10. Aprecia a originalidade	.65	.27	.36	.38	.43	.61	.48	.08
19. É empreendedor e dinâmico	.64	.38	.45	.35	.68	.37	.56	.19
32. É firme e seguro nas decisões	.63	.12	-.05	.65	.62	.49	.06	.66
7. Com ele as pessoas não se sentem inibidas ao colocar uma questão difícil	.51	.42	.58	-.02	-.06	.71	.37	-.09
13. Partilha os conhecimentos	.16	.83	.74	.14	.42	.66	.61	-.01
31. Partilha a informação porque enriquece o grupo	.10	.79	.78	.08	.63	.54	.71	.11
5. Envolve toda a equipa nos objectivos	.18	.76	.60	.10	.36	.60	.47	.24
24. Os resultados obtidos são sempre resultados da equipa	.24	.69	.69	.04	.36	.57	.40	.46
16. Explica claramente o que deseja de cada colaborador	.31	.63	.50	.40	.48	.59	.52	.30
9. Sabe elogiar quando merece	.23	.60	.57	.26	.39	.68	.59	.18
22. Experimenta novas maneiras de trabalhar	.21	.56	.48	.02	.54	.23	-.02	.70
Valores Próprios	6.67	1.88	4.89	1.82	7.92	1.00	4.36	1.23
Variância % após rotação	28.2	25.3	23.0	20.0	29.5	26.2	21.9	13.4
% Variância total		53%		45%		56%		35%
N		259		259		519		506

Nota: a numeração dos itens é resultante do estudo piloto nos hotéis.

Decisão = Competências de Tomada de Decisão.

Relação = Competências Relacionais.

A análise factorial confirmatória, novamente usando o critério de Landis et al. (2000), mostrou um bom ajustamento dos dados ao modelo, como se pode constatar através dos indicadores GFI (.97), AGFI (.95), CFI (.99), *Population Gamma Index* (.94) e REMSEA (.06).

Considerou-se, pois, validado o modelo bifatorial, pelo que, doravante, apenas serão estudadas as novas variáveis, definidas do seguinte modo:

- Competências de Tomada de Decisão: itens 2, 19, 22, 23, 26, 28, 31 e 32.
- Competências Relacionais: itens 5, 7, 9, 10, 13, 16, 17 e 24

Estas duas dimensões constituem as variáveis dependentes, sobre as quais serão realizados os testes às hipóteses formuladas neste estudo. A Tabela 18 apresenta a estatística descritiva das novas variáveis.

Tabela 18

Médias e Desvio-Padrão das Variáveis Competências de Tomada de Decisão e Competências Relacionais

Variáveis	<i>N</i>	<i>M</i>	<i>DP</i>
Competências de Tomada de Decisão	519	4.07	.82
Competências Relacionais	519	4.00	.85

O teste *t*, amostras emparelhadas, $t = 2.65$, $p=.01$, evidencia a existência de diferenças significativas entre as médias das variáveis dependentes. Assim, constata-se que, na percepção da liderança inovadora, as Competências de Tomada de Decisão são mais valorizadas do que as Competências Relacionais.

Na segunda parte deste capítulo apresentam-se os resultados das análises estatísticas realizadas para testar as hipóteses formuladas neste estudo.

6.1.2. Percepções dos Chefes nos Hotéis Estudados

Hipótese 1 – Os Chefes Inovadores e Não Inovadores São Percebidos de Maneira Diferente pelos Colaboradores

Tendo em conta que o questionário implementado nos hotéis não continha o elemento *Chefe Inovador* e *Chefe Não Inovador*, mas apenas *O Meu Chefe* e *Eu como Chefe*, recorreu-se aos resultados do segundo estudo para mostrar que os *Chefes Inovadores* e os *Chefes Não Inovadores* eram percebidos de forma diferente pelos inquiridos, apresentando os primeiros valores médios mais elevados nas dimensões que caracterizam a inovação. Com efeito, como se pode verificar na Tabela 19, o Teste *t*, amostras emparelhadas, realizado sobre as variáveis *Competências de Tomada de Decisão* e *Competências Relacionais*, em ambas as condições (*Chefe Inovador* e *Chefe Não Inovador*), apresentou diferenças significativas.

Tabela 19

Respostas Médias, Desvio Padrão e Resultados do Teste t da Variável Independente, Chefe Inovador, sobre as duas Variáveis Dependentes Competências de Tomada de Decisão e Competências Relacionais

Variáveis	N	Competências de Tomada de Decisão				Competências Relacionais			
		M		DP		M		DP	
		M	DP	T	p	M	DP	t	p
Chefe Inovador	259	4.32	.75	25.15	.00	4.51	.62	30.59	.00
Chefe Não Inovador	259	2.61	.71			2.48	.73		

Quando as chefias inovadoras foram entrevistadas, pediu-se-lhes que preenchessem o questionário, tendo-se obtido 23 respostas de chefes inovadores, identificados por uma variável denominada *Tipo de Chefe*. De notar que a vigésima quarta chefia, por impossibilidades de agenda, não concluiu a entrevista e não preencheu o questionário. Para testar a hipótese segundo a qual os chefes inovadores se diferenciam dos restantes chefes, sendo percebidos de modo diferente pelos seus colaboradores, criou-se uma nova variável, *Equipa*. Foram assim identificados os colaboradores (sem funções de chefia) que trabalhavam no mesmo sector do chefe identificado como inovador, tendo-se definido dois níveis (*Equipas Inovadoras* e *Outras Equipas*). Efectuou-se o Teste *t*, sobre os 382 inquiridos, sem funções de chefia, verificando-se que o teste Levene, significativo para as Competências de Tomada de Decisão ($F = 6.70, p = .01$) e para as Competências Relacionais ($F = 5.60, p = .02$), levou à rejeição da igualdade das variâncias. Os resultados mostraram que os colaboradores que trabalhavam com os *Chefes Inovadores* eram percebidos mais favoravelmente pelos seus colaboradores do que os chefes das *Restantes Equipas*. Constatou-se também que as *Equipas Inovadoras* tinham percepções mais homogêneas do seu chefe do que as *Outras Equipas*, como mostram os valores do desvio padrão em cada uma das variáveis *Competências de Tomada de Decisão* e *Competências Relacionais* (Tabela 20).

Tabela 20

Respostas Médias, Desvio Padrão e Resultados do Teste t da Variável Independente, Equipas, sobre as duas Variáveis Dependentes, Competências de Tomada de Decisão e Competências Relacionais

Variáveis	N	Competências de Tomada de				Competências			
		Decisão				Relacionais			
		M	DP	T	p	M	DP	t	P
Equipas	102	4.20	.66	3.02	.00	4.18	.73	2.80	.01
Inovadores									
Outras	280	3.94	.87			3.92	.91		
Equipas									

Analisaram-se os efeitos das variáveis independentes sobre as percepções que as *Equipas* tinham dos seus chefes para verificar em que medida as diferenças entre os dois grupos se podiam explicar apenas pelo grau de inovação dos seus chefes. Realizaram-se nesse sentido três MANOVA, com um plano factorial 2x2 das variáveis dependentes (*Competências de Tomada de Decisão* e *Competências Relacionais*) sobre a variável *Equipa* associada sucessivamente a cada uma características sócio-demográficas do inquirido (*Sexo*, *Idade* e *Habilitações Literárias*), que não demonstrou diferenças entre as médias, conforme se pode ver na Tabela 21.

Tabela 21

Testes de Significância Resultantes das Análises Multivariadas de Variância (MANOVA), em cada Factor, das Variáveis Independentes.

Efeito	Wilk's Lambda	Roy's R	P
Equipa	.98	.02	.01
Sexo	.99	.01	.13
Idade	.99	.01	.64
Habilitações	.98	.01	.20
Equipa * sexo	.99	.00	.53
Equipa * Idade	.99	.01	.45
Equipa * Habilitações	.99	.01	.32

Realizaram-se ainda duas MANOVA com um plano factorial 2x2 das variáveis dependentes sobre a variável *Equipa* associada a cada uma das características da organização (*Sector* do hotel e *Hotel*). A variável *Sector* foi definida agrupando os empregados que trabalham em contacto com o cliente (*front office*), os que trabalhando nas áreas operacionais não contactam com o cliente (*back office*) e, num terceiro grupo os que operam na Administração (*administrativos*). Os resultados, como se pode ver na Tabela 22, mostram que os Chefes Inovadores são percebidos de modo diferente dos restantes chefes pelos seus colaboradores, constatando-se que apenas a inovação os diferencia.

Tabela 22

Testes de Significância Resultantes das Análises Multivariadas de Variância (MANOVA), em cada Factor, das Variáveis Independentes.

Efeito	Wilk's Lambda	Roy's R	P
Equipa	.98	.02	.01
Sector	.98	.02	.18
Hotel	.84	.12	.00
Equipa * Sector	.99	.01	.50
Equipa * Hotel	.95	.04	.01

Constatou-se que a variável *Equipa* se diferenciava por *Hotel*, resultado expectável uma vez que só existem equipas inovadoras em seis dos nove hotéis onde foi conduzido o estudo qualitativo. A Tabela 23 apresenta as diferenças entre médias das Equipas por Hotel em cada um dos factores *Competências de Tomada de Decisão* e *Competências Relacionais*, mostrando a existência de demasiadas células vazias que dificultam outras análises estatísticas.

Tabela 23

Resultados Médios por Equipa e Hotel em cada Factor

Hotel	Decisão		Relação	
	Equipa	Equipa menos	Equipa	Equipa menos
	Inovadora	inovadora	Inovadora	inovadora
Albufeira 1	-	4.49	-	4.53
Albufeira 2	-	3.66	-	3.58
Armação	-	3.83	-	4.02
Pestana	-	3.71	-	3.61
Real 1	3.95	4.71	4.21	4.75
Real 2	-	3.60	-	3.44
Solverde	-	3.78	-	3.76
Starwoods	4.32	2.75	4.16	3.25
Tivoli 1	3.91	-	4.01	-
Tivoli 2	4.22	3.80	4.08	3.62
Tivoli 3	4.59	4.07	3.94	3.95
Tivoli 4	4.33	-	4.42	-
Vila Galé 1	-	4.12	-	4.05
Vila Galé 2	-	3.96	-	3.92
Vila Galé 3	-	3.66	-	3.86
Vila Galé 4	-	4.66	-	4.59
Sig.		.00		.00

A análise *post hoc*, o teste H.S.D. de Tukey, mais sensível para detectar as diferenças quando o número de grupos é elevado (Pestana e Gageiro, 2003), mostrou a existência das diferenças significativas seguintes entre os hotéis:

Nas *Competências de Tomada de Decisão*, o Hotel Albufeira 2 apresenta diferenças significativas em relação ao Real 1 (.00), Starwoods (.01), Vila Galé 4 (.04) e Albufeira 1 (.04); o Vila Galé 3 difere do Real 1 (.00), Starwoods (.05) e Vila Galé 4 (.03); o Real 1, além das diferenças já citadas difere do Vila Galé 3 (.00), Real 2 (.00) e Solverde (.00); o Real 2 diferencia-se também do Vila Galé 4 (.03); o Solverde apresenta igualmente diferenças face ao Vila Galé 4 (.05) e Starwood (.02);

Nas *Competências Relacionais*: Hotel Albufeira 2 difere de Real 1 (.00), Vila Galé 4 (.04), Tivoli 4 (.04) e Albufeira 1 (.03); o Vila Galé 3 diferencia-se do Real 1 (.01); o Real 1, além de se diferenciar dos hotéis acima referido, é significativamente diferente do Real 2 (.00), Solverde (.00), Starwoods (.00), Tivoli 2 (.00) e Pestana (.00); o Real 2 difere ainda do Vila Galé 4 (.03), Tivoli 4 (.04) e Albufeira 1 (.02).

Estes resultados levaram à realização de uma análise de clusters para reagrupar os hotéis quanto ao seu grau de inovação. Construiu-se, assim, uma nova base de dados integrando como variáveis o *Hotel* e as médias em cada uma das duas variáveis dependentes (*Competências de Tomada de Decisão* e *Competências Relacionais*). A análise hierárquica de clusters, pelo método *average linkage(between groups)* permitiu identificar três grupos, como se pode ver na Figura 8.

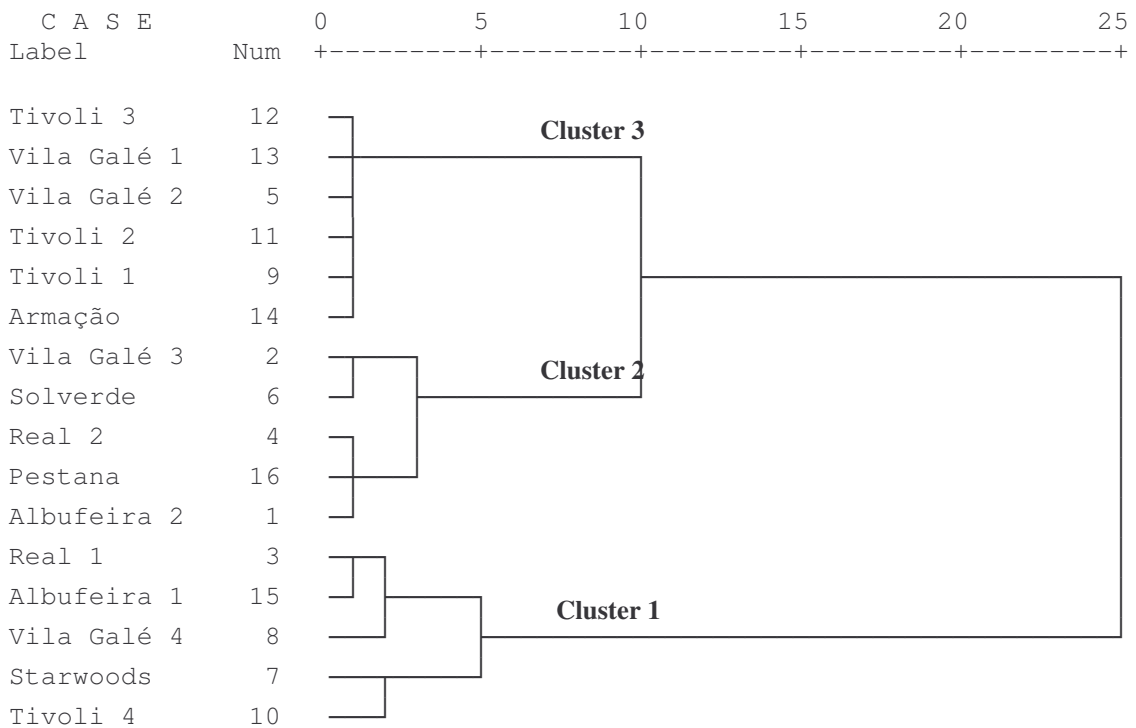


Figura 8 – Dendrograma obtido na análise hierárquica de clusters, pelo método *average linkage (between groups)*.

O corte realizado entre os níveis 5 e 10 permitiu definir os três grupos, a partir dos quais se construiu uma nova variável chamada *Grau de Inovação* com os três níveis seguintes: hotéis mais inovadores, hotéis de inovação intermédia e hotéis menos inovadores, definidos do seguinte modo:

Cluster 1 – *Mais inovadores*: Albufeira 1, Vila Galé 4, Real 1, Tivoli 4 e Starwoods.

Cluster 2 – *Inovação intermédia*: Tivoli 1, 2 e 3, Vila Galé 1, 2 e Armação;

Cluster 3 – *Menos inovadores*: Albufeira 2, Pestana, Real 2, Solverde e Vila Galé 3.

Realizou-se uma ANOVA das variáveis dependentes sobre a nova variável independente *grau de inovação*, cujo resultado indica a existência de diferenças significativas entre os grupos, como podemos ver na Tabela 24. O teste Scheffé realizado, confirma a existência de três grupos significativamente diferentes.

Tabela 24

Diferenças de Médias das Variáveis Dependentes Consoante o Grau de Inovação dos Hotéis

Grau de Inovação dos Hotéis	Competências de Tomada de Decisão				Competências Relacionais			
	<i>M</i>	<i>DP</i>	<i>F</i>	<i>p</i>	<i>M</i>	<i>DP</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
Mais Inovadores (N = 195)	4.42	.60			4.39	.66		
Inovação Intermédia (N = 220)	4.07	.76	31.88	.00	3.96	.78	30.27	.00
Menos Inovadores (N = 104)	3.73	.92			3.69	.97		

Nota: No Teste Scheffé os três grupos diferem significativamente entre si a $p = .00$ tanto para as *Competências de Tomada de Decisão* como para as *Competências Relacionais*.

A análise multivariada de variância (MANOVA) realizada com um plano factorial 2x2 das variáveis dependentes sobre a variável *Equipa* e *Grau de Inovação* do Hotel, conforme se pode ver na Tabela 25, mostrou que o grau de inovação do hotel não influencia a existência de equipas inovadoras.

Tabela 25

Testes de Significância Resultantes das Análises Multivariadas de Variância (MANOVA), em cada Factor, das Variáveis Independentes

Efeito	Wilk's Lambda	Roy's R	P
Equipa	.99	.05	.36
Grau de Inovação	.91	.09	.00
Equipa * Grau Inovação	.99	.01	.18

No que concerne à Hipótese 1, pode considerar-se verificada, ou seja, os Chefes Inovadores são percebidos de modo diferente dos restantes chefes pelos seus colaboradores. As características sócio-demográficas ou organizacionais não interferem nestes resultados, apenas as variáveis definidoras da inovação os diferenciam. Os resultados relativos à Hipótese 2 serão objecto de análise qualitativa, apresentada no subcapítulo 6.2.

Hipótese 3 – Existem Sectores do Hotel mais Favoráveis à Gestão Inovadora

Tendo em consideração que o cliente tem vindo a ser considerado fonte de inovação e, conseqüentemente, parte integrante do processo, considerou-se que nos diferentes sectores do hotel existissem diferentes níveis de inovação. Assim, realizou-se uma análise de variância (ANOVA) sobre as variáveis dependentes e a variável independente *Sector*. Os resultados confirmam a existência de diferenças entre os grupos, conforme se pode ver na Tabela 26.

Tabela 26

Médias, Desvio-Padrão e Resultados da ANOVA das Variáveis Competências de Tomada de Decisão e Competências Relacionais por Sector

Sector	Competências de Tomada de Decisão				Competências Relacionais			
	<i>M</i>	<i>DP</i>	<i>F</i>	<i>p</i>	<i>M</i>	<i>DP</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
Front office (N=208)	3.94	.86			3.94	.86		
Back office (N=217)	4.20	.76	5.48	.00	4.13	.83	4.26	.02
Administração (N=94)	4.06	.84			3.87	.88		

Nota: No Teste Scheffé, nas *Competências de Tomada de Decisão*, o *Front Office* difere significativamente do *Back Office* a $p = .00$ e nas *Competências Relacionais* o *Back Office* diferencia-se da *Administração* a $p = .05$.

Constatou-se, assim, que no *Back Office* as médias eram mais elevadas, manifestando maior nível de inovação do que no *Front Office*, no que respeita às *Competências de Tomada de Decisão* dos Chefes e do que na área da *Administração*, no que concerne as *Competências Relacionais*.

Efectuou-se uma Análise Multivariada de Variância (MANOVA) com um plano factorial 2x2 das variáveis dependentes sobre a variável *Sector* associada ao *Grau de Inovação* do Hotel.

Tabela 27

Testes de Significância Resultantes das Análises Multivariadas de Variância (MANOVA), em cada Factor, das Variáveis Independentes.

Efeito	Wilk's Lambda	Roy's R	P
Sector	.95	.04	.00
Grau de Inovação	.88	.12	.00
Sector * Grau de Inovação	.99	14	.46

Conforme se pode constatar através da Tabela 27, existem diferenças entre os sectores do hotel, tendo manifestado o *Back Office* um maior grau de inovação. Este efeito verifica-se em todos os grupos de hotéis, independentemente do seu grau de inovação

Hipótese 4 – A Inovação em Hotelaria Está Relacionada com a Gestão Inovadora

Conforme se verificou, existiam diferenças entre os hotéis, que foram classificados em três grupos distintos quanto ao *Grau de Inovação*. Com efeito, nos hotéis mais inovadores as médias são mais elevadas e o desvio padrão mais baixo, mostrando um maior consenso na percepção dos chefes.

A análise dos três grupos, à luz das características dos hotéis apresentados na metodologia, suscita os seguintes comentários:

- Como hotéis menos inovadores, estão classificadas três unidades mais antigas, onde as pessoas referem claramente que não faz sentido falar de inovação, enfrentando mesmo, uma delas, sérias dificuldades em manter-se no mercado.
- Classificados como hotéis mais inovadores encontram-se as duas unidades novas, abertas há cerca de um ano, à data do estudo, uma unidade multinacional conhecida por adoptar métodos de gestão diferentes dos que habitualmente se praticam no Algarve, um hotel que se define pela juventude do seu pessoal e dos seus quadros que venceram há pouco o prémio de melhor ideia da cadeia e uma unidade que se afirma por ter sido a primeira a certificar-se de forma integrada pelas normas ISO, Sistema de Qualidade Ambiental e de Segurança Alimentar e ter merecido, entre outros, os certificados Ambientais da Tui em 2005 e 2006.

Esta classificação constitui, assim, um critério de validação externa do constructo de inovação, definido neste trabalho.

Procurou-se determinar se nos Hotéis *Mais Inovadores* e os *Menos Inovadores* os três *Sectores* se diferenciavam. Nesse sentido, realizaram-se Testes *t* das variáveis dependentes sobre cada um destes dois níveis da variável *Grau de Inovação* (*Mais Inovador* e *Menos Inovador*), sucessivamente em cada *Sector*, como se pode ver na Tabela 28.

Tabela 28

Respostas Médias e Significância do Teste t da Variável Independente Grau de Inovação, sobre as duas Variáveis Dependentes Competências de Tomada de Decisão e Competências Relacionais em cada Sector

	Front Office			Back Office			Administração		
	N	Decisão	Relação	N	Decisão	Relação	N	Decisão	Relação
Mais Inovador	65	4.26	4.28	45	4.62	4.58	26	4.51	4.30
Menos Inovador	76	3.63	3.63	82	4.01	4.01	36	3.59	3.41
Sig.		.00			.00			.00	

Constatou-se que existem diferenças significativas entre os hotéis *Mais Inovadores* e os *Menos Inovadores* em todos os sectores, confirmando assim a hipótese, segundo a qual a inovação está relacionada com a gestão inovadora.

Resumindo, este subcapítulo permitiu confirmar que o constructo de chefe inovador se constrói em torno de duas competências distintas, as *Competências de Tomada de Decisão* e *Competências Relacionais*. Sintetizando os resultados obtidos pode afirmar-se que se confirmaram as hipóteses segundo as quais os colaboradores diferenciam os chefes inovadores dos restantes. Com efeito as equipas que trabalham com os chefes inovadores percebem-nos como tendo *Competências de Tomada de Decisão* e *Competências Relacionais* mais elevadas do que os restantes. Foi confirmada a hipótese segundo a qual os sectores do hotel se diferenciam, tendo-se constatado que os trabalhadores do *back office* perceberam o seu chefe como mais inovador e que

no *front office* se registaram os níveis de inovação mais baixos. Relativamente às *Competências Relacionais*, o *back office* diferencia-se dos restantes, atribuindo ao seu chefe médias mais elevadas. Finalmente, o questionário permitiu diferenciar as unidades hoteleiras, quanto ao seu *Grau de Inovação*, tendo sido definidos três grupos distintos: os *Mais Inovadores*, de *Inovação Intermédia* e *Menos Inovadores*, mostrando que a inovação está relacionada com a gestão inovadora. No capítulo seguinte será analisada a Hipótese 2, segundo a qual os chefes inovadores têm percepções da gestão diferentes das dos chefes não inovadores.

6.2. Resultados do Estudo Qualitativo

Com o objectivo de testar a Hipótese 2, segundo a qual os chefes *inovadores* têm percepções da gestão diferentes dos chefes *menos inovadores*, analisaram-se as entrevistas realizadas às vinte e quatro chefias que foram consideradas inovadoras pelos seus subordinados, bem como às seis *não inovadoras*. Neste sentido, após uma breve apresentação de cada um dos entrevistados, descreve-se o modo como se vêm enquanto chefes, como definem um chefe inovador e um chefe não inovador.

Realizou-se uma análise de conteúdo temática, por aproximações sucessivas, centrada na questão da definição de uma chefia inovadora. No trabalho de segmentação e *lematização* do texto (processo que consiste na transformação do texto transcrito, colocando todos os verbos no mesmo tempo e pessoa, os substantivos e adjectivos no singular e no masculino e na substituição das palavras pelos seus sinónimos), o software Lexico3 auxiliou, de acordo com as recomendações de Fracchiolla, Kuncova e Maisondieu (2003), a simplificação do texto e a sua transformação num conjunto de palavras que foi, seguidamente, tratado por análise de correspondência através do software de análise de dados textuais *Data Text Mining c28* (DTM c28). Estes procedimentos possibilitaram a clarificação das relações existentes entre as diversas categorias e o constructo de liderança inovadora no sector da hotelaria.

6.2.1. Autopercepção enquanto Chefia

O primeiro entrevistado está na Direcção/Administrativos de um dos hotéis Tivoli. Considera ter sido nomeado como inovador por ser um director, tornando-se mais visível para todos os colaboradores e também pelo seu entusiasmo no desempenho do cargo. Afirma que procura passar esse entusiasmo, conseguindo aumentar cada vez mais a auto-confiança da equipa, cujos membros são muito importantes por estarem em contacto com o cliente. Tem alterado os procedimentos de gestão, procurando integrar as chefias nos procedimentos de gestão, partilhando com elas a informação relacionada com os resultados e tomando as decisões de forma participativa. Afirma que prefere ver-se como um líder, não como um chefe e que procura superar-se a si próprio e levar os que com ele trabalham a ultrapassarem-se também. Considera que dá o exemplo, tendo uma postura aberta para permitir que as pessoas sintam confiança e abertura para contribuir com ideias. Realiza reuniões mensais de definição e análise dos objectivos, mas prefere os contactos diários, mais informais, às reuniões diárias que se praticam noutras unidades hoteleiras. O seu papel é analisar o meio envolvente para entender as mudanças que se vão registando e, assim, adaptar a sua actuação.

O segundo entrevistado pertence à Direcção/Administrativos do Real 1. Este empreendimento, construído de raiz, recrutou os chefes de departamento alguns meses antes da abertura, associando-os ao processo de construção e equipamento da nova unidade, bem como à constituição da equipa. Trata-se de uma pessoa cujo percurso profissional é diferente dos restantes, pois a sua formação de base não é a Hotelaria, tendo iniciado a sua carreira em França. No Algarve, conseguiu emprego como chefe de

manutenção, iniciando assim a sua carreira na hotelaria. Aí fez o mestrado em Gestão de Empresas Turísticas.

Manifesta surpresa por ter sido considerado inovador e afirma que não se sente inovador. Considera que o seu papel é de facilitador do trabalho dos empregados que cumprem a função principal do hotel: servir o cliente. Acentua a importância do trabalho de equipa, da participação dos colaboradores e valoriza a comunicação aberta e de confiança com o director e entre as equipas. Procura que todos estejam atentos aos comentários dos clientes e comuniquem rapidamente aos colegas qualquer problema, salientando a importância da permanente melhoria do serviço prestado ao cliente.

O entrevistado nº 3 é um dos chefes de *Back Office* do Real1. Refere ter uma visão muito própria da função de chefia: considera necessário estar vocacionado e ter capacidade na área das relações humanas. Contrariamente aos restantes não ficou admirado por ter sido considerado inovador. Considera que a inovação na hotelaria não é apenas uma questão técnica, mas que o grande problema reside nas questões humanas. O trabalho na cozinha realiza-se sempre “contra-relógio”, com grande pressão de tempo e considera ser o seu papel transformar a pressão em algo positivo, para garantir a motivação da sua equipa e o desenvolvimento dos que trabalham com ele. Refere com orgulho o acordo que conseguiu fazer com os membros da sua equipa em matéria de flexibilidade dos horários de trabalho, garantindo a presença do número de pessoas necessárias em horário prolongado, a troco de folgas acrescidas quando não há trabalho que justifique a sua presença na empresa.

O entrevistado nº 4 é também chefe no *Back Office* no Hotel Real 1. É o seu primeiro ano como chefe. Após ter concluído a Escola Hoteleira, trabalhou num hotel

de três estrelas e depois num de cinco estrelas antes de integrar a equipa do Real 1. Refere que “antes de ser chefe temos que ser amigos” insistindo na importância da parte humana. Marcou-o, há anos, o facto de ter sido recrutado, apesar de se apresentar na entrevista de recrutamento com o cabelo comprido e também o facto de ter trabalhado com chefes de cozinha estrangeiros que “puxaram por mim, deram-me muita confiança”. Salienta a necessidade de gostar daquilo que faz e de aprender continuamente.

A aprendizagem contínua e o gosto pela profissão constituem também um dos temas centrais do entrevistado nº 5, também com funções de chefe de *Back Office* do mesmo hotel. Não frequentou a Escola Hoteleira, iniciou a sua carreira aos 15 anos, lavando tachos, num restaurante. Considera que a sua principal acção é transmitir tudo o que sabe aos membros da equipa, fomentando a sua participação na criação de novas formas de trabalhar.

Também na área de *Back Office* do Real 1, o entrevistado nº 6, após um momento de surpresa, pensa que foi considerado inovador por acreditar que não é tanto a parte técnica que é importante numa chefia, mas o relacionamento humano. Em seu entender dirigir uma equipa, que no verão pode chegar às 200 pessoas, requer um grande equilíbrio para garantir a disciplina, manter um sistema de trabalho com rigor e exigência e, simultaneamente, boas relações de trabalho.

O entrevistado nº 7 trabalha na Direcção/Administrativos do mesmo hotel. Tem 31 anos e, ao longo da sua carreira, trabalhou em hotéis de diferentes categorias, considerando que passou por tudo o que há na hotelaria. Afirma que para se ser chefe

não basta obter o cargo formalmente, há que trabalhar para ser reconhecido como tal. Refere a importância do trabalho em equipa, quer ao nível da direcção, quer ao nível operacional, salientando o valor da participação. Para ele a inovação no Real 1 deve-se “à forma de estar”, salientando a autenticidade nas relações entre colegas e com os clientes. Afirma ainda a necessidade de dar atenção aos pequenos detalhes, exigindo perfeição na prestação do serviço.

No sector Direcção/Administrativos, o entrevistado nº 8 tem o curso da Escola Hoteleira e entende que o trabalho do seu sector tem muitas tarefas preestabelecidas, sem grande variabilidade. Dar atenção a todos os pormenores e integrar informação diversificada é uma das exigências do trabalho. Saiu da empresa onde trabalhava anteriormente por se sentir estagnado e pretender uma actividade que lhe permitisse aprender coisas novas. Salienta a facilidade de comunicação que existe no hotel, com a hierarquia, os colegas e os colaboradores e afirma a importância da participação.

À data do trabalho de campo no hotel da Starwoods, foi nomeado como chefe inovador um elemento do sector Direcção/Administrativos, cuja indisponibilidade obrigou a reportar a entrevista durante seis meses. O entrevistado (nº 9) foi, entretanto, nomeado director e encarregue de acompanhar a construção de um novo hotel da cadeia. Chegado ao novo local de trabalho há pouco tempo, procura adquirir o máximo de conhecimentos acerca da região, da sua cultura, história, monumentos e gastronomia, a integrar na estruturação, organização e comercialização do seu hotel. Fala com entusiasmo deste novo projecto em que está envolvido: do modo como vai organizar a recepção ou o restaurante, do envolvimento pessoal na escolha das pessoas que irão integrar a sua equipa. Considera-se uma chefia democrática que dá atenção às pessoas e

refere que isso pode contrastar com as chefias tradicionais que, tendo “subido a pulso”, com pouca formação escolar ou académica, são muito competentes tecnicamente mas apresentam falhas na área da liderança e da direcção de equipas. Afirma que “vem tudo nos livros” e que os chefes são considerados inovadores porque “não há muita gente que faça bem o que um líder deve fazer”. Afirma ainda um grande empenho na criação de processos que fomentem uma permanente melhoria da qualidade do servido a prestar ao cliente.

Chefe no *Back Office* da Starwoods, a entrevistada nº 10 não tem formação específica na área, tendo começado a trabalhar na cozinha e no bar de uma escola do Alentejo. Quando veio para o Algarve começou a trabalhar na hotelaria. Fala com entusiasmo das iniciativas que tem tomado ao longo da sua vida, apresentando sugestões às chefias para melhorar a prestação do serviço. Afirma-se como uma pessoa independente que gosta de dirigir e “ter as coisas à sua maneira”. Acentua a importância de gostar da profissão e de manter boas relações com as pessoas.

O entrevistado nº 11 é chefe na área Direcção/Administrativos do hotel da Starwoods. Trabalhou sempre em unidades da cadeia, em Portugal e em Espanha, estando no Algarve há cerca de seis meses. Não gosta que lhe chamem chefe; prefere ver-se como um capitão de equipa cuja função é defender em primeiro lugar a equipa e depois a empresa. Considera que o seu papel consiste igualmente em ouvir o cliente para propor produtos adaptados às suas necessidades. Acredita no trabalho de equipa e procura rodear-se sempre dos melhores. Considera-se uma pessoa muito exigente mas justa e afirma contribuir para o desenvolvimento das pessoas com quem trabalha.

No sector Direcção/Administrativos, o entrevistado nº 12 está no hotel da Starwoods há seis meses, tendo trabalhado sempre em *resorts* na América Latina onde, como refere, a atitude é mais agressiva. Considera este hotel muito antiquado e está empenhado em modificar as coisas, passando-se de uma preocupação pelos custos a um enfoque na qualidade. Afirma que sente uma grande resistência das chefias intermédias, mas está convicto de conseguir instituir standards de serviço de qualidade, com tempo e persistência. Atribui grande importância à formação dos colaboradores e considera essencial comunicar com todas as pessoas do departamento, nomeadamente, com o pessoal de primeira linha que está em contacto directo com o cliente e pode dar informações concretas sobre a operação.

O entrevistado nº 13 está na área Direcção/Administrativos no mesmo hotel. Como se exprime ainda com dificuldade em português, optou por realizar a entrevista em inglês. Está há seis anos e meio como responsável do hotel e considera que só com uma permanência mais longa consegue implementar mudanças significativas que resultem na melhoria da qualidade do serviço. A política da multinacional consistia na rotação dos directores de dois em dois anos ou de três em três anos. A empresa pratica a avaliação 360 graus do desempenho das chefias, o que lhe permite dizer que o seu estilo de liderança não é tão democrático quanto ele julgaria, embora pratique uma auscultação sistemática dos seus colaboradores. Considera que a comunicação com todos os actores organizacionais é essencial, sendo um dos processos organizacionais que pode sempre ser melhorado. Procura adaptar a gestão à cultura portuguesa, considerando que as pessoas têm tendência para fazer longos debates sobre as situações mas manifestam alguma dificuldade em tirar conclusões e traçar um plano de acção, razão pela qual, no final das reuniões, é ele quem decide. Refere como vantagem, a sua

capacidade de passar, rapidamente, dos grandes problemas de estratégia, à resolução dos pequenos detalhes característicos da gestão diária. De todos os entrevistados é quem manifesta maior auto-consciência, referindo com facilidade os seus pontos positivos e negativos. Considera-se muito empenhado e refere que se algo corre mal, não procura culpados, antes olha para si próprio e assume as responsabilidades. Para ele liderar significa apoiar os colaboradores quando cometem erros e não apenas quando tudo corre bem, e significa estar próximo dos empregados assim como do cliente. Enfatiza ainda a comunicação como processo essencial da acção do líder.

A entrevistada nº 14, é engenheira alimentar e fez o seu estágio no *catering* de aviação onde esteve envolvida no processo de certificação HACCP, trabalho que tem desempenhado para os quatro hotéis da cadeia. Pensa que foi considerada inovadora por desenvolver boas relações com as pessoas e por estar a trabalhar no projecto de certificação dos hotéis, projecto que define como inovador. Define um chefe inovador como alguém com ideias e com capacidade de formar e dirigir uma equipa de forma participativa.

Chefia de *Front Office* no Hotel Tivoli 2, a entrevistada nº 15, começou a trabalhar aos 17 anos. Tem hoje 37 anos, foi promovida, de entre os operacionais, a subchefe e, mais recentemente, a chefe. Ser chefe, para ela, é ter atenção às pessoas, demonstrar que a sua equipa pode sempre contar com ela em todas as circunstâncias.

Dirigente no Tivoli 2, o entrevistado nº 16 começou como trabalhador estudante no *Front Office* aos 17 anos. Aos 22 era chefe de recepção; depois foi para o estrangeiro onde ficou muitos anos. Define-se como alguém que gosta de encontrar soluções que

tragam melhorias, quer nos métodos de trabalho como nas ferramentas e utensílios de trabalho e considera-se um líder. Insiste na importância da comunicação constante e da gestão participativa.

O entrevistado nº 17 é chefia no *Front Office* do Tivoli 2. Trabalhou sempre na hotelaria, no Algarve. Terminado o serviço militar, iniciou a sua carreira como empregado de mesa de 2ª classe, estando no hotel há 14 anos. Define-se como alguém que planeia o trabalho e procura estabelecer uma relação estreita com os restantes departamentos de modo a melhorar o serviço. Ser chefe é ser um elo de ligação entre os superiores hierárquicos e os subordinados. Considera que o mais importante é manter boas relações com os colegas, denominação que inclui os seus subordinados.

Chefe de *Front Office* no Hotel Tivoli 3, o entrevistado nº 18 foi o único nomeado nesta unidade hoteleira. Está no hotel há seis meses. Define-se como alguém que gosta de arriscar e fazer coisas novas. O seu papel é levar as pessoas a modificar os processos de trabalho, embora afirme que é necessário ir devagar, pois trabalha com pessoas que estão no hotel há trinta anos, têm o dobro da sua idade e hábitos instituídos. Afirma que tem que dar o exemplo e incentivar as pessoas.

Na Direcção/Administrativos do Tivoli 1 (nº 19) tem feito toda a sua carreira profissional neste hotel. Foi promovida, recentemente, de chefe a directora. Dá grande importância à sua formação e à do seu pessoal. Assim, procura documentar-se e passar a informação aos seus colaboradores. O seu trabalho é exigente pois tem a seu cargo pessoas com formações muito diversificadas. Insiste na importância do trabalho de equipa e da comunicação com empregados e clientes, para uma melhoria contínua da

qualidade do serviço. Procura desenvolver os colaboradores, organizando saídas para lhes dar a conhecer os pontos de interesse local. Procura motivá-los a participar no trabalho voluntário em que está envolvida, nos seus tempos livres.

Supervisor de *Front Office* do Tivoli 1 (entrevistado nº 20) insiste no facto da equipa ser o espelho do seu chefe, mas considera que não há margem para inovação pois o trabalho está definido de forma algo rígida. Define-se como “um coração de ouro”. Defende a equipa que considera ser o espelho do chefe e assume a responsabilidade dos erros. Tanto quanto possível realiza uma direcção participativa e procura instituir alguma flexibilidade nos horários.

Foi também entrevistado um dos Chefes de *Back Office* do Tivoli 1 (entrevistado nº 21). Começou a trabalhar aos 13 anos e já tem 33 anos de carreira numa cozinha. Pensa ter sido nomeado como chefia inovadora por causa do relacionamento que cria com a sua equipa. Afirma “conseguir tirar deles (os colaboradores) tudo o que têm para dar, sem nunca retirar deles o que eles são, sem afectar a parte deles mesmos”, salienta assim o respeito e confiança que cria com as pessoas. Faz uma gestão participativa e de desenvolvimento individual, fomentando a aprendizagem e a auto-formação para melhorar a prestação do serviço ao cliente.

Outro chefe de *Back Office* do Tivoli 1 é o entrevistado nº 22. Está no hotel há 22 anos, tendo sido recrutado como lavador. Desempenhou diversas funções, tendo já chefiado diversos sectores do hotel. Afirma necessário mudar as coisas para não cair na rotina. Considera que exerce o cargo de forma participativa, pedindo conselhos e opiniões, responsabilizando os colaboradores pelo seu trabalho.

O entrevistado nº 23 está na Direcção/Administrativos no Tivoli 1. Tirou o curso em Inglaterra e, em 1991, iniciou a sua carreira na hotelaria no Algarve, tendo trabalhado em diferentes tipos de hotéis, entre os quais três hotéis do grupo Tivoli. Refere que sabe ouvir as pessoas e valorizar as suas ideias, venham elas dos colaboradores ou dos clientes. Considera que a inovação e motivação estão relacionadas. Os colaboradores devem ser incentivados a melhorar e modificar o trabalho, pois a área da alimentação evolui permanentemente.

O entrevistado (nº 24) considera que a inovação na hotelaria passa essencialmente por um processo de melhoria contínua decorrente da permanente auscultação das sugestões e reclamações dos clientes e das ideias dos colaboradores. Afirma que gosta de delegar e responsabilizar as pessoas pelo seu desempenho. Participa no estabelecimento da estratégia dos hotéis associando os directores a esse trabalho. Procura manter-se actualizado apostando na sua própria formação e na da sua equipa.

A entrevistada nº 25 é membro da Direcção/Administrativos no Vila Galé 1, desde a sua abertura, há cinco anos. Considera que o seu papel é o de um moderador dos conflitos. Afirma que a tarefa mais difícil é lidar com as pessoas, “gerir as emoções das pessoas”, sente que, por vezes, reage demasiado bruscamente, mas considera-se muito empenhada em cumprir os objectivos que lhe são definidos. Refere a cadeia hierárquica, considerando que o seu papel consiste em transmitir o que a administração e a direcção geral pretendem. Sente-se “entre duas situações opostas”. Quando fala de comunicação com os empregados, fá-lo em termos de necessidade de deixar as pessoas “desabafarem”. O projecto de certificação da qualidade alimentar e ambiental em que o

Grupo Vila Galé está envolvido, implica mudanças relativamente às quais sente muita resistência.

O entrevistado nº 26 está na Direcção/Administrativos do hotel Solverde. Considera que um bom hoteleiro é, acima de tudo, um bom relações públicas e um bom vendedor. Tem de ser capaz de criar boas relações com os clientes e com o pessoal e saber trabalhar em equipa. Uma carreira internacional e contactos internacionais são essenciais ao sucesso na carreira.

O entrevistado nº 27 trabalha na Direcção/Administrativos do hotel Armação de Pêra. Vê-se como o comandante de um barco. Diz que não se considera autocrático, respeita as opiniões das pessoas e tenta trabalhar em equipa mas, acrescenta que “tem de haver alguém que toma as decisões finais e esse sou eu”. Fez toda a sua carreira na hotelaria, como director de comidas e bebidas em Inglaterra e no Algarve. Refere que a maioria dos trabalhadores está neste hotel há cerca de quarenta anos, sendo difícil implementar mudanças. Ainda não iniciaram o projecto de certificação qualidade em HACCP, dada a resistência à mudança dos colaboradores. Considera que o hotel ainda trabalha “à antiga”, sendo as pessoas muito simpáticas e acolhedoras mas afirma que o cliente hoje pretende mais profissionalismo e menos proximidade.

O entrevistado nº 28 é chefe no *Back Office* do hotel de Armação de Pêra. Iniciou a sua carreira na Suíça, estando no hotel há catorze anos. Define-se como alguém que sabe levar o pessoal, dominá-lo e estabelecer um bom clima. Afirma a necessidade de se gostar da profissão e de estar constantemente a actualizar-se.

Também na Direcção/Administrativos (nº 29) iniciou a sua carreira neste hotel, tendo realizado o curso da Escola Hoteleira já depois de ser chefe de bar. Define-se como alguém que resolve os problemas que surgem. Procura transmitir tudo o que sabe para que o pessoal não esteja tão dependente dele.

Finalmente, a entrevistada nº 30 trabalha no *Front Office* do hotel há vinte e cinco anos. Gosta de estar de atender os clientes, procurando satisfazer, mesmo os mais difíceis. Considera difícil ensinar as suas subordinadas que têm mentalidades diferentes.

É interessante notar que perante a afirmação de ter sido considerado uma chefia inovadora, a maioria dos entrevistados manifesta surpresa:

“Fico também surpreendido por ter sido nomeado porque não me sinto uma pessoa especialmente inovadora aqui ...” (entrevistado nº 2).

“... eu não acho que estou a inventar nada, são coisas lógicas que nos ensinam nas universidades e na maior parte dos livros que se lêem sobre liderança. Penso que são comportamentos básicos.” (nº 9).

De referir ainda que, após este primeiro momento de surpresa, procuram explicar a razão pela qual foram nomeados inovadores. Das vinte e quatro chefias consideradas inovadoras, dezanove referem o relacionamento e a direcção de equipa como principal causa:

“Em primeiro lugar eu sou o director do hotel e como tal se calhar a minha inovação é mais visível, para todos. ... Agora a segunda parte se calhar prende-se com alguma vontade de liderança e algum entusiasmo que eu vou passando para a equipa que a faz cada vez mais acreditar nela própria.” (nº 1).

“Eu acho que os funcionários aqui gostam da forma de comunicação aberta que há entre todos. Porque cada um dos funcionários que tenha alguma coisa para sugerir ou dizer há alguém para os ouvir, eu acho que é um dos pontos que talvez possa fazer alguma diferença.” (nº 2).

“Se calhar pelas condições que eu consigo criar à volta da equipa, começando por aquilo que são os nossos meios na cozinha e na sala, e por aqueles que nos estão ligados directamente, a parte de economato, a parte de direcção, a parte de mesas, tudo isso... Consigo fazer com que eles ponham cá fora tudo o que sabem, ... o que querem fazer ..” (nº 21).

Os restantes cinco começam por referir-se às políticas da empresa ou aos seus valores e características individuais mencionando que não gostam da rotina e procuram fazer coisas novas:

“...temos vindo a fazer algumas coisas de facto, de carácter inovador na hotelaria, no nosso país, ao nível da organização, e dos sistemas de gestão. Penso que essa deve ser a razão, nós temos na gestão que fazemos nos nossos hotéis, usamos ferramentas de gestão que não são usuais na nossa hotelaria em Portugal, nem nas nossas empresas, em Portugal. Uma delas, que é uma das mais recentes, que eu vou começar pela mais recente, que é o Balanced Scorecard. ... ”(nº 24).

“... seguimos muito a melhoria contínua, faz parte da nossa política e obviamente que eu gosto pouco de rotinas. Coincide muito com a minha pessoa, não pelo facto de isso fazer parte da nossa política neste momento, mas foi uma coisa que eu sempre implementei.” (nº 19).

Ser um chefe inovador consiste também, para os inovadores, em incentivar os subordinados a ser inovadores:

“É deixar que os outros sejam inovadores” (nº 22).

Enquanto para os não inovadores, ser inovador é ter ideias:

“Apresenta ideias, mas nem sempre as concretiza. Não há tempo para nos sentarmos, pensar” (nº 25).

6.2.2. Conceito de Chefe Inovador

Analisaram-se em conjunto as respostas sobre caracterização de um chefe inovador e as descrições de chefes que marcaram a entrevistada ou entrevistado e que foram considerados inovadores. De salientar que, relativamente à descrição de chefias inovadoras, as pessoas tinham tendência a continuar as auto descrições.

Uma característica que emerge do discurso de todos os chefes inovadores consiste em dar grande importância à melhoria contínua dos processos de trabalho e da qualidade do serviço:

“Uma pessoa inovadora é uma pessoa que está na linha da melhoria contínua” (nº 19).

“Temos vantagens em organizar a empresa para que trabalhe melhorando continuamente o que faz ao nível da qualidade” (nº 24).

Constata-se, a partir da análise de conteúdo das entrevistas, que a chefia inovadora tende a definir-se face às duas dimensões – tomada de decisão e relação que se podem subdividir, respectivamente, em decisão e planeamento e relação com os colaboradores, com os clientes e com a hierarquia.

6.2.2.1. Tomada de Decisão e Planeamento

“ ... you are Portuguese, and you know Portugal better, and if somebody does not take a decision, very often things don't move. And so my style of leadership is that I am the one who has to take the decision, because otherwise things are not going to move” (nº13).

“E vou trocando questões directamente com as chefias, de todas as situações que vão surgindo e de coisas que eu quero que sejam feitas, e que devido à ocupação são obrigadas a que tomemos decisões e que façam a casa funcionar..” (nº16).

“Se eu, por exemplo, hoje for trabalhar para o Dubai, que é onde se está a fazer a hotelaria mais moderna e estão a roubar tudo à inovação que está a ser feita, por exemplo, no Extremo Oriente, Hong-Kong, Tailândias, Malásias e afins, eu serei um director completamente diferente, porque eu também tenho uma base de partida completamente diferente, mas é importante que eu saiba disso, porque senão, se eu pensar que o mundo gira em torno de mim, os hotéis onde eu estou devem ter problemas e eu a seguir tenho problemas também. Essa noção da envolvimento, eu perco muito tempo a analisar o meio ambiente para saber se estou sempre ligado ao planeta terra.” (nº1).

Eu gosto de, quando chego ao trabalho, já ter planeado o básico na minha cabeça, e depois a partir daí, quando chego logo se desenvolve (nº 5).

“... antecipar, dentro do possível, em termos de planificação dos serviços. ... antigamente era mais fácil a gente planear e organizar. As coisas estavam muito mais, digamos, estáveis e eram planeadas com muito mais antecedência” (nº17).

6.2.2.2. *Relações com os Colaboradores*

As chefias inovadoras ao pensar na sua acção enquanto chefias começam por referenciar a sua relação com a equipa ou os colaboradores, manifestando uma preocupação de adequação às pessoas que dirigem. Vários entrevistados manifestam a importância do factor humano na hotelaria e do trabalho em equipa:

“A base, a chave hoje em dia na hotelaria, na minha opinião, não é ter grandes conhecimentos de cozinha, de bar, aqueles procedimentos mais técnicos, é estar rodeado das pessoas certas, ter um bom equilíbrio, que resulte, que funcione bem, e é muito importante o relacionamento” (nº 6).

“... quero estar mais próximo da minha equipa como se fosse a minha família ... Os problemas normalmente entram na organização por eles e as oportunidades entram na organização por eles e eu, estando perto deles, consigo perceber a realidade que os envolve.” (nº 1).

A relação que estabelecem com os colaboradores implica uma percepção positiva das pessoas e uma perspectiva de desenvolvimento – o chefe inovador desenvolve os colaboradores, é exigente e promove a participação.

“E depois porque eu acho que sou extremamente exigente comigo e com a minha equipa”. ... “envolvo ao mais alto nível (os estagiários) de forma a tentar testar todas as capacidades que eles possam ter para eu saber se posso ou não posso aproveitar esta pessoa para um futuro dentro da minha equipa” (nº11).

“Eu exijo, mas com a participação das pessoas. Eu acho que as pessoas devem dar a sua opinião ... Porque é assim, eu não sou o supra-sumo, e portanto, não quer dizer que as minhas ideias sejam as melhores.” (nº 14).

“... mas o que eu tento ser como chefe é de que as pessoas saibam tudo aquilo que eu pretendo, o que eu quero é que participem o mais possível. Que não se acanhem perante mim.” (nº 22).

O que está igualmente relacionado com a tolerância ao erro:

“... e obviamente que muitas vezes eles tomam as decisões menos correctas, mas depois obviamente estamos cá nós para resolver as situações” (nº 7).

“eu assumo muito os erros que faço com a minha brigada A minha brigada é muito o espelho do chefe” (nº20).

Um relacionamento mais igualitário entre chefes e colaboradores é preconizado pelos inovadores. No discurso de alguns o igualitarismo é exemplificado através da ajuda no trabalho operacional quando há mais movimento:

“não temos que ser melhor que ninguém, ninguém é melhor que ninguém, a humildade é a base de tudo. (nº 4).

“cada vez mais há que tratar as pessoas como pessoas, e de igual para igual, não há necessidade só porque a pessoa é topo da hierarquia, ou por ser director geral, não há necessidade da pessoa ter uma maneira de estar diferente” (nº 6).

“Nós temos que estar à frente nós temos que dar o exemplo e nós temos que incentivar as pessoas, e por exemplo a Isabel o que ela fazia muito por exemplo, ela estava no *back office* na secretária e ouvia um bocadinho de barulho e pensava, se calhar está a chegar muita gente, vou lá à frente dar uma ajuda. E ela acabava por ser uma recepcionista também.” (nº18).

A chefia inovadora gosta do seu trabalho e verbaliza a necessidade de aprendizagem permanente:

“Acho que até agora, sinto-me satisfeita, apesar de eu gostar muito da profissão que tenho. Essa é logo uma das coisas que vale ... eu levanto-me todos os dias e estou contente com o trabalho que tenho.” (nº10).

“...eu esforço-me por aprender todos os dias coisas novas. Esta empresa por acaso tem sido uma coisa muito boa nesse aspecto.” (nº8).

“... uma pessoa não vem para aqui porque tem que vir, vem para aqui porque todos os dias aprende uma coisa nova, e temos muita variedade que faz com que a pessoa se estimule” (nº 4).

6.2.2.3. *Relações com o Cliente*

“ ... o truque do comercial está exactamente ao contrário, o truque do comercial está em saber ouvir. Porque se nós soubermos quais são as necessidades do cliente, se nós soubermos exactamente o que é que vai fazer com que esta pessoa confirme este grupo ou traga o negócio para aqui, se nós tivermos a capacidade de escutar mais do que falar, então todo o negócio vem para o nosso lado.” (nº11).

...” é estimulado da parte da empresa que todos os empregados tentem saber se está tudo bem, se gostou ou se não gostou, o que é que aconteceu, não gostou porquê, há essa metodologia de tentar sempre saber o que é que se passa. E duma maneira aberta, sem problemas, ou seja, no nosso minutinho da manhã, se eu chego e sei duma informação que é importante para o SPA, eu vou fazê-lo, eu vou passá-lo. Se o pessoal ali do Bar ouviu qualquer coisa em relação à cozinha, vem me passar, há esta interligação, tentamos sempre, não ver como um problema mas como evitar que isto aconteça” (nº 3).

“O meu empregado de mesa deverá ser do género “eu vou proporcionar uma experiência gastronómica num monumento nacional” é aquilo que ele está ali a fazer. Nos hotéis normalmente quem é que tem um cartão de visita? Normalmente os directores e os chefes. Pois estou a planear dar um cartão de visita a cada empregado de mesa. Nunca vi isto em lado nenhum, mas creio que vou dar mesmo, para que o Joaquim, o Manuel, que poderiam ser os eternos *carregadores de pratos*, se sintam um pouco donos

do restaurante do Convento e digam ao cliente da cidade, ao homem de negócios, que vem aqui, <a próxima vez que vier, tem aqui o cartãozinho, contacte-me, tenho o maior gosto em reservar a sua mesa, qualquer coisa de que precise, disponha>”(nº 9).

6.2.2.4. *Relações com os Superiores Hierárquicos*

Os chefes inovadores salientam as boas relações com os seus próprios superiores

“... há obviamente que defender os interesses do hotel, nunca, bom a minha equipa vem em primeiro lugar e depois o hotel, mas sempre a tentar encontrar o equilíbrio. Depois este hotel também é uma excepção, acho que o ambiente a nível de direcção é absolutamente inacreditável, há um ambiente de amizade, de facilidade de comunicação, inacreditável” (nº 11).

“... é uma pessoa que eu gosto e que está sempre interessada, sempre actualizadíssimo, viaja imenso, é uma pessoa que quer trazer logo aquilo que vê que nós não temos e pergunta o que é que achamos, tanto para mim, como para o meu colega, eu acho que ele é inovador! Também não guarda as coisas para ele, está sempre a puxar por nós, não nos deixa adormecer.” (nº 19).

“Sou amigo dele, somos amigos, ao fim e ao cabo eu cresci cá dentro com ele, ele foi um excelente director nesta casa e graças a mim também o foi, nós somos assim, não conseguimos ser grandes directores ou grandes chefes de equipa se a nossa equipa não nos ajudar.” (nº 20).

Comparando o discurso das vinte e quatro chefias inovadoras com as não inovadoras (entrevistados nº 25 a 30), em cada uma das categorias criadas constata-se que, para ambos a relação com os subordinados é um tema saliente. A diferença reside numa atitude mais negativa face aos empregados por parte dos não inovadores. As

dificuldades na gestão das pessoas são atribuídas às diferenças de personalidade dos indivíduos e a resistência à mudança:

“Eu acho que é feitiço, é o feitiço delas, da sua personalidade, no caso do chefe de cozinha acho que é a sua personalidade. Temos outras pessoas que dizem sim senhor vamos alterar vejam e as pessoas participam” (nº 25).

“... costuma-se dizer que a melhor motivação é o dinheirinho que se recebe ao fim do mês e para isso há um prémio, mas tem de haver esforço não é só ficar à espera que o dinheiro apareça.” (nº 26).

“Este hotel tem funcionários que estão cá há muitos anos e mudar totalmente não é fácil” (nº 29).

“tenta que as pessoas mudem de hábitos. Tem sido um trabalho muito lento porque estamos a mexer com as pessoas, com as emoções das pessoas” (nº 25).

Quanto à cadeia hierárquica, os não inovadores salientam as relações assimétricas:

“O meu papel aqui é um pouco esse, é um pouco transmitir, é sempre um papel um pouco difícil porque é transmitir aquilo que a administração e a direcção-geral me diz para fazer e dizê-lo às pessoas. Temos de ser aqui um elo de ligação... mostrar algum respeito às pessoas para que elas entendam que as coisas têm de ser assim, feitas de determinada maneira é o objectivo da administração e depois também transmitir à administração que as coisas estão feitas.” (nº 25).

“...isto é uma hierarquia, os chefes falam comigo e eu falo com o director geral e com o nosso director geral reunimos o consenso e depois sabemos se vamos avançar nesse sentido” (nº 29).

6.2.3. Descrições do Chefe Não Inovador

“É uma chefia que não sabe analisar o meio envolvente, seguramente esse é o ponto de partida. Quando uma pessoa tem uma percepção do meio envolvente que não corresponde ao meio envolvente, a pessoa está parada no tempo.” (nº1).

“... É uma pessoa que dirige não recebendo inputs, que dirige por defeito, que não ouve e que não recebe informação e que por isso não trata a informação. Ou seja, as coisas acontecem sempre dele para fora, não há circuito, não há informação, não há conhecimento, não há input, e ele não muda em nada. ... como se fez sempre assim vai-se continuar a fazer assim...” (nº 3).

“O facto de chegarem a chefes e sentarem-se na cadeira e agora sou eu o chefe e tu desenrascas-te, está a ver? Já tenho a minha patente e o resto é como se já estivesse feito” (nº 4).

“Aquele chefe que vem para o trabalho, lá vem ele para mais um dia.... E aquela pessoa que vem porque é mais um dia do trabalho, está a fazer um sacrifício” (nº5).

“Para mim uma pessoa não inovadora é uma pessoa que tem ideias fixas. Quer boas quer más, em que o chefe sabe tudo e o chefe manda em tudo” (nº 10).

“Um chefe não inovador é um chefe que está aqui só para passar o tempo, por assim dizer. E possivelmente estará à espera da reforma. Não tem qualquer dedicação, não tem por assim dizer interesse pelo funcionamento das coisas. As coisas funcionavam assim, vão continuar assim. Vão continuar assim porque sempre foram assim.” (nº18).

“É aquele que recebe uma ordem de cima e cumpre, não sabe porquê, não sabe para quê, mas cumpre e fica feliz da vida porque está tudo tratado” (nº21)

“Não dá muito espaço de manobra para que as outras pessoas sejam inovadoras, porque a ideia dele é que vinga e a ideia dele é que era certa” (nº 22).

6.2.4. As Principais Inovações

As principais inovações referidas pelos entrevistados podem ser classificadas em: mudança dos processos de gestão e organização do trabalho, compra de equipamento e de tecnologia, inovação na arquitectura do hotel.

Em termos de processos de gestão foi referida a implementação do *Six Sigma*, pelos entrevistados 2, 9 e 12, um sistema de melhoria contínua da qualidade, do *Balance Scorecard* (entrevistado 24) e da certificação da qualidade e, nomeadamente, a certificação HACCP (3, 17, 20, 21 e 22).

As mudanças na organização e processos de trabalho são muito variadas, indo desde a realização de duas festas de passagem de ano na mesma unidade, que constituiu um desafio para as equipas de trabalho e

“uma coisa muito agressiva que implicava um investimento alto ...o dobro das equipas a funcionar, o dobro da dimensão, era tudo a multiplicar por dois, não sabia se a cozinha tinha dimensão, se tinha capacidade de resposta, não sabia se as equipas estavam à altura e o que aconteceu foi que tivemos as duas salas completamente cheias e umas equipas à prova de bala” (entrevistado nº 1).

Outros referem a reorganização dos horários de trabalho, de modo informal e negociado com os colaboradores, como por exemplo:

“...as pessoas podem hoje trabalhar doze horas seguidas durante cinco dias e vão três dias para casa (entrevistado nº 4).

“... a boa gestão do pessoal. Por exemplo, na minha secção tenho muito isso: se nós tivermos 40 quartos a chegar, temos uma necessidade diferente (de pessoal) do que se tivéssemos só 2 ou 3 quartos. (Não há necessidade de limpar logo todos os quartos que saíram). E eu jogo muito com o factor Recursos Humanos e vejo que as pessoas não estavam muito habituadas a isso. As pessoas estavam habituadas a ter aquele horário semanal e a partir daí não estavam dispostas a muito mais. Mas eu tenho tentado mudar isso...” (entrevistado nº 18).

A polivalência e maior responsabilização das pessoas são referidas pelo entrevistado nº 22, chefe de manutenção:

“... O pintor, ao pintar o quarto, se via alguma lâmpada apagada, ele até vinha cá abaixo buscar tinta mas não levava a lâmpada para colocar no sítio – que até as senhoras dos quartos hoje colocam uma lâmpada – não levava a lâmpada porque a lâmpada era do electricista. E isso foi uma das coisas que mudou, e hoje felizmente as pessoas têm atenção a isso, e se não podem, passam ao colega, chamam o colega ou chamam-me a mim”

ou o entrevistado nº 5 que refere uma especialização do trabalho, para rentabilizar recursos:

“... antes fazia-se lá (no bar) as sandes o que nos prendia duas pessoas em cada bar, pode imaginar, são três, dá seis pessoas. Ora se nós centralizamos essas pessoas na cozinha central, três pessoas conseguem fazer o serviço, e seja, vai ser tudo devidamente embalado, com o selo, a própria data, a designação do produto, e depois há uma pessoa que vai fazer a distribuição.”

Muitos exemplos são referidos nas cozinhas, como por exemplo a mudança das cartas, realizada de modo participado ou consultivo (entrevistados nº 4, 17); a confecção e apresentação de pratos:

“fazer cozinha ao vivo” (entrevistado nº 5);

“muitas decorações, em abóboras, pequenos trabalhos, coisas diferentes que não se vê muito cá, muita gente olha para aquilo e pensa que são tailandeses e chineses” “criámos uma linha diferente daquilo que as pessoas estão habituadas a ver” (entrevistado nº 4).

No atendimento ao cliente, são referidas, por exemplo, a criação do CRM (*Customer Relationship Management*) para garantir uma maior proximidade ao cliente, respondendo mais rapidamente às solicitações e reclamações. Uma nova concepção de recepção:

«Vai ter umas mesas pesadonas, sim senhor. O rececionista está aqui sentado, quando chega o cliente e se calhar tem uma garrafa de licor de poejo que era feito pelos frades dos conventos para oferecer O que menos interessa é que ela preencha papeis; claro tem que fazer essa formalidade, mas dirá: “vamos provar aqui este licorzinho, vamos falar um pouco sobre o convento, já conhece o convento? Então vamos conversar um bocadinho sobre isto, se tem tempo não é?” começa a introduzir o tema da cultura e depois vai acompanhar os clientes até ao quarto e vai descobrindo coisas novas. Os meus rececionistas vão ter que conhecer muito bem esta cidade, tal como eu sou curioso e vou conhecendo a cidade» (entrevistado nº 9).

6.2.5. Caracterização dos Chefes Inovadores

Os chefes inovadores, ao considerarem a sua acção, começam por referir as suas competências de direcção de equipa e capacidade para criar um bom relacionamento, a partir do qual se pode exigir um trabalho de qualidade.

Os hotéis onde foram entrevistadas as chefias inovadoras implementaram a gestão por objectivos, notando-se uma preocupação em adoptar a negociação e participação na definição dos objectivos sectoriais. Os chefes inovadores referem,

com particular insistência, a importância de fomentar a participação dos colaboradores, aos diferentes níveis de chefia, contudo, sempre que há necessidade, tomam a decisão, sem adiar. Incentivam os colaboradores a tomar decisões e mencionam a importância da tolerância perante os erros como forma de aprendizagem e melhoria da qualidade de trabalho. Ser falível na tomada de decisão e permitir que os colaboradores cometam erros surge, assim, associado ao estilo de tomada de decisão destas chefias. Ainda no que concerne a tomada de decisão, aos diferentes níveis de chefia, insiste-se na necessidade de planejar com cuidado o trabalho do próprio e dos colaboradores.

Consideram-se responsáveis pelo seu trabalho e pelo trabalho da sua equipa. Referem a necessidade de uma comunicação aberta e franca, o que parecem conseguir através da construção de relações mais igualitárias, que não se baseiam na posição hierárquica. Dar o exemplo de empenhamento no trabalho e de espírito de equipa surge através de diferentes exemplos de chefias que são capazes de “arregaçar as mangas” ou “despir o casaco” e ajudar os colaboradores em caso de urgência ou sobrecarga de trabalho. O chefe inovador gosta do trabalho que faz, empenha-se em fazer melhor e transmite esta atitude aos seus colaboradores. A todos os níveis organizacionais, é referida a importância da aprendizagem permanente e da formação, para melhorar continuamente o serviço prestado ao cliente.

Os chefes inovadores, a todos os níveis organizacionais, referem a importância de melhorar continuamente o serviço prestado ao cliente, o que se consegue estimulando a capacidade de escutar as opiniões, sugestões e críticas do hóspede. Incentivam os colaboradores, que contactam directamente com o cliente a ouvi-lo atentamente, salientando a importância dos profissionais do *front office*. A

capacidade de escuta constitui, assim, um tema recorrente no discurso das chefias inovadoras, e parece contribuir de modo determinante para a melhoria da qualidade do serviço.

As chefias inovadoras não parecem possuir características demográficas distintas das restantes. Com efeito, de entre os 24 entrevistados, apenas três são mulheres, ou seja 23%. Esta proporção parece inferior à das mulheres com funções de chefia inquiridas por questionário (36%, dos chefes), embora seja difícil de comprovar, tendo em conta o pequeno número de chefias inovadoras. A idade dos entrevistados varia entre os 24 anos e mais de cinquenta, levando-nos a considerar que esta característica não constitui factor de distintividade entre inovadores e não inovadores. Do mesmo modo o tempo de experiência, de certo modo relacionada com a idade, não deve ser considerado.

Procurando analisar as entrevistas por sector do hotel, no sentido de compreender as diferenças entre o *front office* e o *back office* que emergiram do tratamento das respostas ao questionário, constata-se, em primeiro lugar, que o número de nomeados não parece ser muito diferente (seis chefias do *back office* e cinco do *front office*). Os chefes de cozinha e pastelaria manifestam grande preocupação em criar novos pratos e novas cartas a apresentar ao cliente. O chefe inovador incentiva os seus colaboradores a mudar as receitas e a apresentação dos pratos. Na gestão da equipa é referida a importância da organização, assumindo o chefe um papel essencial no aliviar das tensões, nomeadamente, em períodos de grande afluência de clientes. A organização dos horários constitui um outro aspecto referido, através de um sistema informal de folgas, em períodos com menor número de clientes, garantindo um reforço da equipa sempre que haja necessidades

imprevistas. Esta flexibilidade, informal, marginal relativamente às normas contratuais, permite reforçar o espírito de equipa e a satisfação dos trabalhadores.

No *front office*, a gestão dos horários constitui também uma das mudanças marcantes. Nas recepções, as alterações nas chegadas de clientes, a diminuição da importância dos pacotes turísticos e dos voos charters que chegavam em dias de semana pré-determinados e o advento dos voos de *low cost*, sem dias fixos de chegada, obrigaram a uma reorganização dos horários de trabalho, sendo as soluções mais participativas e negociadas, consideradas inovadoras. A existência de normas de atendimento e de serviço vem dificultar a alteração dos processos de trabalho na recepção e nos restaurantes e bares e limitar a possibilidade dos trabalhadores experimentarem novos procedimentos. A inovação processa-se então, por exemplo, no proporcionar experiências aos colaboradores que lhes permitam aumentar a sua formação e os conhecimentos. Assim, o incentivo a que os recepcionistas conheçam bem a oferta turística e cultural da zona em que o hotel está implantado ou possibilitar toda a experiência de uma viagem e estadia em hotéis do grupo permite melhorar o atendimento ao cliente.

É de salientar uma diferença essencial no discurso dos trabalhadores de *front office* e *back office* que pode permitir compreender a razão pela qual os primeiros aparecem como menos inovadores no estudo por questionário. As referências à satisfação do cliente surgem apenas no discurso dos trabalhadores do *back office*, estando ausente do discurso dos chefes de recepção, restaurantes e bares. A estandardização do trabalho dos profissionais de *front office*, numa focalização permanente na qualidade do atendimento ao cliente, criando hábitos de trabalho que podem dificultar a percepção do cliente como fonte ou objecto de inovação.

A maioria dos entrevistados referiu processos inovadores na prestação do serviço de *front office*, como passando pela criação de novos produtos (por exemplo, uma carta de águas ou de chás, no bar). Apenas alguns consideraram inovações no processo de trabalho, como a revalorização dos profissionais (por exemplo, dar um cartão de visita ao empregados de mesa).

Assim, poder-se-á considerar que a inovação passa efectivamente pela inclusão do cliente no processo de prestação do serviço.

6.2.6. Análise de Correspondências

A análise de dados textuais constitui um método indutivo utilizado quando não podem ser usados os modelos probabilísticos subjacentes às metodologias quantitativas. Procede por analogia, recorrendo à representação espacial aproximada de espaços, classes ou redes (Reinert, 2005) e permite a representação de problemas muito diversificados.

O texto das entrevistas foi submetido à análise de conteúdo temática, tendo em mente as categorias acima referidas. Numa primeira fase, procedeu-se à *lematização* do texto que, de acordo com Lebart e Salem (1994), consiste em uniformizar as formas colocando os verbos no mesmo tempo, os substantivos e adjectivos no masculino singular e permitiu uma primeira redução do número de palavras. Efectuou-se, posteriormente, uma redução etimológica e uma redução de significado. Este trabalho, foi realizado com o suporte do software Lexico3 que permite ordenar as palavras por ordem alfabética e de frequência, verificar a frequência relativa por sujeito entrevistado ou grupos de sujeitos, consoante as variáveis independentes definidas. Apresenta-se em

apêndice (Apêndice J) o dicionário resultante desta análise que permitiu reduzir para dezasseis palavras o corpus das trinta entrevistas. As entrevistas, assim transformadas, podem agora ser submetidas a análise factorial de correspondências.

A análise de correspondências é uma técnica estatística que permite estudar as relações entre as variáveis nominais. De acordo com Lebart, Piron e Morineau (2006), constitui a melhor representação simultânea de dois conjuntos de dados, que constituem as linhas e colunas de uma tabela de contingência que, neste estudo correspondem aos sujeitos e às categorias criadas.

Como explica Lebart et al. (2006), a análise de correspondências pode ser incluída na família dos métodos factoriais que utiliza a métrica do Qui Quadrado para analisar as relações entre as variáveis qualitativas, agregando-as em factores ou dimensões que, com uma perda de informação que se pretende mínima, permite a sua representação gráfica e simultânea.

Ao utilizar esta técnica prosseguia-se um duplo objectivo: distinguir o discurso das chefias inovadoras e não inovadoras e clarificar o discurso dos chefes inovadores para obter um mapa perceptivo nas suas próprias palavras, procurando também analisar as diferenças entre os sectores do hotel de modo a confirmar os dados obtidos no estudo quantitativo.

Na Tabela 29 apresentam-se as frequências das dezasseis palavras retidas da análise de conteúdo e submetidas a análise de correspondências.

Tabela 29

Lista das Palavras Retidas por Ordem de Frequência.

Nº	Palavras	Frequência
5	Desenvolver_colaboradores	244
11	Motivar	242
2	Boa_relação	194
10	Melhorar	146
4	Criar_novo	144
16	Equipa	124
7	Estratégia	118
1	Aprender_sempre	103
9	Hierarquia	99
14	Satisfação_cliente	95
6	Direito_erro	59
15	Sugestão_cliente	56
3	Decisão	33
8	Gostar_profissão	25
13	Resistência_mudança	22
12	Personalidade	12

Constata-se que as palavras mais frequentes referem-se à relação e desenvolvimento dos colaboradores (desenvolver_colaboradores; motivar; boa_relação), a que se segue a dimensão da inovação (melhorar e criar_novo) e da estratégia. As frequências mais baixas registam-se nas palavras resistência_mudança e personalidade.

6.2.6.1. *Diferenças nos Discursos das Chefias Inovadoras e Não Inovadoras*

As figuras formadas pela projecção dos pontos linhas e dos pontos colunas devem ser interpretadas à luz de regras de interpretação que permitem apreciar as proximidades e identificar os elementos responsáveis pela formação dos factores. Neste trabalho

seguiram-se os conselhos de Lebart et al (2006) e Lebart e Salem (1994), que referem que, para validar a representação, devem ser analisados os valores próprios e a percentagem de inércia (ou variância), bem como os dados (Tabela 30) indicando as frequências relativas (*weight*), as distâncias ao ponto médio (*disto2*), as contribuições absolutas ou representação da modalidade no factor e as contribuições relativas (cosseno quadrado) ou qualidade da representação. As contribuições absolutas expressam a percentagem de inércia que cada modalidade assume no eixo e as contribuições relativas, a qualidade da representação da modalidade no eixo, ou seja, mostra qual o eixo que melhor representa a modalidade. Verifica-se que o somatório de todas as contribuições absolutas em cada factor é de 100% enquanto, no caso das contribuições relativas, o somatório das contribuições da mesma modalidade em cada eixo é 100%. Doise, Clémence e Lorenzi-Cioldi (1992: 75) consideram que apenas devem ser retidas, para interpretação de cada factor, as contribuições cujo peso seja superior ao rácio do somatório das contribuições absolutas pelo número de modalidades.

Na análise de correspondências, pelo método *Aplum*, foi construída uma tabela em que as colunas correspondem às dezasseis palavras ou categorias em análise e as linhas ao tipo de chefia (inovadora ou não inovadora). Verificou-se que apenas um factor é extraído explicando 100% da inércia ou variância. A contribuição dos não inovadores apresenta um peso relativamente baixo (14%) e uma distância elevada ao ponto médio, o que indica um perfil atípico, mas contribui em 85,7% para a construção do eixo. Este eixo é definido pelas palavras *hierarquia* que contribui com 69.8%, *personalidade* com 8.5% e *resistência à mudança* com 7.6%. No extremo oposto, o eixo é definido pelas palavras *desenvolver os colaboradores* e *criar novo*, que se considera

necessário manter, enquanto itens definidores do eixo, embora as contribuições baixas não satisfaçam ao critério de Doise et al. (1992) acima mencionado.

Seguidamente, analisaram-se as entrevistas, definindo como colunas, as palavras, e como linhas, os indivíduos, numa análise de correspondências pelo método *Aspar*, em que o tipo de chefia é variável suplementar ou ilustrativa. Este procedimento permite pôr em evidência as distâncias entre as palavras, colocando as variáveis ilustrativas na mesma figura. Os elementos suplementares não intervêm na construção dos eixos factoriais, sendo posicionados à posteriori. Lebart et al. (2006) referem que é aconselhável utilizar como quadros activos, dados homogéneos, ou seja, que descrevam as proximidades de um único ponto de vista, sendo, posteriormente, interessante para a interpretação, ilustrar a representação com informações suplementares. Verifica-se que a inércia total (.997), correspondente ao somatório dos quinze valores próprios, multiplicada pelo número de sujeitos (30), é igual a 29.92 que corresponde à realização do χ^2 com 15 graus de liberdade, o que leva à rejeição da hipótese de independência das linhas e colunas.

Os valores próprios são .5473, para o primeiro factor, e .099, para o segundo, sendo a respectiva percentagem de inércia de 55% e 10%. Os restantes factores têm valores próprios mais baixos, o que significa que os perfis estão próximos do perfil médio. Lebart et al.(2006) alertam, contudo, para o facto de tal não ser impeditivo da análise dos eixos de inércia correspondentes por poderem revelar uma estrutura interessante, mas mais dificilmente perceptível. Neste caso, verifica-se que o primeiro eixo é suficiente para explicar as diferenças entre os chefes inovadores e não inovadores.

Tabela 30

Contribuições Absolutas e Relativas das Palavras (colunas) nos Factores

Nome	Peso	Dist.	Contribuições absolutas						Cossenos quadrados					
			F1	F2	F3	F4	F5	F6	F1	F2	F3	F4	F5	F6
Aprender_sempre	.06	1.09	.1	.45.5	13.3	9.3	.0	2.5	.01	.70	.14	.09	.00	.01
Boa_relação	.11	.21	.1	.1	.3	5.5	4.4	1.5	.02	.00	.01	.15	.08	.02
Criar_novo	.08	.47	2.3	2.5	.2	9.3	6.4	17.9	.32	.06	.00	.16	.07	.17
Decisão	.01	1.48	.0	7.9	7.1	4.7	9.6	1.3	.01	.28	.17	.11	.15	.02
Desenvolver_colaborador	.14	.33	4.3	1.2	2.7	7.7	9.4	1.1	.48	.03	.04	.11	.09	.01
Direito_erro	.03	.63	.8	2.7	7.4	.3	2.2	.0	.19	.13	.23	.01	.05	.00
Equipa	.07	.53	.1	7.5	.0	33.4	1.4	.2	.01	.20	.00	.58	.02	.00
Estratégia	.07	.48	.1	5.1	3.4	15.6	.4	9.2	.02	.16	.07	.32	.01	.10
Gostar_profissão	1.22	.21	.1	4.1	.0	1.0	8.5	1.4	.04	.23	.00	.04	.21	.03
Hierarquia	.06	6.76	70.1	.4	1.2	.5	3.2	3.2	.98	.00	.00	.00	.00	.00
Melhorar	.09	.27	2.2	.9	.1	.0	1.3	.1	.51	.04	.00	.00	.03	.00
Motivar	.14	.32	1.9	.3	17.2	5.0	28.0	4.7	.23	.01	.26	.07	.28	.04
Personalidade	.01	8.91	7.6	.5	2.7	2.2	6.3	18.9	.67	.01	.03	.02	.05	.11
Resistência Mud.	.01	9.00	10.6	3.2	22.8	.0	11.5	.9	.65	.04	.17	.00	.06	.00
Satisfação_cliente	.06	.70	.0	12.4	11.5	5.2	7.1	23.6	.00	.32	.20	.09	.08	.23
Sugestão_cliente	.03	.97	.0	5.6	10.2	.3	.0	13.5	.00	.18	.22	.01	.00	.16

A Tabela 30 mostra que a palavra *hierarquia* define, por si só, o primeiro eixo, opondo-se, em termos de distância, à palavra *desenvolver colaboradores*, cuja inércia, embora baixa (4), se encontra melhor representada neste eixo do que em qualquer dos outros. O segundo eixo é definido pelas palavras *aprender sempre*, *satisfação do cliente* e *resistência à mudança*, como se pode visualizar na Figura 9, que representa o espaço definido por estes dois factores, visualizando-se claramente as diferenças entre as palavras dos inovadores e não inovadores.

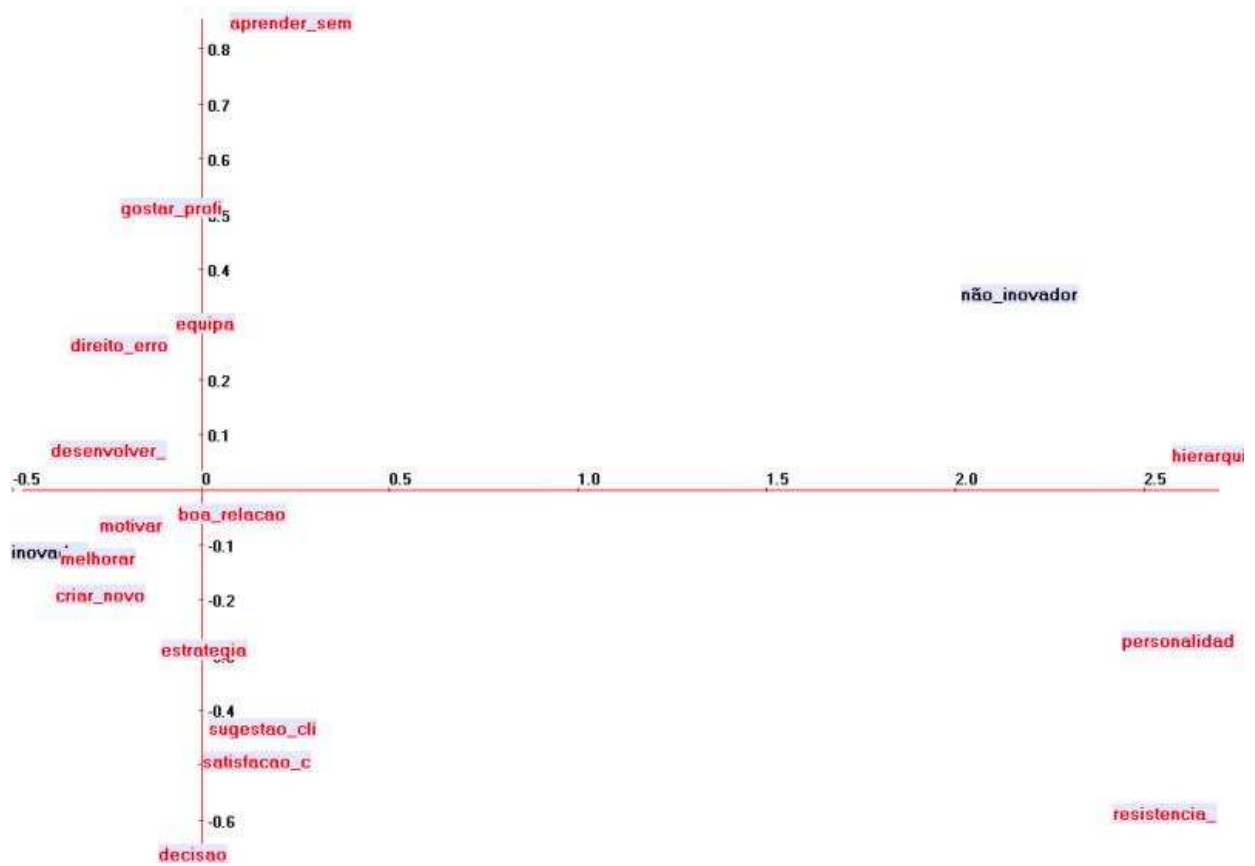


Figura 9 – Diferenças entre as palavras que definem o chefe inovador e as que definem o chefe não inovador (o eixo vertical corresponde ao factor 1).

Como se pode constatar, a partir da observação da Figura 9, os chefes não inovadores definem a sua acção a partir da sua posição e estatuto na organização, como mostra a referência à palavra *hierarquia* e, quando se referem aos subordinados consideram difícil de gerir pessoas com personalidades diversas e que resistem à mudança. Os chefes inovadores consideram que o seu papel consiste em *desenvolver os colaboradores*, pois são eles que prestam o serviço ao cliente. A maior complexidade aparente no discurso dos chefes inovadores justifica a sua análise mais aprofundada.

6.2.6.2. Descrição dos Chefes Inovadores

Efectuou-se uma análise de correspondências, pelo método *Aplum*, sobre as 14 palavras das vinte e quatro chefias inovadoras, definindo as palavras como colunas e os sujeitos como linhas. A inércia total (.36) multiplicada pelo número de sujeitos (24) é igual a 8.84 que corresponde à realização do χ^2 com 13 graus de liberdade, o que leva à rejeição da hipótese de independência das linhas e colunas. Os valores próprios para os quatro primeiros factores permitem explicar 71% da inércia total, valor que se considera suficiente, não se justificando a análise dos restantes. Aplicando o critério de Doise et al. (1992), as palavras que definem cada factor são aquelas cuja contribuição é superior ou igual a 7 (Tabela 31).

Tabela 31

Peso, Distância e Contribuições das Modalidades em cada Factor

Nome	Peso	Dist.	Coordenadas				Contribuições absolutas				Cossenos quadrados			
			F1	F2	F3	F4	F1	F2	F3	F4	F1	F2	F3	F4
Aprender_sempre	.054	.70	-.62	-.04	.37	-.12	20.5	.1	14.7	2.0	.55	.00	.19	.02
Boa_relação	.116	.19	.11	.13	-.08	-.16	1.4	3.2	1.7	7.6	.07	.09	.04	.14
Criar_novo	.98	.26	.17	.13	.38	-.06	2.8	2.8	28.1	1.0	.11	.07	.55	.02
Decisão	.021	1.21	.71	.13	-.35	-.22	10.0	2.5	5.0	2.5	.41	.06	.10	.04
Desenvolver_col.	.167	.14	-.17	-.27	-.02	.17	4.4	2.9	.1	12.6	.20	.08	.00	.22
Direito_erro	.040	.43	-.38	-.10	-.16	-.15	5.7	2.8	2.2	2.3	.35	.10	.06	.05
Equipa	.075	.50	-.48	.21	-.15	-.13	16.9	21.0	3.4	3.1	.46	.34	.04	.03
Estratégia	.072	.45	.23	-.41	-.27	.03	3.6	20.	11.1	.1	.11	.37	.17	.00
Gostar_profissão	.016	1.03	-.46	.00	.54	.27	3.3	.0	9.3	2.9	.21	.00	.28	.07
Melhorar	.099	.11	.07	.03	.06	.18	.5	.1	.7	8.4	.05	.01	.03	.32
Motivar	.156	.23	.00	.39	-.21	.02	.0	40.0	14.5	.2	.00	.67	.20	.00
Satisfação_cliente	.054	.71	.65	-.17	.21	.34	22.4	2.6	4.7	15.9	.60	.04	.06	.17
Sugestão_cliente	.033	1.04	.51	-.18	.27	-.71	8.4	1.8	4.7	41.2	.25	.03	.07	.48

O discurso dos inovadores organiza-se em torno de quatro factores, sendo o primeiro eixo definido pela oposição entre as palavras *aprender sempre*, *decisão* e *satisfação do cliente* e, o segundo, por *equipa*, *estratégia* e *motivar*. Para validar esta análise, estudando a estabilidade das formas gráficas obtidas, utilizou-se o *bootstrap*, método que, como explicam Lebart et al. (2006), consiste em replicações sucessivas dos resultados dos indivíduos com o posicionamento das variáveis nos eixos da análise de base, possibilitando determinar se a distribuição obtida é devida ao acaso ou não. O número possível de replicações varia entre cinco e trinta. Apresentam-se, seguidamente, os resultados gráficos dos eixos 1 e 2, com trinta replicações. Como se pode ver na Figura 10, *estratégia*, *decisão* e *satisfação do cliente* constituem um grupo de palavras, assim como a *equipa* e *aprender sempre*. A *motivação* aparece num outro espaço. O tamanho dos círculos mostra uma elevada concentração das respostas a estes itens, validando assim a análise realizada.

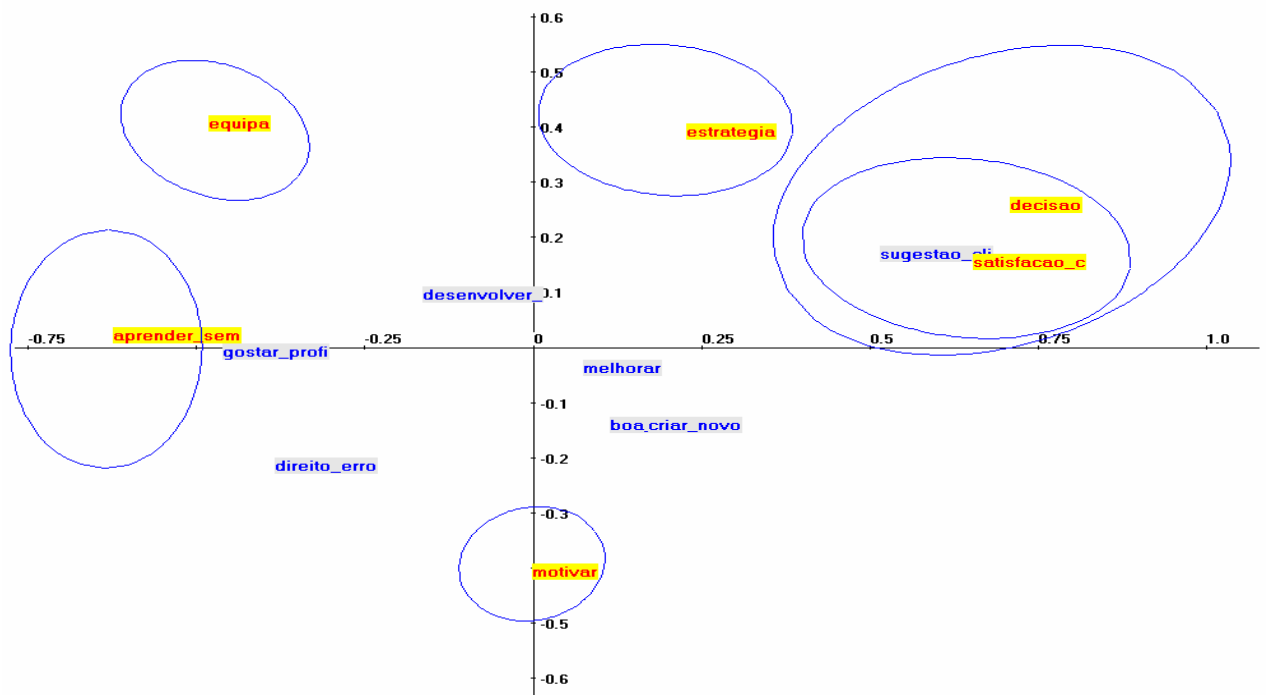


Figura 10 – Bootstrap parcial das palavras dos dois primeiros eixos.

A Figura 11 representa o *bootstrap* que valida o segundo e terceiro eixos que explicam 31% da inércia e mostram a proximidade entre *criar_novo*, e *aprender_sempre* e de *estratégia* e o trabalho de *equipa*. Verifica-se contudo que *gostar_profissão* apresenta uma grande dispersão, o que significa que a proximidade às restantes deve ser encarada com cautela. Pode, assim, afirmar-se que a estratégia dos chefes inovadores passa pelo trabalho de equipa, sendo a aprendizagem permanente e, eventualmente, o gosto pela profissão, necessários à criação de novos produtos, serviços ou processos.

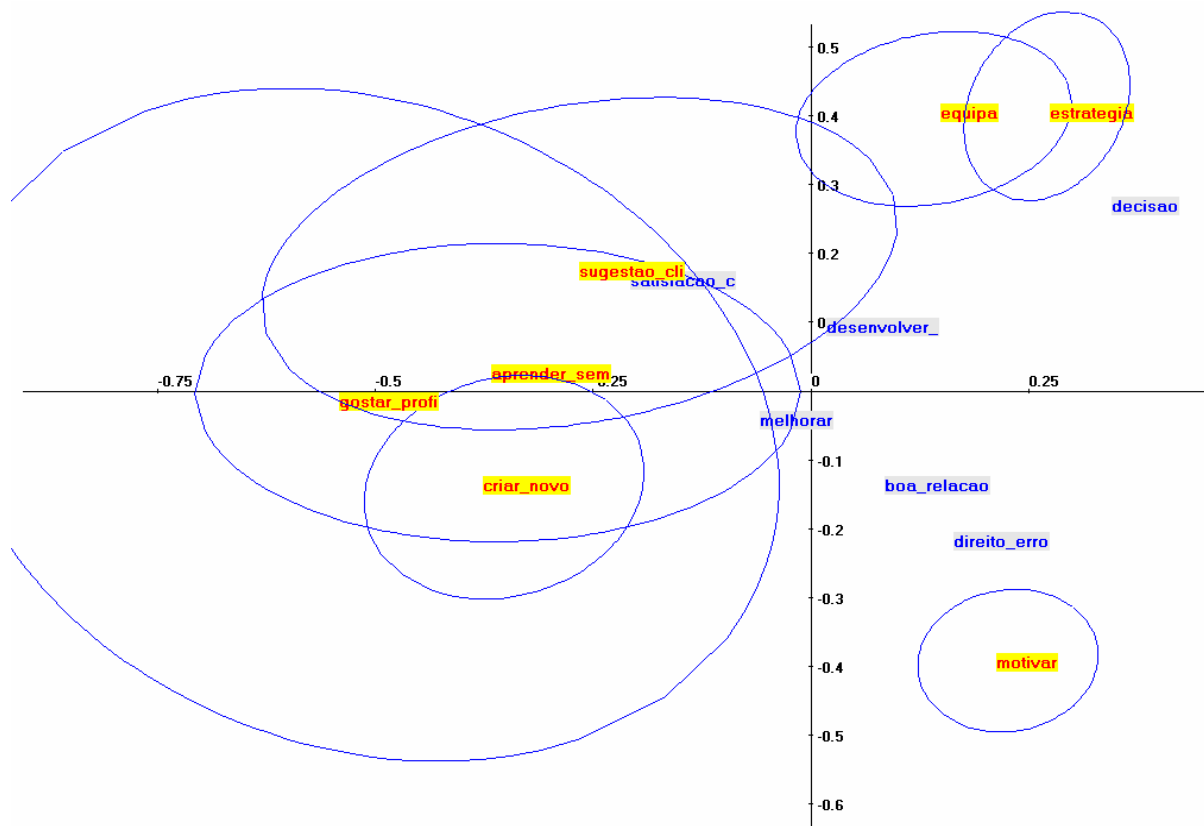


Figura 11 – Bootstrap parcial das palavras dos eixos 2 e 3.

O quarto factor é definido pelas *sugestões do cliente*, que explicam 44% da inércia do factor, *desenvolver_colaborador* e *melhorar*. A representação dos terceiro e quarto eixos (Figura 12), que explicam 25% da inércia, mostra que *criar_novo* está relacionado com a melhoria contínua que passa pelo desenvolvimento dos colaboradores, estando as palavras *melhorar* e *desenvolver_colaborador* praticamente sobrepostas. Constata-se ainda que a possibilidade de errar (*direito_erro*) passa pelo *bom_relacionamento*. Gostar da profissão aparece como necessário à inovação (*criar_novo* e *melhorar*).

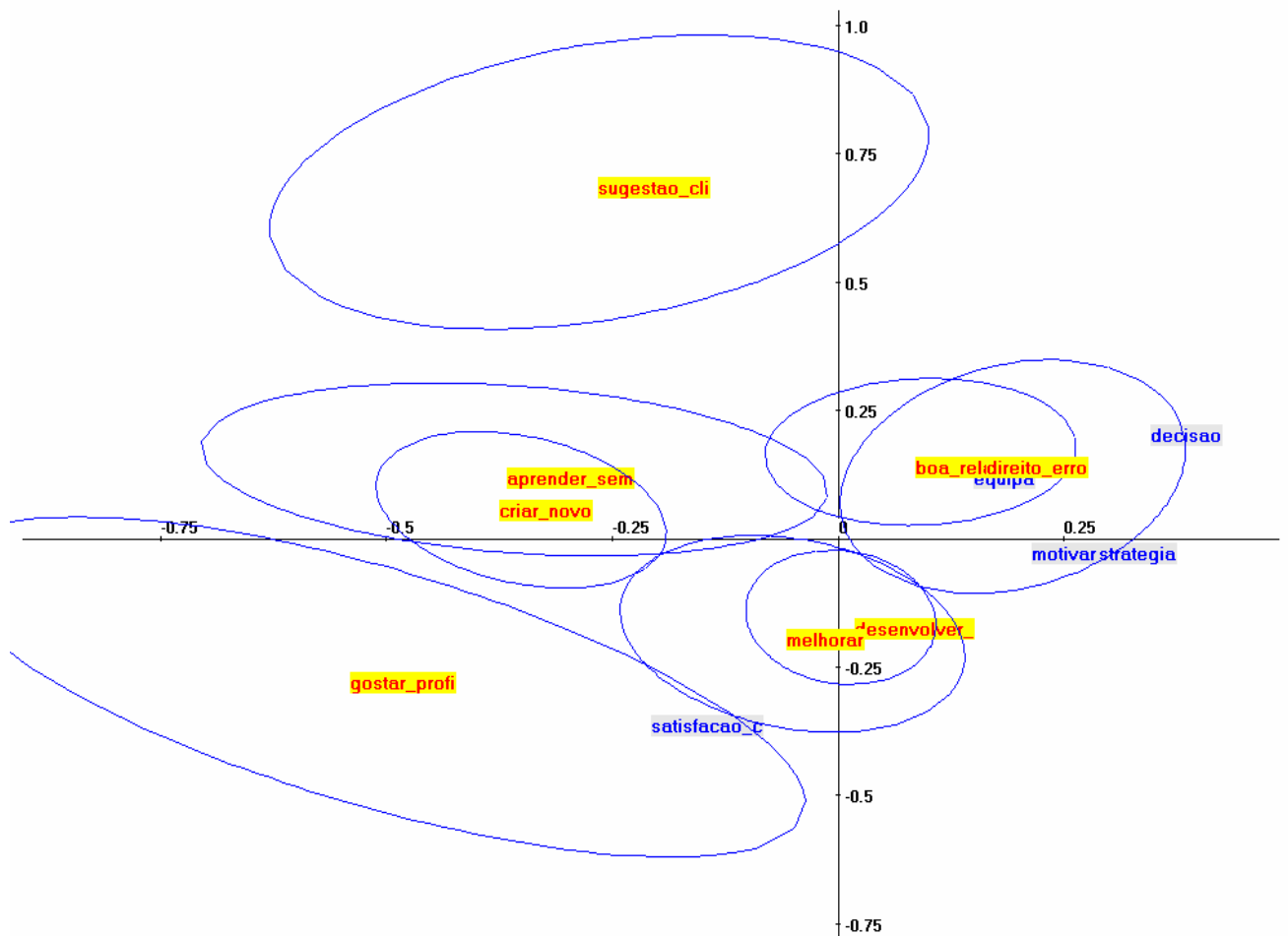


Figura12 – Bootstrap parcial das palavras dos eixos 3 e 4.

Pode, assim, referir-se que, para as chefias inovadoras, a tomada de decisão está relacionada com a estratégia e a satisfação do cliente e diferencia-se da direcção da equipa e da aprendizagem permanente considerada essencial. A inovação (quer em termos da criação de algo novo, quer em termos da melhoria permanente) está relacionada com o gosto pela profissão e o desenvolvimento e bom relacionamento com os colaboradores.

Analysaram-se, seguidamente, as palavras dos chefes inovadores nos três sectores do hotel, definidos no capítulo anterior – *front office*, *back office* e *administração* – através da análise de correspondências pelo método *Aplum*, sendo as colunas definidas pelo sector e as linhas pelas palavras (Tabela 32).

Tabela 32

Palavras (linhas) Associadas ao Sector do Hotel (colunas)

	Front Office	Back Office	Administração
Aprender_sempre	12	28	39
Boa_relação	15	42	113
Criar_novo	11	38	95
Decisão	2	4	24
Desenvolver_colaborador	24	49	171
Direito_erro	9	16	33
Equipa	15	16	78
Estratégia	6	3	97
Gostar_profissão	2	8	13
Melhorar	15	31	99
Motivar	22	59	147
Satisfação_cliente	5	9	65
Sugestão_cliente	2	12	34

A análise de correspondências extraiu dois factores com uma inércia total de .05, que, multiplicada pelo número de sujeitos (24), é igual a 1. 2, o que corresponde à realização do χ^2 com 11 graus de liberdade. Na Tabela 33 indica-se o peso, coordenadas e contribuições de cada uma das palavras em cada factor.

Tabela 33

Peso, Coordenadas e Contribuições Absolutas e Relativas

Nome	Peso	Dist.	Coordenadas		Contribuições		Cos ²	
			F1	F2	F1	F2	F1	F2
Front office	.096	.08	-.17	.23	6.9	83.5	.35	.65
Back office	.215	.12	-.35	-.07	63.5	15.0	.96	.04
Administração	.689	.02	.13	-.01	29.6	1.5	.99	.01
Aprender_sempre	.054	.18	-.41	.08	22.8	5.4	.96	.04
Boa_relação	.116	.01	-.06	.04	1.2	3.7	.67	.33
Criar_novo	.098	.02	-.09	-.09	1.8	13.5	.46	.54
Decisão	.021	.06	.24	-.03	2.9	.4	.98	.02
Desenvolver_col	.167	.00	.03	.02	.4	.9	.74	.26
Direito_erro	.040	.07	-.23	.14	5.3	12.9	.73	.27
Equipa	.075	.04	.10	.18	1.8	37.0	.24	.76
Estratégia	.072	.25	.50	.01	45.0	.1	1.00	.00
Gostar_profissão	.016	.10	-.30	-.12	3.5	3.5	.87	.13
Melhorar	.099	.00	-.01	-.03	.0	1.0	.09	.91
Motivar	.156	.01	-.10	-.03	4.2	1.8	.94	.06
Satisfação_cliente	.054	.08	.29	-.03	11.1	.8	.99	.01
Sugestão_cliente	.033	.04	.00	-.19	.0	19.1	.00	1.00

Verificamos que os dois factores diferenciam os sectores em que as chefias trabalham. O primeiro factor diferencia as chefias da área da *administração* dos chefes de *back office*. Assim, o sector *administração* refere-se essencialmente à *estratégia* e *satisfação do cliente*, enquanto para o *back office*, o mais relevante é *aprender sempre*. No segundo eixo, destaca-se o sector de *front office* que se caracteriza pelo trabalho de *equipa* e *aceitação do erro*. Parecem distanciar-se do *criar_novo* e das *sugestões do cliente* mais próximos das chefias que não trabalham em contacto directo com o cliente, como se pode ver na Figura 13. Contudo, há que referir que a melhoria contínua, característica da inovação neste sector, é transversal a todos os sectores.

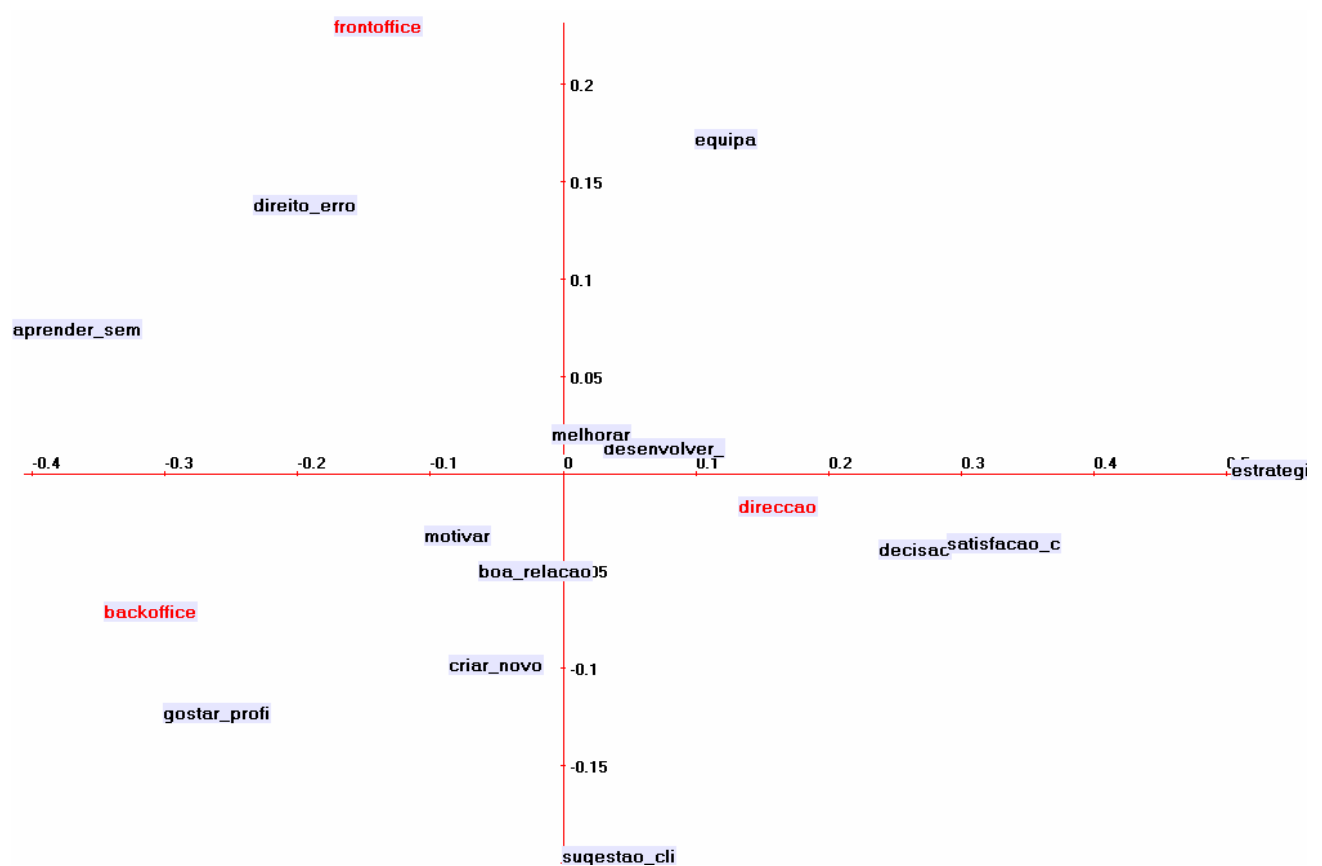


Figura 13 – Análise de correspondências realizada sobre as palavras dos chefes inovadores por sector do hotel.

Tal como anteriormente, realizou-se o teste de validação destes resultados através do *bootstrap* parcial, com trinta replicações. A figura assim obtida não permitiu, contudo, identificar grupos distintos associando os sectores às palavras dos chefes inovadores, o que leva a considerar, tal como no estudo quantitativo, apresentado no capítulo anterior, que se trata de uma população mais homogénea.

Neste capítulo analisaram-se os dados de trinta entrevistas realizadas com chefes inovadores e não inovadores. A análise de conteúdo permitiu clarificar o conceito de chefia inovadora, como alguém que, ao pensar em si próprio enquanto chefe, refere em primeiro lugar a relação com os colaboradores, pautando o seu discurso por um maior igualitarismo, a necessidade de fomentar o desenvolvimento pessoal e da equipa. Em cada nível de chefia, o planeamento ou a estratégia constituem um outro eixo em torno do qual os inovadores definem o seu papel e, finalmente, a necessidade de melhorar o trabalho para satisfazer o cliente. A inovação passa por saber ouvir os colaboradores e o cliente. Relativamente aos chefes não inovadores, a principal referência no seu discurso vai para a hierarquia, salientando quer a assimetria de relação com os seus próprios chefes, quer a pertença ao grupo das chefias. A dificuldade de gerir as pessoas é também saliente, mas aqui referindo as diferenças de personalidade que dificultam a direcção da equipa. A análise das correspondências permitiu evidenciar claramente estas diferenças. Os inovadores por seu lado aparecem com um discurso mais homogéneo, não sendo possível diferenciá-los por organização ou departamento do hotel.

A análise de correspondências mostrou que a principal diferença entre inovadores e não inovadores reside na forma como cada um deles constrói o seu papel: enquanto os primeiros tomam como referente os seus colaboradores, os segundos referem-se aos

chefes, sendo a gestão das pessoas difícil de realizar, tendo em conta a diversidade de personalidades e a resistência à mudança.

O discurso dos inovadores pode ser analisado em termos de três grandes eixos: o da decisão estratégica e satisfação do cliente, o da inovação, que passa pelo desenvolvimento dos colaboradores, a aceitação do erro e o gosto pela profissão, e finalmente, a direcção e motivação das pessoas e da equipa.

CAPÍTULO 7

DISCUSSÃO DOS RESULTADOS E CONCLUSÕES

Este capítulo analisa os resultados descritos anteriormente à luz dos objectivos e das hipóteses definidas nesta investigação. São referidas as implicações para a teoria, bem como os principais contributos para potenciar a inovação na hotelaria. Finalmente, assinalam-se as limitações e fazem-se propostas para investigações futuras.

7.1. Discussão dos Resultados

O objectivo principal desta dissertação consiste em saber se a inovação na hotelaria de qualidade está relacionada com a gestão inovadora. Para tanto, formularam-se quatro hipóteses que foram confirmadas e que são discutidas neste capítulo.

O estudo iniciou-se pela construção de uma escala, que permitiu descrever as teorias implícitas do chefe inovador no sector da hotelaria e mostrar que a liderança inovadora se define em torno de duas dimensões – as competências de tomada de decisão e as competências relacionais – verificando-se um modelo algo diferente da tradicional teoria bifactorial da liderança, proposta pelos investigadores do grupo de Ohio e amplamente adoptada no âmbito das teorias contingenciais, que estabelece competências relacionais e competências ligadas à tarefa. Nas entrevistas, as chefias inovadoras corroboraram esta definição ao considerar que os conhecimentos da área técnica (a tarefa) são importantes, mas de aquisição ou actualização relativamente fácil, contrariamente às competências relacionais

que são difíceis e complexas. Saber lidar com os colaboradores e tomar as decisões adequadas a cada situação são elementos essenciais ao desempenho de um cargo de chefia na hotelaria de qualidade.

Hipótese 1: Os Chefes Inovadores e Não Inovadores são Percebidos de Maneira Diferente pelos Subordinados.

Foi confirmada a primeira hipótese formulada, segundo a qual os chefes inovadores são percebidos de forma diferente dos chefes não inovadores, tendo-se verificado consenso nas definições de ambos. A chefia inovadora é definida em termos da competência que manifesta relativamente à tomada de decisão e ao estabelecimento de boas relações com os colaboradores. Também a definição de chefe não inovador é consensual, parecendo consubstanciar uma distorção de negatividade. Com efeito, o chefe não inovador é “autoritário”, “não se empenha no trabalho”, “não se actualiza”, “vive no passado” ... de tal forma que não foi possível obter dos trabalhadores dos hotéis, nomes de chefes não inovadores. Como refere a teoria da identidade social (Turner et al. 1979), não é fácil dar uma imagem negativa de um membro do endogrupo, constatando-se um viés pró-inovação, resultante numa percepção de líder *não inovador*, não enquanto antónimo do *inovador*, mas associada à liderança autocrática, profundamente rejeitada nestas organizações. Neste trabalho utilizámos a expressão *menos inovador* para designar as chefias que não foram nomeadas expressamente como inovadoras pelos seus colaboradores, tendo reservado a expressão *não inovador* para as chefias entrevistadas como tal, no estudo qualitativo.

Os resultados do estudo quantitativo mostram que os subordinados percebem os chefes inovadores como possuindo competências relacionais e de tomada de decisão mais elevadas do que os *menos inovadores*. Na percepção do chefe, as competências de tomada de

decisão são mais valorizadas do que as relacionais, o que corresponde às teorias implícitas da liderança, segundo as quais um cargo de chefia intermédia é criado para descentralizar parte das decisões. Constata-se, também, que o exercício do cargo leva a uma maior valorização das competências de tomada de decisão, ou seja, o conhecimento e a experiência tornam mais salientes as competências associadas à tomada de decisão, aos vários níveis organizacionais. Note-se também que a maioria dos chefes que responderam ao questionário se situam, maioritariamente, ao nível operacional, existindo uma relação interpessoal próxima com os subordinados, susceptível de induzir nos colaboradores uma subvalorização das exigências decisórias do cargo, como referem Lord e Mahler (1993) ao analisar o impacto da liderança aos diferentes níveis organizacionais.

Analisaram-se as percepções dos colaboradores inseridos nas equipas cujo chefe foi nomeado inovador, comparando as suas percepções com as das restantes equipas. Os resultados mostram que, nas equipas lideradas por chefes inovadores, os colaboradores têm percepções mais favoráveis do seu chefe, considerando-o mais inovador. Por outro lado, parece interessante constatar que estas equipas surgem como mais homogéneas do que as restantes. Este dado vem sustentar a ideia, emergente das entrevistas, segundo a qual a inovação decorre das interações que se vão desenvolvendo entre o chefe e os seus colaboradores, através dos processos de *role taking* e *role making* (Stryker e Statham, 1985), dependentes das competências relacionais que a chefia manifesta na direcção da sua equipa e das competências de tomada de decisão de que faz prova.

Convém ainda salientar o baixo número de chefes nomeados como inovadores, nos oito hotéis onde foi conduzido o estudo qualitativo. Com efeito, apenas 24 chefes foram considerados inovadores, em oito unidades hoteleiras (cujo número total de trabalhadores ronda os 1.200), mostrando que as competências em torno das quais se constrói a inovação não se encontram muito representadas neste sector. Estas organizações arvoram uma

estrutura funcional muito hierarquizada onde, tradicionalmente, as relações assentam no estatuto e no poder que estabelecem relações incompatíveis com as competências associadas à inovação.

Hipótese 2: Os Chefes Inovadores têm Percepções da Gestão Diferentes dos Chefes Menos Inovadores.

Parece verificar-se a hipótese segundo a qual os chefes inovadores se diferenciam dos menos inovadores, tanto nas auto como nas hetero percepções que produzem. Com efeito, os chefes menos inovadores, ao analisarem o seu papel, activam a categoria chefia, tornando saliente a sua pertença ao grupo dos chefes e a responsabilidade que lhes foi conferida de dirigir uma equipa ou um hotel. Estão conscientes da sua missão enquanto elo de ligação entre dois níveis da hierarquia e sentem a dificuldade de dirigir pessoas com personalidades muito diversas e que resistem à mudança. Definem uma chefia inovadora como aquela que tem boas ideias mas que nem sempre as consegue implementar, mesmo usando de persuasão junto da hierarquia.

O chefe inovador, por seu lado, também se diferencia do menos inovador pelo processo de construção de papel. Inseridos na mesma hierarquia que os anteriores, ao pensarem no seu papel enquanto chefia, centram a sua atenção no subordinado, evidenciando um processo de *role taking*, ou seja, a capacidade de se pôr no lugar do colaborador, imaginando as suas necessidades, de modo que, ao construir o seu papel, vão antecipando as consequências do seu comportamento. No processo de *role making*, o chefe inovador tende a considerar as características da equipa em que está inserido, de modo que, na tomada de decisão, considera as oportunidades no contexto em que está inserido, bem como o potencial dos colaboradores.

A liderança inovadora consiste em desenvolver a inovação nos seus colaboradores de modo a conseguir a melhoria permanente da qualidade e da satisfação do cliente. Estar-se-ia, assim, próximo dos modelos interactivos da liderança que explicam o processo a partir do estabelecimento de relações de qualidade, ao nível interpessoal e da equipa (Uhl-Bien e Graen, 1992), que permitem a partilha da liderança (Graen, 2006), processo interactivo e de comunicação que pode ser entendido no âmbito do interaccionismo simbólico. É também de salientar, a perspectiva de Basadur (2004) para quem a liderança criativa e inovadora tem sido explicada como a capacidade de desenvolver a criatividade e inovação nos seguidores. Os resultados desta dissertação inserem-se nestes modelos, parecendo contudo ir mais além, ao incluir o cliente no processo e ao posicionar o colaborador numa posição intermédia entre o líder e o cliente. O colaborador aparece, assim, como interprete das expectativas e das novas necessidades do cliente.

O discurso das chefias inovadoras revela maior riqueza temática que o dos menos inovadores. A capacidade de se colocar no lugar do outro e de antecipar as suas respostas requer um esforço de imaginação acrescido, nomeadamente por parte das chefias de topo, tendo em conta a existência de maior distância social. Os dados revelaram que a liderança inovadora se constrói em torno de três pólos – a relação com os colaboradores e a equipa, a relação com o cliente e a relação com os seus chefes.

Como atrás se referiu, a gestão das pessoas e das equipas aparece como um elemento essencial neste sector, para todos quantos exercem um cargo de chefia, sejam eles inovadores ou não. Todos os gestores entrevistados consideram ser mais fácil adquirir as competências técnicas relevantes para a operação hoteleira do que motivar e conseguir o empenhamento das equipas nos objectivos, ou seja, a dificuldade de gerir as pessoas constitui uma constante do discurso das chefias. O recrutamento de pessoas competentes, motivadas e que gostem da sua profissão é um aspecto importante para a constituição das equipas. A consciência de que,

na hotelaria de qualidade, a satisfação do cliente passa pela qualidade do serviço prestado e pela simpatia dos prestadores, tem obrigado a mudar a estrutura e os processos de trabalho. As chefias inovadoras estão conscientes de que os seus subordinados são o elemento essencial na prestação do serviço, pois recebem, em primeiro lugar, as sugestões e reclamações do cliente e contribuem, com a sua acção, para a resolução dos problemas. Para um bom funcionamento do seu sector, os inovadores procuram criar relações de qualidade com os seus colaboradores, desenvolvendo o seu potencial e incentivando a melhoria contínua do seu trabalho.

O processo de comunicação entre a chefia e os colaboradores reveste-se, pois, de primordial importância, enquanto meio para atingir relações de confiança e respeito mútuo. Uma relação mais igualitária parece estar na base da qualidade relacional, opondo-se à assimetria manifesta no discurso dos menos inovadores. Estes resultados vão ao encontro das investigações de Sousa (1999), podendo dizer-se que o chefe inovador, após a nomeação formal para o cargo, consegue aprofundar as interações que lhe garantem a confiança dos subordinados. Ao comunicar, os interlocutores (chefe e subordinados) vão construindo os significados associados à tarefa, aos objectivos a atingir e, simultaneamente, à relação, definindo a identidade da equipa, da organização e o lugar de cada um no grupo, como mostram os estudos de Watzlawick et al. (1979) acerca do processo de comunicação. A autenticidade da chefia na relação pode permitir o seu enriquecimento e aprofundamento, atingindo um estágio de partilha da liderança (no sentido de Graen, 2006), em que são solicitadas as sugestões dos colaboradores. Esta partilha da liderança pressupõe segurança psicológica, ou segurança participativa (West, 1990), por parte dos colaboradores, para que sintam confiança e capacidade de correr o risco de participar, devendo o chefe assegurar a tolerância perante o erro e a reflexão contínua necessária à melhoria da qualidade do serviço. Num contexto de habilitações literárias baixas, em que a formação é assegurada pela prática

do exercício do trabalho, há que incentivar as pessoas demonstrando-lhes as vantagens da participação, o que passa pelo estabelecimento de uma relação próxima e de qualidade.

Na relação com os seus superiores, a chefia inovadora refere a proximidade e autonomia que lhe é conferida, expressando a existência de uma relação igualitária. O inovador, ao caracterizar a hierarquia em que se insere, salienta o trabalho de equipa e a entreatajuda vigente. Num dos grupos de hotéis estudados, a estratégia de comunicação dos resultados financeiros a todos os trabalhadores foi muito valorizada e apontada como realmente indutora de inovação de processos de trabalho e facilitadora das relações entre os diferentes níveis hierárquicos. A informação periódica, ao ser analisada e trabalhada em cada sector do hotel, permite, em cada momento, o envolvimento de todos os colaboradores, aos diversos níveis, e a reflexão sobre os processos de trabalho propiciadora da mudança visando a melhoria contínua da qualidade do serviço.

No que respeita à relação com o cliente, verifica-se uma grande preocupação em satisfazer as suas necessidades, tanto por parte dos inovadores como dos menos inovadores. Contudo, a importância de ouvir as suas sugestões e de desenvolver sistemas, que permitam o acesso a essa informação, está mais presente nos directores considerados inovadores do que nos restantes. Aqueles preconizam a adopção de uma atitude de escuta das sugestões e reclamações do cliente, implementando estratégias específicas adaptadas ao contexto do hotel e dos mercados para quem trabalham.

A importância de prestar um serviço de qualidade que fomente a satisfação do cliente, bem como a necessidade de ouvir as suas sugestões, está presente em todas as chefias entrevistadas, inovadoras e menos inovadoras. A diferença parece residir no facto do chefe inovador adoptar uma atitude de escuta mais activa, através de canais mais diversificados, ou seja, o chefe inovador capta as sugestões do cliente, directamente e através dos seus

colaboradores, enquanto o menos inovador apenas ouve o cliente, não mencionando estratégias específicas de recolha de informação.

Pode dizer-se com Sundbo e Gallouj (1998) que a inovação parece resultar das pequenas modificações que se vão realizando no dia-a-dia, nas equipas de trabalho lideradas por chefias, que mantêm a focalização no cliente e exigem a melhoria continua dos processos de prestação de serviço, incentivando as sugestões e a participação dos colaboradores. Não se trata aqui de delegação de poderes, pois a hotelaria mantém uma estrutura funcional que, embora menos vertical e hierarquizada do que no passado, assenta na centralização da tomada de decisão. Os standards de serviços substituem, hoje, a hierarquia e as relações democratizaram-se, verificando-se maior igualitarismo (por exemplo, nos hotéis mais inovadores todos se tratam pelo nome próprio, sem referência a títulos ou graus académicos) e uma preocupação no desenvolvimento pessoal dos colaboradores.

Hipótese 3 – Existem sectores do hotel mais favoráveis à gestão inovadora. Ou seja, a inovação ocorre de modo diferente nos diversos sectores do hotel.

Esta hipótese foi confirmada, tendo-se constatado que os trabalhadores do *back office*, que não trabalham em contacto directo com o cliente, consideram o seu chefe mais inovador do que os do *front office* ou do sector administrativo. A hipótese formulada, partia da ideia da co-produção do serviço e das referências à crescente intervenção do cliente, enquanto fonte de inovação (Go, 2005; Sundbo e Gallouj, 1998), fazendo prever mais inovação nos sectores de *front office*, como a recepção, restaurantes e bares, do que nos restantes. Os resultados obtidos mostraram que nas áreas do alojamento e alimentação e bebidas que não contactam permanentemente com o cliente existe mais inovação do que no *front office*.

Questionados perante este facto, alguns directores referem que a standardização dos procedimentos nos sectores que lidam directamente com o cliente, associada a ritmos de trabalho intenso, podem constituir entraves à reflexão necessária à melhoria contínua. As qualificações reduzidas podem levar os gestores à definição de normas de atendimento que garantam uma menor variabilidade comportamental e assegurem a qualidade de atendimento desejada. O trabalho dos recepcionistas é considerado como sendo muito standardizado, obrigando ao preenchimento de muitos impressos, ou seja, deixando pouca margem para a modificação dos procedimentos de trabalho. A inovação na recepção, referida em dois hotéis, passa pela sensibilização dos recepcionistas para o conhecimento dos equipamentos turísticos, históricos e culturais da zona em que o hotel está implantado. Do mesmo modo, nos sectores de restaurante e bar, o atendimento ao cliente obedece a *standards* de serviço bem determinados, sendo referido como inovação, a oportunidade concedida a estes trabalhadores de passarem uns dias em hotéis da cadeia, como hóspedes, para usufruir da experiência do cliente. Assim, a inovação, neste sector, não passaria tanto pela modificação dos procedimentos, mas antes pelo aumento da formação e das vivências pessoais, aproximando cliente e prestador do serviço.

No *back office* as pessoas têm mais oportunidades para modificar os processos de trabalho, sendo reconhecida, nas cozinhas, a necessidade de ser criativo e inovar, mesmo por parte das chefias não inovadoras. A confecção e apresentação da comida e dos pratos são consideradas essenciais para a satisfação e fidelização do cliente. A maioria dos hotéis em estudo, à excepção dos que foram considerados menos inovadores, tem em curso o processo de certificação da qualidade e da qualidade ambiental, que veio alterar os procedimentos de trabalho no *back office*, compreendendo-se assim que, mesmo nos andares e lavandarias onde os trabalhadores possuem menores qualificações, se registem percepções de inovação. A crescente preocupação em adoptar, nestes hotéis, processos de gestão mais *modernos*,

nomeadamente através da negociação de objectivos e da comunicação regular dos resultados do departamento e do hotel como um todo, constitui, provavelmente, uma das razões para a diferenciação entre estes dois sectores.

Os chefes inovadores parecem conseguir aliar as exigências associadas a um atendimento de qualidade, à inovação e melhoramento continuado dos processos de trabalho, mesmo em condições mais exigentes. A focalização no cliente, a consequente capacidade de escuta e aproveitamento das suas sugestões parece, assim, facilitada sob a liderança inovadora.

Os chefes inovadores dos níveis estratégicos acentuam a necessidade de ouvir os colaboradores, que, contactando diariamente com o cliente, podem sugerir melhorias e mudanças em prol da satisfação das necessidades dos clientes. Fomentar a capacidade de reflexividade parece passar pelo aumento da formação dos colaboradores, não tanto nos processos técnicos e operacionais, mas antes em termos de cultura geral e experiência de ser um cliente de hotel de qualidade superior. A capacidade de se colocar no lugar do outro, neste caso, a capacidade do empregado se colocar no lugar do cliente, compreendendo e antecipando os seus desejos, fomenta o processo de melhoria contínua, surgindo como mais um elemento associado ao processo de inovação na hotelaria.

Hipótese 4 – A inovação em hotelaria está relacionada com a gestão inovadora.

O estudo quantitativo permitiu ainda diferenciar os hotéis quanto ao grau de inovação, estabelecendo três grupos distintos que, confrontados à situação de cada um dos hotéis no mercado, se revelam como uma medida externa de validação do constructo de inovação. Com efeito, focalizando os grupos extremos – mais e menos inovadores – constata-se que

entre os mais inovadores se situam os dois hotéis de cinco estrelas, um da cadeia Starwoods e o outro do grupo Real, e três hotéis de quatro estrelas, cujos gestores se parecem diferenciar pela capacidade de envolvimento dos seus colaboradores.

No grupo dos hotéis menos inovadores foram classificados cinco hotéis, entre os quais um (Albufeira 2) que enfrenta grandes dificuldades financeiras, sendo frequentes os atrasos no pagamento do pessoal e relativamente ao qual tem sido anunciado o encerramento. Um dos pontos comuns existentes entre este hotel, o Pestana e Solverde, também classificados neste grupo, é a sua idade e a cultura algo familiar que se estabeleceu. A maioria dos empregados têm uma antiguidade de trinta anos ou mais, tendo realizado toda a sua carreira no mesmo hotel. No entanto, a idade do empreendimento não constitui factor de distintividade, pois entre os hotéis menos inovadores figuram também unidades recentes, com idades inferiores a dez anos.

O estudo qualitativo foi realizado em três dos quatro hotéis considerados mais inovadores, constatando-se que, em todos eles, o director-geral foi nomeado inovador pelos colaboradores. No Hotel Albufeira 1, é de salientar a focalização na qualidade por parte dos directores e proprietários, sempre presentes e apostados em gerir a unidade como uma família. No quarto hotel, a mudança de director geral impossibilitou a realização da entrevista. A liderança de topo parece, assim, influenciar decisivamente o desempenho das unidades, imprimindo um estilo de gestão que os diferencia dos restantes. Os directores fazem referência aos aspectos estratégicos da actividade hoteleira e à importância de trabalhar por objectivos. O director inovador gere o hotel, mantendo a atenção nos objectivos de médio e longo prazos e simultaneamente na gestão do dia-a-dia. A concorrência existente no sector, que obriga a baixar os preços, exige uma focalização no controlo dos custos e no planeamento dos recursos humanos, enquanto a necessidade de aumentar a qualidade e fornecer um serviço diferenciado exige uma grande atenção aos pequenos detalhes que

consubstanciam a operação hoteleira. Esta focalização permanente pode favorecer a adopção da atitude de escuta activa dos colaboradores e do cliente que, como atrás se referiu, caracteriza as chefias inovadoras.

Constata-se que a liderança inovadora não aparece ligada ao carisma ou à inspiração das pessoas com quem o líder trabalha. A chefia inovadora, ao nível estratégico, centra a sua actuação nos objectivos essenciais à operação hoteleira, salientando a importância do serviço ao cliente e incentivando os colaboradores à reflexão para uma melhoria contínua. Pode referir-se algum paralelo com as seis competências descritas por Bennis (2007), nomeadamente no que concerne a focalização nos objectivos ou na missão, e com os trabalhos de West (2002) que insistiu na importância da reflexividade para o processo de inovação. São ainda realçadas, nos hotéis mais inovadores e de inovação intermédia, onde se efectuou o trabalho qualitativo, as boas relações de trabalho entre todos os colaboradores a todos os níveis e entre chefias e colaboradores, bem como a existência efectiva do trabalho em equipa. Nos hotéis menos inovadores são apenas mencionadas boas relações de trabalho entre colegas, ao mesmo nível, não sendo evidente a existência de uma efectiva direcção de equipa.

Em suma, os resultados obtidos vêm confirmar a hipótese segundo a qual o chefe inovador se diferencia do menos inovador na gestão, constituindo um factor determinante na implementação da inovação nos hotéis, ao valorizar as pessoas, envolver e dinamizar as equipas que se implicam e envolvem no sentido de melhorar continuamente o serviço em prol da satisfação do cliente.

Os resultados permitem ainda estabelecer o perfil do chefe inovador no sector da hotelaria, em torno das competências de tomada de decisão e relacionais:

- O chefe inovador não adia a tomada de decisão e soluciona situações mais complexas com coragem e firmeza.
- Experimenta novos produtos e procedimentos, sem temer os insucessos, pois reconhece que, para implementar uma ideia com sucesso, são necessários insucessos e ideias e acções menos apropriadas. Assim, são tolerantes ao erro e à experimentação por parte dos colaboradores, desde que a imagem do hotel perante o cliente não fique comprometida.
- A todos os níveis organizacionais, o chefe inovador, planeia o seu trabalho e o dos colaboradores, de modo a rentabilizar todos os recursos.
- É exigente para com o colaborador, promovendo a qualidade e a melhoria contínua dos produtos e processos de trabalho.
- Adopta um estilo participativo de liderança, partilhando a informação relevante e incentivando os colaboradores a dar atenção aos pequenos detalhes e reflectir sobre a melhoria da qualidade.
- Tem capacidade de escutar activamente todos quantos intervêm no processo de trabalho, interna e externamente.
- Promove nos colaboradores a comunicação com o cliente, numa atitude de escuta, antecipando as reclamações e promovendo a satisfação das necessidades do cliente.
- Na relação com os colaboradores, embora detentor de um cargo de chefia, abdica do exercício do poder formal, para estabelecer uma relação mais igualitária, que fomente a confiança e respeito mútuo. Para tanto, incentiva os colaboradores à participação, criando um clima de trabalho tolerante à diferença e ao erro.

- O chefe inovador desenvolve o trabalho em equipa, estabelece objectivos e reconhece o trabalho individual e colectivo e preocupa-se sinceramente com a satisfação dos seus colaboradores.
- Promove a formação e desenvolvimento dos seus colaboradores, não apenas nas áreas operacionais, mas também em áreas sociais e culturais, facultando-lhes experiências propiciadoras da melhoria da qualidade do serviço ao cliente.

Em suma, o chefe inovador não tem carisma e não detém o exclusivo da inovação. O chefe inovador é alguém capaz de incentivar a manifestação da criatividade individual e da inovação nos seus colaboradores. A inovação, neste sector, decorre do processo de reflexão permanente sobre a melhoria da qualidade, da atenção aos pequenos detalhes e da focalização no cliente de todos os actores organizacionais. A inovação do cliente entra na unidade através do colaborador, podendo considerar-se como uma especificidade da liderança inovadora na hotelaria, a capacidade de ouvir as sugestões do cliente através do colaborador. O chefe inovador envolve a equipa no processo, dando-lhe a informação necessária à interpretação das necessidades do cliente, e criando um sistema de gestão dos recursos humanos, ao nível geral ou sectorial, consoante o nível de chefia em que se encontra, coerente e claro.

Esta dissertação procurou definir o constructo de inovação no sector da hotelaria, tendo concluído que inovar consiste num processo de melhoria contínua dos procedimentos de trabalho de modo a conseguir um aumento permanente da qualidade do serviço. Neste sentido, é exigida aos principais actores uma reflexão sistemática sobre os métodos e processos de trabalho em uso na organização, que permita melhorar continuamente o serviço

e centrar a atenção nos mais pequenos detalhes, antecipando as necessidades do cliente. A qualidade pode passar pela estandardização do serviço prestado ao cliente, para que este reconheça e distinga, não apenas o hotel mas, quando é caso disso, a cadeia ou o respectivo grupo hoteleiro. A necessidade de aumentar a competitividade, conseguida, inúmeras vezes, à custa da redução dos custos operacionais, leva as unidades hoteleiras a contratar pessoas de baixas qualificações, transferindo grande parte da responsabilidade pela qualidade do trabalho desenvolvido e criação de uma cultura focalizada no cliente, para a liderança das equipas aos vários níveis organizacionais. Assim, repousa na chefia a capacidade de fomentar relações de qualidade no seio da equipa, mantendo uma tensão entre o sistema formal estandardizado e o sistema informal, propícia à emergência da criatividade individual e da inovação.

As teorias de liderança procuram clarificar o processo através do qual se conseguem níveis de produtividade elevada e colaboradores satisfeitos e envolvidos, procurando melhorar permanentemente a qualidade do seu trabalho. As teorias centradas no líder, que descrevem as competências cognitivas e relacionais, como as teorias da liderança carismática de House (1977) ou Conger et al. (2000) ou transformacional de Bass (1997) ou as teorias centradas nos seguidores (teorias atribucionais, de processamento da informação ou identidade social), que procuram dar conta das condições em que são realizadas atribuições de liderança não conseguem, por si só, dar conta da riqueza do processo interactivo que se estabelece em contexto organizacional, objecto de estudos recentes, numa perspectiva interaccionista, como os das equipas de Graen (2006) ou de Stacey e Griffin (2005), cujos resultados parecem promissores.

Nesta investigação, a liderança inovadora constrói-se em torno de duas dimensões (competências decisórias e competências relacionais), ultrapassando as teorias estruturalistas, tradicionalmente edificadas em torno da tarefa e da relação. O modelo de

liderança inovadora parece, assim, reflectir uma mudança de paradigma em curso na gestão das organizações. Com efeito, a exigência de competência técnica e bom desempenho é considerada como um dado adquirido, necessário a todo o trabalhador e chefia. Não são pois os conhecimentos ou a perícia na tarefa que diferenciam a chefia inovadora, mas as decisões que toma face a situações novas e imprevistas, associadas ao estabelecimento de relações de qualidade.

As teorias implícitas da liderança (Lord e Mahler, 1993) referem também que a liderança inovadora resulta de um processo de percepção social, podendo uma pessoa ser reconhecida como líder por dois processos distintos: ou porque lhe são reconhecidas características e competências, enquanto pessoa, ou porque essas características são inferidas a partir de acontecimentos salientes que provocam resultados consistentes com os esquemas e cenários organizacionais. Assim, o reconhecimento de alguém como chefe inovador, na hotelaria, parece processar-se na interacção do dia-a-dia, a partir das quais se inferem as características e as competências da chefia, ou seja, são reconhecidos os comportamentos associados à tomada de decisão e à criação de boas relações com os colaboradores, definidoras do protótipo de inovação, no sector.

A importância da identidade social, na percepção da liderança inovadora, emergiu da constatação de que os colaboradores se recusam a considerar a existência de chefes não inovadores no seu grupo ou mesmo na organização, sendo a inovação percebida como uma qualidade positiva atribuída a membros do endogrupo. Recorde-se que o design da investigação, em cada momento, torna saliente a pertença à unidade hoteleira em que os inquiridos e entrevistados trabalham, pela referência ao “seu chefe directo” ou à sua actuação enquanto chefe. Do mesmo modo, a dificuldade em nomear um “chefe não inovador” por “não poder dizer mal do chefe” parece constituir um processo de preservação de uma identidade social positiva para o endogrupo ou organização (Hogg, 2001).

Esta investigação permitiu, ainda, mostrar que a liderança inovadora se situa no processo interactivo entre o líder e os seus colaboradores. Stryker e Statham (1985), ao associar o interaccionismo simbólico e a teoria de papel, e os trabalhos de Sousa (1999) permitem compreender a relação social entre os papéis de chefe e de colaborador e esclarece o modo como o chefe constrói o seu papel, assumindo os colaboradores como outro significativo, colocando-se no lugar dos liderados, imaginando as suas necessidades e expectativas e antecipando as consequências dos seus actos. Nesta actuação procura aliar as necessidades da organização e do cliente às necessidades de crescimento e desenvolvimento pessoal dos colaboradores. Quanto maior a diversidade existente nos colaboradores e entre chefia e colaboradores, maior o esforço de imaginação exigido e maiores as probabilidades de emergência de soluções inovadoras.

É no processo de comunicação entre o chefe e os colaboradores, que se vai estabelecendo o lugar de cada um na relação. Com efeito, inicialmente, ao chefe nomeado é dado o poder inerente à sua posição na cadeia hierárquica, aos subordinados são comunicadas as normas associadas ao papel a desempenhar, desenvolvendo-se, a partir daí, uma relação social que se reveste de uma componente altamente emocional e provavelmente não consciente. O líder inovador, ao eleger o colaborador como outro significativo, deixa de se relacionar com base no poder de posição e estatuto inerente, estabelecendo com cada um dos subordinados uma relação individualizada, numa atenção permanente às acções e reacções de cada um, num investimento pessoal que permite manter uma relação de qualidade. O gestor inovador pede sugestões aos seus colaboradores e incentiva-os a levá-las à prática, estabelecendo-se um estilo de liderança partilhada no seio da equipa, conducente a relações de elevada qualidade, caracterizadas pelo respeito e confiança mútua.

Neste sentido, a relação estabelecida na equipa ou, eventualmente, na organização pauta-se pela coerência entre as teorias declaradas e praticadas (Argyris, 1999), sendo as

energias orientadas para a procura permanente da qualidade do serviço. Esta investigação permitiu mostrar que a liderança inovadora consiste em desenvolver a inovação nos colaboradores de modo a conseguir a melhoria permanente da qualidade e a satisfação do cliente. Esta definição vem dar um contributo à compreensão da liderança inovadora no sector da hotelaria e mostrar a importância da realização de investigações em contexto organizacional.

Este estudo possibilitou a identificação do perfil de um gestor inovador, descrito como alguém com bons conhecimentos inerentes à operação hoteleira, competências de tomada de decisão e competências relacionais que permitam dar às suas equipas a possibilidade de inovar. Um líder inovador não é, necessariamente, alguém que tem ideias – pois, como refere Basadur (2004), todos têm ideias – é o líder que aproveita a criatividade das pessoas que com ele trabalham e consegue mobilizar o grupo a produzir e a implementar as ideias. A criação, organização e gestão das equipas constitui um aspecto essencial à prossecução dos objectivos de um hotel, sendo essencial criar um sistema integrado e coerente de gestão de recursos humanos, que procure activamente a harmonia entre teoria declarada e teoria praticada. Assim, o recrutamento de profissionais competentes e motivados, que gostem da sua profissão, deve ser uma preocupação e uma das prioridades das chefias a todos os níveis. Tradicionalmente, uma carreira na hotelaria começava pela base, sendo os conhecimentos adquiridos no posto de trabalho, com a experiência. Hoje, recrutam-se pessoas já formadas, dotadas dos conhecimentos necessários ao exercício de funções mais especializadas e exigentes (Gilbert e Guerrier, 1997 e Deery e Jago, 2001). Contudo, a necessidade de melhoria contínua da qualidade do serviço e de diferenciação das cadeias ou hotéis concorrentes, tem colocado uma grande ênfase na formação das pessoas, levando algumas

cadeias nacionais e multinacionais a implementar os seus centros de formação. Reconhecem a importância de dotar os actuais e futuros chefes e gestores, a todos os níveis, de conhecimentos sólidos na área da hotelaria, que lhes facultem competência, responsabilidade e segurança na sua actuação. Impõe-se ainda a necessidade de os munir de competências acrescidas na área da tomada de decisão e direcção de equipas, que pode passar pela implementação de uma formação avançada em gestão de recursos humanos e de programas relacionados com a resolução criativa de problemas.

Este estudo mostrou que os diferentes sectores do hotel se diferenciam quanto ao grau de inovação, havendo no *front office* um excesso de formalização e stress nos ritmos de trabalho que dificultam a sua emergência nas equipas. Estando a inovação relacionada com os processos de interacção, ou seja, com a comunicação formal e informal que se estabelece na equipa e na organização, o aumento de informação e a melhoria do relacionamento entre chefias e subordinados, poderia facilitar o seu envolvimento no processo de melhoria contínua.

Um programa de formação tendente a aumentar os níveis de inovação das chefias e das equipas na hotelaria deveria trabalhar, em primeiro lugar, a liderança, fomentando o autoconhecimento e a consciência dos diferentes estilos individuais. A comunicação interpessoal, fomentando a aquisição de competências de escuta activa e compreensão do interlocutor, constituiria um segundo módulo. Um terceiro módulo, dirigido à motivação, para fomentar a reflexão e aquisição de competências sobre a forma de incentivar e mobilizar as equipas e, num quarto módulo, o treino de competências de cooperação, negociação e gestão de conflitos. Finalmente, um módulo de gestão de tempo e técnicas de *coping*, para fazer face aos picos de trabalho que ocorrem frequentemente neste sector.

Para desenvolver o estabelecimento da confiança e maior igualitarismo na relação entre as chefias e os membros da sua equipa, a participação em formações *outdoor* pode ser uma

solução. Alguns hotéis optam pela formação, em regime de hospedagem em unidades da mesma cadeia, proporcionando experiências turísticas aos colaboradores (chefias e subordinados), para que a aproximação entre a prestação e o consumo, empregado e cliente, estimule a reflexividade em prol da melhoria contínua da qualidade do serviço.

Os dados recolhidos neste estudo mostram que os hotéis mais inovadores são geridos por directores que atribuem grande importância à qualidade do serviço prestado através das equipas operacionais, manifestando a necessidade de uma gestão integrada e planeada dos recursos financeiros e das pessoas, através da implementação de programas de gestão por objectivos ou gestão pela qualidade. Estes sistemas permitem a criação de indicadores de gestão que, comunicados aos colaboradores e às equipas, fomentam o envolvimento na organização e facilitam a implementação de uma cultura de focalização no *cliente interno* e no cliente externo. Uma adequada política de incentivos, que valorize a criatividade individual e a experimentação de novos produtos e processos de trabalho, não pode premiar apenas os sucessos, pois deve permitir a emergência de todas as ideias e realização de experiências, fomentando o sentimento de segurança na participação no processo de inovação.

A principal limitação deste estudo está relacionada com a dificuldade do trabalho de campo. Efectivamente, não sendo fácil obter o acordo dos directores de hotel para implementar um estudo nas suas unidades, houve que recorrer aos alunos da Universidade do Algarve, na fase de construção da escala ELI. As dificuldades encontradas no ajustamento da escala e consequente validação do constructo de inovação devem-se, pois, à utilização de duas populações distintas que não partilham, necessariamente, o conceito de liderança inovadora.

Das entrevistas realizadas, segundo o método das grades de Kelly, que proporcionaram um conjunto de pouco menos de trezentos constructos, reduzidos para setenta e sete, numa primeira versão da escala ELI, à versão final de dezasseis constructos, muito da riqueza e complexidade inerentes às organizações humanas se perdeu. A estrutura bifactorial que emergiu e revelou o melhor ajustamento para as duas populações (estudantes e profissionais) fez-se à custa da eliminação dos itens que definiam um factor de igualitarismo (por oposição ao relacionamento com base no estatuto) e flexibilidade perante as regras estabelecidas. Nomeadamente, no que diz respeito ao igualitarismo, esta ideia reaparece na maioria das entrevistas com os chefes inovadores, levando-nos a questionar se o facto de se trabalhar com uma maioria de pessoas cujas chefias não são inovadoras terá camuflado esta dimensão.

Uma limitação da escala ELI refere-se ao facto de não ter sido possível analisar a sua estabilidade no tempo, embora tenha sido testada a consistência interna através do Alfa de Cronbach. O estudo da validação através de questionários de liderança vem mostrar que existe correlação entre o instrumento bifactorial e as escalas de liderança aplicadas, sendo de salientar as correlações com o questionário LMX, a dimensão de Estrutura da Tarefa do LBDQ e o vector P (positivo e amigável) do Symlog. A dimensão *Competências Relacionais* está ainda correlacionada com a *Consideração Individualizada* da escala da liderança transformacional do MLQ. Note-se, contudo, que as correlações são baixas, não ultrapassando .37, o que demonstra a validade discriminante e parece indicar que se está perante uma medida parcialmente distinta, ainda não abarcada pelos estudos anteriores. A escala bidimensional da liderança inovadora constitui, assim, um instrumento de medida que se pode considerar útil na avaliação das competências de inovação das chefias das unidades hoteleiras de qualidade. O estudo de validação enferma também da limitação relacionada com o facto de não ter sido conduzido junto dos trabalhadores do hotel. Com efeito, a extensão do questionário de validação, composto de cinco instrumentos diferentes,

inviabilizou a aplicação a esta população, obrigando a recorrer, novamente, aos alunos da Universidade do Algarve.

Uma outra limitação refere-se à baixa taxa de respostas obtidas, nos hotéis que autorizaram a passar a escala ELI, embora se tenha garantido a confidencialidade dos dados, distribuindo um envelope de resposta a cada respondente. As baixas habilitações literárias de grande parte dos trabalhadores levaram-nos a evitar o preenchimento de um inquérito facultativo, não institucional. Note-se que, nalgumas unidades estudadas, são regularmente aplicados questionários de satisfação dos trabalhadores, de preenchimento obrigatório, dentro ou fora do seu horário de trabalho.

Apesar destas limitações, deve salientar-se que o estudo de validação realizado demonstra a validade (discriminante) de constructo da escala ELI ao ser comparada com instrumentos semelhantes. Concorrem ainda para a validade de constructo, os resultados das análises factoriais (exploratória e confirmatória). A escala também evidenciou validade preditiva (previsibilidade do comportamento a partir dos resultados da escala) ao mostrar que, como se esperava, os inovadores se diferenciavam dos menos inovadores, resultados também confirmados pela análise de conteúdo do discurso das chefias

7.2. Conclusões

O trabalho desenvolvido permitiu mostrar que a inovação na hotelaria do segmento superior decorre das interações do dia a dia, da procura permanente da melhoria da qualidade do serviço prestado, que estimula nas pessoas, a todos os níveis, a atenção aos pequenos detalhes, às reacções do cliente, fomentando a reflexão sobre os processos de trabalho. O papel das chefias reveste-se de importância primordial, assegurando a consistência das práticas de gestão de recursos humanos, de modo a garantir o envolvimento e desenvolvimento de toda a equipa na melhoria contínua do serviço ao cliente. As unidades hoteleiras de qualidade são organizações de trabalho intensivo, ou seja, embora a tecnologia se apresente hoje como indissociável da operação hoteleira, só as pessoas lhe conferem distintividade. A simpatia e calor humano transmitido por cada colaborador, a expressão de emoções genuínas, a sua capacidade para solucionar rapidamente os problemas do cliente e mesmo antecipar as suas solicitações, conseguindo superar as suas expectativas, são factores de fidelização do cliente e, conseqüentemente, de competitividade.

A focalização nos objectivos, a instauração de políticas e práticas coerentes com a cultura e o envolvimento de todos os actores no processo reflexivo de melhoria contínua que emergiram deste trabalho, parecem consistentes com os estudos de casos de empresas excelentes ou “visionárias”(Collins e Porras (1994). A alteração dos processos de gestão nas unidades hoteleiras é um fenómeno relativamente recente, assistindo-se, hoje, à implementação de práticas de gestão participativa por objectivos nos grupos nacionais. A estrutura organizacional, uma estrutura funcional e hierarquizada, tem vindo a diminuir os níveis hierárquicos, assistindo-se à implementação de relações mais próximas entre directores e subordinados. Esta mudança de valores é ainda recente, não parecendo

uniformemente distribuída em toda a organização. Com efeito, a constatação de que o *front office* se mostra menos inovador, pode revelar que a integração e o controlo das actividades ainda repousa essencialmente na estandardização dos procedimentos, deixando pouca margem para a melhoria da qualidade do trabalho. A importância e formalização das operações administrativas na recepção não facilitam a intervenção dos colaboradores na mudança dos processos. Várias unidades ao criar um posto de trabalho específico para o relacionamento com o cliente (o gestor de clientes ou CRM) vão especializando as funções de *front office*, dificultando a percepção de que o cliente intervém no processo de inovação. A valorização destes colaboradores pela formação sócio cultural, proporcionando-lhes a experiência de ser turista, localmente na área do hotel, ou pela participação em formações em hotéis da cadeia, de modo a facultar-lhes a vivência do cliente, pode ser considerada como uma forma de aumentar a capacidade reflexiva e fomentar o processo de melhoria contínua.

Não constitui objectivo desta investigação realizar um trabalho representativo da hotelaria algarvia, pelo que se deve considerar este trabalho apenas como o início de uma linha de investigação mais ampla, a implementar futuramente. Com efeito, considera-se a necessidade de realizar novos estudos para confirmar o modelo emergente deste trabalho e verificar a sua representatividade. Por outro lado, o estudo analisou apenas hotéis do segmento superior, merecendo ser implementado nas unidades de outras categorias, que constituem a maioria das empresas do sector.

O papel do cliente no processo de inovação merece ser aprofundado, tendo em conta que esta investigação revela ser através dos colaboradores que a inovação se manifesta, numa aparente contradição com os estudos desenvolvidos em diversos sectores dos serviços e, particularmente, no turismo e na hotelaria em que o cliente é referido como fonte de inovação. Conviria clarificar a razão da ausência deste actor nas percepções dos colaboradores face aos chefes inovadores, contradizendo o discurso destas chefias, que

salientam a importância de ouvir o cliente, directamente e através dos colaboradores. Efectivamente, pode colocar-se a hipótese de que não é a importância dada ao cliente que distingue inovadores e não inovadores, mas o facto do chefe inovador entender o cliente ouvindo os seus colaboradores.

Considera-se ainda importante determinar se esta definição de liderança inovadora é específica da hotelaria, que requer a intervenção simultânea e integrada de todos os departamentos e colaboradores, ou se este conceito pode ser alargado ao sector dos serviços turísticos ou de forma mais ampla a todo o sector dos serviços.

Para concluir, pode considerar-se a presente investigação como um contributo para o desenvolvimento de soluções tendentes a estimular a criatividade e a inovação nas unidades hoteleiras, através da implementação de sistemas de gestão que favoreçam as interacções entre todos os actores organizacionais, que potenciem a adopção de atitudes de focalização no cliente e de reflexão permanente na perspectiva da melhoria contínua do serviço prestado.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adarves-Yorno, I. , Postmes, T. & Haslam, S. A. (2006). Social identity and the recognition of creativity in groups. [Versão Electrónica]. *British Journal of Social Psychology* 45(3), 479-497.
- Alban-Metcalf, R. J. & Alimo-Metcalf, B. (2000) The transformational leadership questionnaire (TLQ-LGV): a convergent and discriminant validation study [Versão electrónica]. *Leadership & Organization Development Journal*, 21 (6), 280-296.
- Albernathy, W. J. & Utterback, J. M. (1988) Innovation over time and in historical context. M. L. Tushman & W. L. Moore (Eds.), *Readings in the management of innovation* (pp. 25-36). New York: Harper Business.
- Amabile, T. M. (1996) *Creativity in context*. Oxford: Westview Press.
- Amabile. T. M. (2001). *Creativity and Perception in Management*. London: Sage Publications.
- Anderson, N. (1992, a). Innovation and change, introduction. In D.M. Hosking & N. Anderson (Eds), *Organizational change and innovation, psychological perspectives and practices in Europe* (pp. 119-122). London: Routledge.
- Anderson, N. (1992, b). Work group innovation, a state-of-the-art review. In D.M. Hosking & N. Anderson (Eds), *Organizational change and innovation, psychological perspectives and practices in Europe* (pp. 149-160). London: Routledge.
- Anderson, N. & West, M. A. (1996). The team climate inventory: development of the TCI and its applications in teambuilding for innovativeness. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 5 (1), 53-66.

- Argyris, C. (1999) *On organizational learning*. Oxford: Blackwell Publishers.
- Bales, R. F., Cohen, S. P. e Williamson, S. A. (1979). *SYMLOG – A system for the multiple level observation of groups*. New York: The Free Press.
- Baptista, M. (1997) *Turismo e competitividade sustentável*. Lisboa: Editorial Verbo.
- Baruch, Y. (1996). Self performance appraisal vs direct manager performance appraisal – A case of congruency. *Journal of Managerial Psychology*, 11 (6), 50-65.
- Basadur, M. (2004). Leading others to think innovatively together: creative leadership [Versão electrónica]. *The Leadership Quarterly*, 15 (1), 103-121.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: The Free Press.
- Bass, B. M. (1997). Does the transactional -- transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries?. [Versão electrónica]. *American Psychologist*, 52 (2), 130-139.
- Bass, B. M. (1998). *Transformational leadership industrial, military, and educational impact*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates. Retirado em 14 de Novembro de 2005, da base de dados Questia: <http://www.questia.com/PM.qst?a=o&d=9659281>.
- Bass, B. M. (1999). On the taming of charisma: a reply to Janice Beyer [Versão electrónica]. *The Leadership Quarterly*, 10 (4), 541-553.
- Bass, B. M. & Avolio, B. (1993) Transformational leadership and organizational culture [Versão electrónica]. *Public Administration Quarterly*, 17 (1), 112-121.
- Baum, T. (1996). Images of tourism past and present [Versão electrónica]. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 8(4), 25-30.
- Bennis, W. (2007). The challenges of leadership in the modern world. Introduction to the special issue. *American Psychologist*, 62(1), 2-5.

- Bouwen, R. (2001) Developing relational practices for knowledge intensive organizational contexts [Versão electrónica]. *Career Development*, 6/7, 361-369.
- Bouwen, R., De Visch, J. & Steyaert, C. (1992). Innovation projects in organizations, complementing the dominant logic by organizational learning. In D. M. Hosking & N. Anderson (Eds.), *Organizational change and innovation, psychological perspectives and practices in Europe* (pp. 123-148). London: Routledge.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Burns, T. & Stalker, G. M. (1996). *The management of innovation*. Oxford: Oxford University Press.
- Burnside, R. M. (1999). Visioning: Building pictures of the future. In J. Henri & D. Walker (Eds.), *Managing Innovation* (pp. 193-199). London: Sage Publications.
- Carmines, E. G & Zeller, R. A. (1979). *Reliability and validity assessment*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Carvalho, P.(2006) *Performance competitiva das regiões, Evolução nos últimos 10 anos*. DSET / DRAE Direcção Geral de Turismo. Retirado em Setembro 2006 de http://www.dgturismo.pt/stellent/groups/publico/documents/estudo/id_005921.pdf.
- Cattell, R. B. (1966). The scree test for the number of factors. *Multivariate Research*, 1, 245-276.
- Caughan, A. C. (2001) Effective Leadership Behaviour: Leading “The Third Way” from a Primary Care Group Perspective. A study of leadership constructs elicited from members of primary care group management board [Versão electrónica]. *Journal of Management Medicine*, 15 (1), 67-94.
- Cetron, M. (2001) The World of today and tomorrow: the global view. In A. Lockwood & S. Medlik (Eds.), *Tourism and hospitality in the 21st century* (pp.18-28). Oxford: Butterworth Heinemann.

- Chacko, H. E. (1998). Designing a seamless hotel organization. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 10 (4), 133-138.
- Charon, J. M. (2001). *Symbolic interactionism, an introduction, an interpretation, an integration*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Chemers, M. M. (2000). Leadership research and theory. A functional integration [Versão electrónica]. *Group Dynamics: Theory, Research and Practice* 4 (1), 27-43.
- Chemers, M. M. (2003). Leadership effectiveness: functional, constructivist and empirical perspectives. In D. Van Knippenberg & M. A. Hogg (Eds), *Leadership and power, identity processes in groups and organizations* (pp. 5-17). London: Sage Publications.
- Chung-Herrera, B., Enz, C. A. & Lankau, M. J. (2003). Grooming future hospitality leaders: A competencies model. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 44 (3): 17-25.
- Collet, P. (1979). The Repertory Grid in Psychological Research. In P. Collet (Ed.), *Emerging Strategies in Social Psychological Research*. New York.
- Collins, J. & Porras, J. I. (1994). *Built to last. Successful habits of visionary companies*. New York: Harper Business.
- Conger, J. A. & Kanungo, R. N. (1987). Towards a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings [Versão electrónica]. *Academy of Management Review*, 12 (4), 637-647.
- Conger, J. A.; Kanungo, R. N. & Menon, S. T. (2000). Charismatic leadership and follower effect [Versão electrónica]. *Journal of Organizational Behavior* 21 (7), 747-767.
- Cooper, J. R. (1998). A multidimensional approach to the adoption of innovation [Versão electrónica]. *Management Decision*, 36 (8), 493-502.
- Correia, J. A. C. & Pires, J. B. (2006). *Estratégia de Desenvolvimento do Algarve 2007-2013*. Faro: Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Algarve. Retirado em

23/11/2006 de <http://www.ccdr-alg.pt/documentos /eventos/ Estrategia Algarve 2007-13.pdf>.

- Coshall, J. T. (2000) Measurement of tourist's images: The repertory grid approach. *Journal of Travel Research*, 39 (1), 85-89.
- Craig, T. Y. & Kelly, J. R. (1999). Group cohesiveness and creative performance. *Group Dynamics Theory, Research and Practice*, 3 (4), 243-256.
- Cronbach (1970). *Essentials of psychological testing*. New York: Harper International Edition.
- Csikszentmihalyi, M. (2001). A systems perspective on creativity. In J. Henri (Ed.), *Creative management* (pp.11-26). London: Sage Publications.
- Cunha, M. P. (2002). *Introdução à qualidade de serviço: A perspectiva da gestão de recursos humanos*. Lisboa: ISPA.
- Cunha, M. P. & Rego, A. (2002). GNOMO – Grupo (Permanente) de Normalização do Vocabulário Organizacional, Edição I. *Comportamento Organizacional e Gestão* 8 (1), 11-14.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C. & Cabral-Cardoso, C. (2003). *Manual de comportamento organizacional e gestão*. Lisboa: RH Editora.
- Damanpour, F. (1990). Innovation effectiveness, adoption and organizational performance. In M. A. West & J. L. Farr (Eds.), *Innovation and creativity at work, Psychological and organizational strategies* (pp. 125-141). Chichester: John Wiley & Sons.
- Damanpour, F. (1996). Bureaucracy and innovation revisited: Effects of contingency factors, industrial sectors and innovation characteristics [Versão electrónica]. *The Journal of High Technology Management Research*, 7 (2), 149-173.
- De Bono, E. (1989). *Seis Chapéus*. Lisboa: Vértice.

- De Cock, C. (1993). A creativity model for the analysis of continuous improvement programmes. *Creativity and Innovation Management* 2 (3), 156-165.
- De Dreu, C. K. W. & West, M. A. (2001). Minority dissent and team innovation: The importance of participation in decision making. *Journal of Applied Psychology*, 86 (6), 1191-1201.
- Deery, M. & Jago, L. K. (2001). Hotel management style: a study of employee perceptions and preferences [Versão electrónica]. *International Journal of Hospitality Management* 20, 325-338.
- Diaz-Carrera, C. (2006). *Creative leadership: taught or learned? Building on 15 years pioneer experience*. Não publicado.
- Doise, W., Clemence, A. e Lorenzi-Ciodi, F. (1992). *Représentations Sociales et Analyses de Données*. Grenoble: Presses Universitaires de Grenoble.
- Edmonson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams [Versão electrónica]. *Administrative Science Quarterly*, 44 (2), 350-383.
- Ekvall, G. (1996). Organizational climate for creativity and innovation. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5 (1), pp. 105-124.
- Enquire Within (2006, a). *The repertory grid*. Retirado, em Maio de 2003 de <http://www.enquirewithin.co.nz/>.
- Enquire Within (2006, b). *A simple market research interview*. Retirado em Março de 2006 de <http://www.enquirewithin.co.nz/markint1.htm>.
- Escauriaza, M. J., Subirana, J. T. & Torres, X. T. (2001). *Innovación en servicios*. Madrid: Cotec. Retirado em 20 de Abril de 2004 de www.cotec.es/publica/estudios/Estudio19.html.

- Farr, J. L. & Ford, C. M. (1990). Individual innovation. In M. A. West & J. L. Farr (Eds.), *Innovation and creativity at work, Psychological and organizational strategies* (pp. 63-80). Chichester: John Wiley & Sons.
- Fonseca, J. M. (1998) *O paradoxo da inovação empresarial: a necessidade de certeza num mundo imprevisível*. Oeiras: Metáfora.
- Fonseca J. M. (2002). *Complexity and innovation in organizations*. London: Routledge.
- Fracchiolla, B., Kuncova, A., & Maisondieu, A. (2003) *Lexico3, Outils de Statistique Textuelle, Manuel d'Utilization*. Université de la Sorbonne Nouvelle – Paris 3. <http://www.cavi.univ-paris3.fr/ilpga/ilpga/tal/lexicoWWW/>.
- Freire, A. (2002) *Inovação, novos produtos, serviços e negócios para Portugal*. Lisboa: Verbo Editora.
- Freire, J. (2006). Other tourists': A critical factor for a geo-brand process [Versão electrónica]. *Place Branding*, 2 (1): 68-83.
- Gallego, J. F. (2002). *Gestión de hoteles, una nueva vision*. Madrid: Thomson Paraninfo.
- Gibbons, D.E.& Grover, S. L. (2006). Network factors in leader-member relationship. In G. B. Graen & J. A. Graen (Eds.), *Sharing network leadership* (pp. 63-93). Greenwich: Information Age Publishing.
- Gilbert, D. & Guerrier, Y. (1997). UK hospitality managers past and present [Versão electrónica]. *The Service Industries Journal*, 17 (1), 115-133.
- Go, F. M. (2005). Co-creative tourists: An idea whose time has come. *Publications-Association Internationale d' Experts Scientifiques du Tourisme*, 47: 77-90.
- Gopalakrishnan, S. & Damanpour, F. (1996). A review of innovation research in economics, sociology and technology management [Versão electrónica]. *Omega, The International Journal of Management Science*, 25 (1), 15-28.

- Graen, G. B. (2006, a) To share or not to share leadership, New LMX-MMX network leadership or charismatic leadership on creative projects. In G. B. Graen & J. A. Graen (Eds.), *Sharing network leadership* (pp. 25-36). Greenwich: Information Age Publishing.
- Graen, G. B. (2006, b) Post Somon, March, Weick and Graen, New leadership sharing as a key to understanding organizing. In G. B. Graen & J. A. Graen (Eds.), *Sharing network leadership* (pp. 269-278). Greenwich: Information Age Publishing.
- Graen, G. B., Cashman, J. F., Ginsburg, S. & Schiemann, W. (1977). Effects of linking-pin quality on the quality of working life of lower participants. *Administrative Science Quarterly*, 22, 491-504.
- Graen, G. B., Hui, C. & Taylor, E. T (2004) A new approach to team leadership, upward, downward and horizontal differentiation. In G. B. Graen (Ed.), *New frontiers of leadership* (pp. 33-66). Greenwich: Information Age Publishing.
- Graen, G. B. & Uhl-Bien, M. (1991). The transformation of professionals in self-managing and partially self-designing contributors: Toward a theory of leadership-making [Versão electrónica]. *Journal of Management Systems*, 3 (3), 25-39.
- Graen, G. B. & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member Exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective [Versão electrónica]. *Leadership Quarterly*, 6 (2), 219-247.
- Griffin, D. (2002). *The emergence of leadership, linking self-organization and ethics*. London: Routledge.
- Griffin, D. (2005). Leadership and the role of conflict in processes of mutual recognition: the emergence of ethics. In D. Griffin & R. Stacey (Eds.), *Complexity and the experience of leading organizations*(pp. 17-60). London: Routledge.

- Guilford, J. P. (1950). Creativity. *The American Psychologist*, 444-454.
- Gustafsson, A. & Johnson, M. D. (2003). *Competing in a service economy. How to create a competitive advantage through service development and innovation*. S.Francisco: Jossey-Bass.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L. & Black, W. C. (1998). *Multivariate data analysis*. New Jersey: Prentice Hall.
- Haslam, S. A. (2001). *Psychology in organizations, The social identity approach*. London: Sage Publications.
- Henri, J. (2001). *Creativity and perception in management*. London: Sage Publications
- Hill, M. M. & Hill, A. (2005). *Investigação por questionário*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Hogg, M. A. (2001). A social identity theory of leadership [Versão electrónica]. *Personality and Social Psychology Review*, 5 (3), 184-200.
- Hogg, M. A.; Martin, R. & Weeden, K. (2003). Leader-member relations and social identity. In van Knippenberg, D.& Hogg, M. A. *Leadership and power, identity processes in groups and organizations* (pp. 19-33). London: Sage Publications.
- Hogg, M. A. & Vaughan, G. M. (1998). *Social psychology*. London: Prentice Hall Europe.
- House, R. (1971). A path goal theory of leader effectiveness. [Versão electrónica] *Administrative Science Quarterly*, 16 (3), 321-339.
- House, R. J. & Aditya, R. N. (1997). The social scientific study of leadership: Quo vadis? [Versão electrónica]. *Journal of Management*, 23 (3), 409-473.
- House, R. J.; Spangler, W. D. & Woyckle, J. (1991). Personality and charisma in the U.S. presidency: A psychological theory of leader effectiveness [Versão electrónica]. *Administrative Science Quarterly*, 36, 364-396.

- Hu, L. T. & Bentler, P. M. (1995). Evaluating model fit. In R. Hoyle (Eds), *Structural equation modeling: Concepts, issues and applications* (pp76-99). London: Thousand Oaks.
- Hull, F. M. (2003). Product development in service enterprises: Case study of good practices. In J. Tidd & F. M. Hull (Eds.), *Service innovation, organizational response to technological opportunities & market imperatives* (pp. 371-390). London: Imperial College Press.
- Hull, F. M. & Tidd, J. (2003). A composite framework of product development and delivery effectiveness in services. In J. Tidd & F. M. Hull (Eds.), *Service innovation, organizational response to technological opportunities & market imperatives* (pp.343-370). London: Imperial College Press.
- Hunt, J. G. (1999). Transformational / charismatic leadership's transformation of the field: An historical essay [Versão electrónica]. *Leadership Quarterly*, 10 (2), 129-144.
- Instituto de Turismo de Portugal (2006) Factos e Números, Actividade Turística, Setembro 2006. http://www.iturismo.pt/ift_conteudo_01.asp?lang=pt&canal=1&slot=3&artigo=14006, consultado em 23/11/2006.
- Isaksen, S. G. & Treffinger, D. J. (1985) *Creative problem solving: the basic course*. Buffalo: Bearly Ltd.
- Jacob, M. & Bravo, A. (2001) *Estudio exploratorio sobre innovación en el sector turístico balear*. Madrid: Cotec www.cotec.es/publica/estudios/Estudio21.html, retirado em 20 de Abril de 2004.
- Jacob, M., Tintoré, J., Simonet, R. & Aguiló, E. (2004). *Pautas de innovación en el sector turístico Balear*. Cotec, Fundación para la Innovación Tecnológica, retirado, em Março de 2004, de www.cotec.es.

- Janis, I. L. (1982). *Groupthink. Psychological Studies of Policy Decisions and Fiascoes*. Boston: Houghton Mifflin College.
- Jesuíno, J. C. (1987). *Processos de Liderança*. Lisboa: Horizonte.
- Jesuíno, J. C. (1989) O factor liderança nas organizações. *Revista de Gestão*, VIII: 5-11.
- Jesuíno, J. C. (1996). Leadership: Micro and macro links. In E. H. Whitte & J. H. Davis (Eds.), *Understanding Group Behavior, Small Group Processes and Interpersonal Relations*, Vol. 2, (pp. 93-125). Lawrence Erlbaum.
- Jesuíno, J. C. (2003). *Leadership and culture in Portugal*. Documento não publicado, ISCTE.
- Jesuíno, J. C., Pereira, O. G. & Reto. L. A. (1993). Características dos gestores de topo: Uma abordagem qualitativa. *Análise Psicológica*, XI (2): 179-199.
- Jones, P. (1996). Managing Hospitality Innovation [Versão Electrónica]. *Cornel Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 86-95.
- Kanter, R. M (1983). *The change Masters, Corporate Entrepreneurs at Work*. London: Routledge.
- Kanter, R. M. (1997). *Frontiers of Management*. Boston: Harvard Business School Press
- Kasavana, M. L. & Brooks, R. M. (1995). *Managing front office operations*. East Lansing: Educational Institute of the American Hotel & Motel Association.
- Keller, T. (1999). Images of the Familiar: Individual Differences and Implicit Leadership Theories. *Leadership Quarterly* 10 (4), 589-609.
- Kelly, G. (1963). *A theory of personality. The psychology of personal constructs*. New York: W. W. Norton & Company.
- Kenny, V. (1984) An Introduction to the Personal Construct Psychology of George A. Kelly. *Irish Journal of Psychotherapy*, 3 (1), retirado da Internet em 20 de Junho de 2006, <http://www.oikos.org/homeen.htm>.

- Kimberly, J. R., et al. (1990). Rethinking organizational innovation. In M. A. West & J. L. Farr (Eds.), *Innovation and creativity at work, Psychological and organizational strategies* (pp. 163-178). Chichester: John Wiley & Sons.
- King, N. (1995). Individual creativity and organizational innovation, an uncertain link. In C. M. Ford & D. A. Gioia (Eds.), *Creative actions in organizations, ivory tower visions and real world voices* (pp. 82-87). Thousand Oaks: Sage Publications.
- King, N. & Anderson, N. (1990). Innovation in working groups. In M. A. West & J. L. Farr (Eds.), *Innovation and creativity at work, Psychological and organizational strategies* (pp. 81-100). Chichester: John Wiley & Sons.
- Kirton, M. J. (2001). Adaptors and innovators: why new initiatives get blocked, in J. Henry (Ed.), *Creative management*. London: Sage Publications.
- Klidas, A., van den Berg, P. T. & Wilderom, C. P. M. (2007). Managing employee empowerment in luxury hotels in Europe. [Versão Eletrônica] *International Journal of Service Industry Management*, 18(1), 70-88.
- Koenigs, R. J. (2006). *A short guided tour of Symlog*. Retirado de Symlog Consulting Group, www.symlog.com, em 25 de Maio de 2006.
- Kotler, P. e Gertner, D. (2002). Country as brand, product, and beyond: A place marketing and brand management perspective. *Brand Management*, 9 (4-5), 249-261.
- Kotter, J. P. (1988). *The leadership factor*. New York: The Free Press.
- Kramer, M. W. (2006). Communication strategies for sharing leadership within a creative team: LMX in theatre groups. In G. B. Graen (Ed.), *Sharing network leadership* (pp. 1-24). Greenwich: Information Age Publishing.
- Landis, R. S., Beal, D. J. & Tesluk, P. E. (2000). A cooperation of approaches to forming composite measures in structural equations models. *Organizational Research Methods*, 3, 186-207.

- Lebart, L., Piron, M. & Morineau, A. (2006). *Statistique exploratoire multidimensionnelle, visualisation et inférence en fouilles de données*. Paris: Dunod.
- Lebart, L & Salem, A. (1994). *Statistiques textuelle*. Paris: Dunod.
- Levy-Leboyer, C., Gosse, M. e Naturel, V. (1985) Une Nouvelle Vieille Méthode: La Repertory Grid de Kelly. *Revue de Psychologie Appliquée*, 35(44), 255-269.
- Lord, R. G. & Mahler, K. J. (1993). *Leadership and information processing*. New York: Routeledge.
- Lubart, T. I (1999). Creativity: across cultures. In R. J. Sternberg (Ed.), *Handbook of creativity* (pp. 339-350). Cambridge: Cambridge University Press.
- Magnusson, D. (1966). *Test Theory*. London : Addison-Wesley Publishing Company.
- Manz, C. C. & Sims, H. P. Jr. (1987). Leading workers to lead themselves: The external leadership of self-managing work teams. *Administrative Science Quarterly*, 32 (1), 106-129.
- Mayer, D. M. & Piccolo, R. F. (2006). Expanding the scope, Social network and multilevel perspective on Leader-Member Exchange. In G. B. Graen & J. A. Graen (Eds.), *Sharing network leadership* (25-36). Greenwich: Information Age Publishing.
- Medlik, S. (1989). *The business of hotels*. Oxford:Butterworth Heineman.
- Meindl, J. R. (1995). The romance of leadership as follower-centric theory: a social construction approach [Versão electrónica]. *Leadership Quarterly*, 6 (3), 329-341.
- Meindl, J. R. & Ehrlich, S. B. (1987). The romance of leadership and the evaluation of organizational performance [Versão electrónica]. *Academy of Management Journal*, 30 (1), 91-109.
- Mill, R. C. (1990). *Tourism: The international business*. New Jersey: Prentice-Hall International Editions.

- Miner, J. B. (2005). *Organizational behavior 1: Essential theories of motivation and leadership*. New York: M. E. Sharpe.
- Mintzberg, H. (1971). Managerial work: Analysis from observation [Versão electrónica]. *Management Science*, 18 (2), 97-110.
- Mintzberg, H. (2001). Ten ideas designed to rile everyone who cares about management. In J. Henri (Ed.), *Creative Magement* (84-96). London: Sage Publications.
- Moutinho, L. (2000) *Strategic management in tourism*. London: Cabi Publishing.
- Nemeth, C. J., Personnaz, B., Personnaz M. & Goncalo, J. A. (2004). The liberating role of conflict in group creativity: a study in two countries [Versão electrónica]. *European Journal of Social Psychology*, 34, 365-374.
- Nicholson, N. (1990). Organizational innovation in context: culture, interpretation and application. In M. A. West & J. L. Farr (Eds.), *Innovation and creativity at work, psychological and organizational strategies* (pp. 179-204). Chichester: John Wiley & Sons.
- Nyström, H. (1990). Organizational innovation. In M. A. West & J. L. Farr (Eds.), *Innovation and creativity at work, psychological and organizational strategies* (pp. 143-161). Chichester: John Wiley & Sons.
- Okumus, F. & Hemmington, N. (1998) Barriers and resistance to change in hotel firms: an investigation at unit level [Versão electrónica]. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 10 (7): 283-288.
- Oldham, G. R. & Cummings, A. (1996). Employee creativity: Personal and contextual factors at work [Versão electrónica]. *Academy of Management Journal*, 39, 607-634.
- Olsen, M. D. & Connolly, D. J. (2000). Experience-based travel. How technology is changing the hospitality industry. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 41 (1): 30-40.

- Orfila-Sintes, F., Crespi-Cladera, R e Martinez-Ros, E. (2005). Innovation Activity in the Hotel Industry: Evidence from Balearic Islands. [Versão electrónica]. *Tourism Management* 26, 851-865.
- Organização Mundial de Turismo (OMT) http://www.world-tourism.org/espanol/statistics/tsa_project/TSA_in_depth/chapters/ch3-1.htm e <http://www.world-tourism.org/aboutwto/eng/menu.html>, consultados em 10 de Abril de 2006.
- Osborn, A. F. (1993) *Imaginación aplicada, principios y procedimientos para la solución de problemas de una forma creative*. Buffalo: Creative Education Foundation Press.
- Osborne, J. W. & Costello, A. B. (2004) *Sample size and subject to item ratio in principal component analysis. Practical assessment, research & evaluation*, 9 (11), retirado em 16 de Agosto de 2006 de <http://PAREonline.net/getvn.asp?v=9&n=11>.
- Ottenbacher, M. & Gnoth, J. (2005). How to develop successful hospitality innovation. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 46 (2), pp. 205-222.
- Pereira, F. C. (2001). *Representação social do empresário*. Lisboa: Sílabo.
- Pestana, M. H. & Gageiro, J. N. (2003). *Análise de dados para as ciências sociais, a complementaridade do SPSS*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Pfeffer, J. (1977). The ambiguity of leadership [Versão electrónica]. *Academy of Management Review*, 2 (1), 104-112.
- Pike, S. (2003). The use of repertory grid analysis to elicit salient short-break holiday destination attributes in New Zealand [Versão electrónica]. *Journal of Travel Research*, 41 (3), 315-319.
- Platow, M. J., Halam, S. A.; Foddy, M. & Grace, D. M. (2003). Leadership as the outcome of self-categorization processes. In D. van Knippenberg & M. A. Hogg *Leadership and power, identity processes in groups and organizations* (pp. 34-47). London: Sage Publications.

- Rego, A. (1998). *Liderança nas organizações – Teoria e prática*. Aveiro: Universidade de Aveiro.
- Rego, A. (2002) *Comportamentos de cidadania nas organizações*. Lisboa: McGraw-Hill.
- Reinert, M. (2005). *Les “mondes lexicaux” et leur “logique” à travers l’analyse statistique de divers corpus*. Université de Toulouse –le-Mirail, retirado em 04/09/2005 de [www.cavi.univ-paris3/lexicométrica/article/numero0/MRMondLex .html](http://www.cavi.univ-paris3/lexicométrica/article/numero0/MRMondLex.html).
- Reto, L. e Lopes, A. (1989) A cultura organizacional para além da moda. *Análise Psicológica*, VII (1, 2, 3), 179-189.
- Rickards, T. (1996) The management of innovation: recasting the role of creativity. *European Journal of Organizational Psychology*, 5 (1), 13-27.
- Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of innovations*. New York: The Free Press.
- Rosenfeld, R. & Servo J. C. (1990) Facilitating innovation in large organizations. In M. A. West & J. L. Farr (Eds.), *Innovation and creativity at work, psychological and organizational strategies* (pp. 251-263). Chichester: John Wiley & Sons.
- Ross, L., Greene, D. & House, P. (1993). The “false consensus effect”: an egocentric bias in social perception and attribution processes. In E. Aronson & A. P. Pratkanis (Eds.), *Social Psychology*, Vol. I (pp.58-80). Hants: Edward Elgar Publishing Limited.
- Rowe, W. G. (2001). Creating wealth in organizations: The role of strategic leadership. *Academy of Management Executive*, 15 (1), 81-94.
- Sandoff, M. (2005) Customization and standardization in hotels – A paradox or not? [Versão electrónica] *International Journal of Contemporary Hospitality*, 17 (6), 529-535.
- Sarmiento, M. (2003). *Gestão pela qualidade total na indústria do alojamento turístico, casos práticos sobre a avaliação da qualidade da gestão e da satisfação do cliente*. Lisboa: Escolar Editora.

- Schein, E. (1985). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Publications.
- Schroeder, R. G., Van de Ven, A. H., Scudder, G. D. e Polley, D. (2000). The development of innovation ideas. . In A. H. Van de Ven, H. L. Angle & M. S. Poole Eds.), *Research on management of innovation: the Minnesota studies* (pp. 107-134) Oxford: Oxford University Press.
- Schumacker, R. E. e Lomax, R. G. (1996). *A beginner's guide to structural equation modeling*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline. The art and practice of the learning organization*. New York: Currency Doubleday.
- Shiel, M. (2005). Leadership, learning and skill development. In D. Griffin & R. Stacey (Eds), *Complexity and the experience of leading organizations* (pp. 181-202). London: Routledge.
- Sims Jr, H. P. & Lorenzi, P. (1992). *The new leadership paradigm, social learning and cognition in organizations*. Newbury Park: Sage Publications.
- Sirilli, G. e Evangelista, R. (1998). Technological innovation in services and manufacturing: Results from italian surveys. *Research Policy*, 27-9: 881-899. Retirado em 30/06/2004, de www.sciencedirect.com/science?_ob=ArticleURL&_udi=B6V77-3V92YRT-1&_coverDate=12%2F1998&_aliid=183008526&_rdoc=1&_fmt=&_orig=search&_qd1&_cdi=5835&_sort=d&_view=c&_acct=C000057388&_version=1&_urlVersion=0&_userid=2459650&_md5=50fba014598583d9af6c8b97c5416a68.
- Sousa, F. C. (1999). *Creativity and effectiveness in teaching: Perceptions of students and lecturers of the Lisbon Polytechnic Institute (IPL)*. Tese de doutoramento. Lisboa: ISCTE.

- Sousa, F. C. (2000). *A criatividade como disciplina científica*. Santiago de Compostela: Imprensa Universitária.
- Sousa, F. C. (2003) El liderazgo y la creatividad: una visión interaccionista. *Creatividad y Sociedad* 3 (61-66).
- Sousa, F. C. & Andrade, C. (2006). *Factores organizacionais e pessoais como determinantes da percepção do clima organizacional*. Documento não publicado.
- Sousa, F. C. & Monteiro, I. P. (2005). Aplicação das grades de Kelly às representações sociais do professor criativo. In A. S. P. Moreira, B. V. Camargo, J. C. Jesuino & S. M. Nóbrega (org.) *Perspectivas teórico-metodológicas em representações sociais* (pp. 259-290). João Pessoa: Editora Universitária – UFPB.
- Spence, W. R. (1994). *Innovation. The communication of change in ideas, practices and products*. London: Chapman & Hall.
- Stacey, R. D. (2001). *Complex responsive process in organizations, Learning and knowledge creation*. London: Routledge.
- Stacey, R. D. (2003). *Complexity and group processes. A radically social understanding of individuals*. Hove: Brunner-Routledge.
- Stacey, R. & Griffin, D. (2005). Introduction, leading in a complex world. In D. Griffin & R. Stacey (Eds), *Complexity and the experience of leading organizations* (pp. 1-16). London: Routledge.
- Stacey, R. D., Griffin, D. & Shaw, P. (2000) *Complexity and management, fad or radical challenge to systems thinking?* London: Routledge.
- Stein, M. I. (1995). The 90's – A time when everyone participates in creativity. In F. C. Sousa (Ed.), *Identidade, mudança e criatividade. A liderança do futuro*. Lisboa: Academia Militar.

- Steinecke, A. (1993). The historical development of tourism in Europe. In W. Pompl & P. Lavery (Eds.), *Tourism in Europe, structures and developments* (pp. 3-12). Oxford: CAB International.
- Sternberg, B. J. & Lubart, T. I (1999). The concept of creativity: prospects and paradigms. In R. J. Sternberg (Ed.), *Handbook of creativity* (pp. 3-15). Cambridge: Cambridge University Press.
- Stewart, V., Steward, A. e Fonda N. (1981) *Business Applications of Repertory Grid*. London: Mc Graw Hill.
- Stryker e Statham (1985) Symbolic interaction and role theory. In G. Lindzey & E. Aronson (Eds.), *Handbook of social psychology*, Vol. I, (pp. 311-378). New York: Random House.
- Sundbo, J. & Gallouj, F. (1998). *Innovation in services*. Relatório do Projecto Services in Innovation, Innovation in Services – Services in European Innovation Systems (SI4S) do STEP group. [www.step.no/old/Projectarea/Si4s/papaers/synthes/final rp2.pdf](http://www.step.no/old/Projectarea/Si4s/papaers/synthes/final_rp2.pdf), Retirado em 2 de Junho de 2004.
- Symon, G., Cassell, C. e Dickson, R. (2000) Expanding our research and practice through innovative research methods. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 9 (4): 457-462.
- Tidd, J., Bessant, J. & Pavitt, K. (2003). *Gestão da inovação, integração das mudanças tecnológicas, de mercado e organizacionais*. Lisboa: Monitor.
- Turner, J. C. (1995). Autocatégorisation et influence sociale. In G. Mugny, D. Oberlé & J.-L. Beauvois (Eds.), *Relations humaines, groupes et influence sociale* (pp. 210-213). Grenoble: Presses Universitaires de Grenobles.
- Turner, J. C., Brown, R. J. & Tajfel, H. (1979). Social comparison and group interest in ingroup favouritism. *European Journal of Social Psychology*, 9, 187-204.

- Uhl-Bien, M. & Graen, G. B. (1992). Self-management and team-making in cross-functional work teams: Discovering the keys to becoming an integrated team [Versão electrónica]. *The Journal of High Technology Management Research*, 3 (2), 225-241.
- Uhl-Bien, M. & Graen, G. B. (1998). Individual self management: analysis of professionals' self-managing activities in functional and cross-functional work teams [Versão electrónica]. *Academy of Management Journal*, 41 (3), 340-350.
- Uhl-Bien, M.; Graen, G. B. & Scandura, T. A. (2000). Implications of leader-member exchange (LMX) for strategic human resource management systems: Relationship as social capital for competitive advantage [Versão electrónica]. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 18, 137-285.
- Van Knippenberg, D. & Hogg M. A. (2003). Identity, leadership and power: Preface and introduction. In D. Van Knippenberg & M. A. Hogg (Eds), *Leadership and power, identity processes in groups and organizations* (pp. 1-4). London: Sage Publications.
- Van de Ven, A. H. (1988). Approaches to innovation and organizing, central problem in the management of innovation. . In M. L. Tushman & W. L. Moore (Eds.), *Readings in the management of innovation* (pp. 103-122). New York: Harper Business.
- Van de Ven, A. H. & Angle, H. L. (2000). An introduction to the Minnesota Innovation Research Program. In A. H. Van de Ven, H. L. Angle & M. S. Poole (Eds.), *Research on management of innovation: the Minnesota Studies* (pp. 3-30) Oxford: Oxford University Press.
- Van de Ven, A. H. & Poole, M. S. (2000). Methods for studying innovation processes. In A. H. Van de Ven, H. L. Angle & M. S. Poole (Eds.), *Research on management of innovation: the Minnesota Studies* (pp. 31-54) Oxford: Oxford University Press.

- Vermeulen, P. & Van der Aa, W (2003). Organizing innovation in services. In J. Tidd & F. M. Hull (Eds.), *Service innovation, organizational response to technological opportunities & market imperatives* (pp.35-53). London: Imperial College Press.
- Viaplana, G. e Alvarez, J. (1992). *Manual de la Técnica de Rejilla Mediante el Programa Record*. Madrid: TEA Ediciones.
- Vieira, J. M. C. (2000). *Inovação e marketing de serviços*. Braga: Editorial Verbo.
- Vitorino, L. & Verma, R. (2005). Service innovation and customer choices in the hospitality industry [Versão electrónica]. *Managing Service Quality*, 15 (6): 555-576.
- Vroom, V. H. & Jago, A. G. (1978). On the validity of the Vroom-Yetton model. [Versão electrónica]. *Journal of Applied Psychology*, 63 (2), 151-162.
- Watzlawick, P., Beavin, J. H. & Jackson, D. D. (1979) *Une logique de la communication*. Paris: Seuil.
- Weber, M. (1962). *Basic concepts in sociology* (Secher, H. P., Trans.). New York: Citadel Press. Retirado em 31 de Outubro de 2005, da base de dados Questia: <http://www.questia.com/PM.qst?a=o&d=11309438>.
- Weick, K. E. (2001). *Making sense of the organization*. Massachusetts: Blackwell Business.
- Weisberg, R. W. (1999). Creativity and knowledge: a challenge to theories. In R. J. Sternberg (Ed.), *Handbook of creativity* (pp. 227-250). Cambridge: Cambridge University Press.
- West, M. A. (1990). The social psychology of innovation in groups. In M. A. West & J. L. Farr (Eds.), *Innovation and creativity at work, psychological and organizational strategies* (pp. 309-333). Chichester: John Wiley & Sons.
- West, M. A. (1995). Creative values and creative visions in teams at work. In C. M. Ford & D. A. Gioia (Eds.), *Creative actions in organizations, ivory tower visions and real world voices* (pp. 71-77). Thousand Oaks: Sage Publications.

- West, M. A. (2002). Sparkling fountains or stagnant ponds: An integrative model of creativity and innovation implementation in work groups [Versão electrónica]. *Applied Psychology: an International Review*, 51(3), 355-424.
- West, M. A. & Anderson, N. R. (1996). Innovation in top management teams [Versão electrónica]. *Journal of Applied Psychology*, 81 (6), 680-693.
- West, M. A. & Farr, J. L. (1990). Innovation at work. In M. A. West & J. L. Farr (Eds.), *Innovation and creativity at work, psychological and organizational strategies* (pp. 3-13). Chichester: John Wiley & Sons.
- Wheatley, M. J. (1992). *Leadership and the new science, learning about organization from an orderly universe*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Westley, F. & Mintzberg, H. (1999). Visionary leadership and strategic management. In J. Henri & D. Walker (Eds.), *Managing innovation* (pp. 40-53). London: Sage Publications.
- Willmot, M. & Graham, S. (2001) The world of today and tomorrow: the European picture. In A. Lockwood & S. Medlik (Eds.), *Tourism and hospitality in the 21st century* (pp. 29-38). Oxford: Butterworth Heinemann.
- Woodman, R. W., Sawyer, J. E. & Griffin, R. W. (1993). Towards a theory of organizational creativity [Versão electrónica]. *Academy of Management Review*, 18(2), 293-321.
- Yukl, C. A. (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in charismatic and transformational leadership theories [Versão electrónica]. *Leadership Quarterly*, 10 (2).
- Zaccaro, S. J. (2000) *The nature of executive leadership: A conceptual and empirical analysis of success*. Washington: American Psychological Association.
- Zou, J. & George, J. (2003). Awakening employee creativity: the role of leader emotional intelligence. [Versão Electrónica]. *The Leadership Quarterly*, 14, 545-568.

APÊNDICES

APÊNDICE A

Comparação entre os constructos de *Líder Eficaz* elicitados por
Caughan (2001) e de *Líder Inovador* obtidos na presente investigação

Comparação entre os constructos de *Líder Eficaz* elicitados por Caughan (2001) e de *Líder Inovador* obtidos na presente investigação

LÍDER EFICAZ

Valorizar e apoiar os colaboradores

Compreende os problemas dos colaboradores e procura criar um ambiente de apoio;
 Manifesta empatia e considera as necessidades das famílias dos colaboradores, tendo tempo para dizer obrigado;
 Compreende os limites das pessoas, respeita quando elas se sentem vulneráveis encontrando uma forma positiva para ajudar.

De fácil contacto e sociável

Dá-se bem com toda a gente; informal e aberto acerca da sua vida pessoal;
 Acessível pode falar-se com ele; sabe ouvir, está atento, visível, política de porta aberta.

Constrói a equipa

Usa as competências das pessoas de forma diferenciada, partilha informação e envolve as pessoas na equipa, faz com as pessoas se sintam parte da equipa.

Desafiante, Inovador, Aproveita as Oportunidades, Flexível

Desafia as pessoas e o sistema;
 Procura novas soluções, questiona o modo como se fazem as coisas;
 Aproveita as oportunidades, tem vontade de experimentar e corre riscos;
 Livre-pensador, não se limita a transmitir as políticas, acrescenta uma perspectiva diferente.

Clarifica os papéis e as responsabilidades

Clarifica os papéis e responsabilidades dentro do sistema;
 É capaz de clarificar os comportamentos correspondentes;
 Dá às pessoas a oportunidade de definirem o seu papel dentro do grupo.

LÍDER INOVADOR

Dá valor ao trabalho das pessoas;
 Capacidade de comunicar, de convencer as pessoas;
 Quando um colaborador não está bem, tira uns minutos para ouvir;
 Compreende as dificuldades que a equipa possa ter;
 Consegue equilibrar os aspectos técnicos e os aspectos humanos.

Com ele as pessoas não se sentem inibidas a colocar uma questão;
 Tem facilidade de expressão;
 Frontal, diz o que pensa .

Os resultados obtidos são sempre resultados da equipa;
 Envolve toda a equipa nos objectivos;
 Partilha a informação, porque enriquece o grupo.

Disponível para correr riscos;
 Aproveita as oportunidades;
 As coisas devem ser mantidas.
 Experimenta novas maneiras de trabalhar;
 Faz algo inesperado, constantemente;
 Empreendedor e dinâmico;
 Não mostra medo, mesmo que falhe.

Estabelece prioridades na distribuição do trabalho;
 Tenta distribuir o trabalho por todos;
 Estabelece objectivos importantes;
 Explica claramente o que deseja de cada colaborador.

LIDER EFICAZ

LÍDER INOVADOR

Visão Clara e Direcção

Desenvolve uma visão clara envolvendo os outros;
Clarifica a direcção;
Tem a capacidade de levar os agentes externos a apoiá-lo, no conselho de administração.

Background clínico

Comunica e partilha a visão

Comunica e partilha a visão;
Recorre a anedotas para traduzir o significado da visão;
É capaz de consultar, ouvir e envolver os outros, levando ao Conselho de Administração o que se diz;

Sabe pedir opinião;
Fala com as pessoas, pergunta-lhes qual a sua posição;
Consegue o que quer, através da maneira de falar, que envolve as pessoas.

Delega

Utiliza as pessoas; escolhe as tarefas que os outros conseguem fazer sem supervisão permanente;
Dá às pessoas a oportunidade para fazer coisas;
Permite que as pessoas avancem no seu trabalho.

Delega as tarefas.

Desenvolve parcerias e cria redes

Desenvolve relações dentro e fora da organização, participando activamente em outras organizações;
Desenvolve parcerias e ligações no início de um processo e formaliza-as com visão, convidando para a administração pessoas chave e tornando-as parte do projecto.

A sua carreira não está limitada à organização.

Desenvolve e dá poder às pessoas

Motiva as pessoas, encoraja-as e recompensa-as com elogios;
Desenvolve o potencial das pessoas;
Dá-lhes poder e dá-lhes autonomia e responsabilidade para o seu desenvolvimento;
Dá reconhecimento construindo uma relação de confiança.

Consegue levar os colaboradores a assumirem os projectos como seus;
Sabe como conseguir o máximo das capacidades dos seus colaboradores;
Procura mostrar que se fizerem bem terão melhor posicionamento na empresa;
Tenta captar as pessoas de modo a que sintam que estão a trabalhar para elas;
Sabe elogiar quando merece;
Não sabe agradecer;
Quando repreende, explica o porquê da repreensão;
Chama a atenção quando faz falta, mas de modo a que a pessoa não se sinta mal;
Não critica os colaboradores em público.

LÍDER EFICAZ

Ambição e motivação

Tem ambição pessoal, é muito trabalhador e orientado para a realização.

Capacidade de Avaliação

Capaz de avaliar o desempenho e de gerir planos e orçamentos de negócio.

Influencia e Negoceia

Capaz de discutir e considerar argumentos contraditórios e chegar a uma conclusão;
Considera um leque de opções tendo em conta os prós e contras tendo confiança nas suas capacidades de avaliação e julgamento.

Integridade e honestidade

Dá importância aos valores que consubstanciam o seu estilo de liderança;
De confiança e verdadeiro; ganha o respeito por ser justo e ter critérios explícitos de tomada de decisão; leal e empenhado na organização e no serviço ao cliente.

Capacidade intelectual e experiência

Capaz de analisar os elementos estratégicos e os pormenores, diferenciando o essencial do acessório em diferentes situações.
Capaz de pensar com informação limitada; capaz de avaliar os riscos.

LÍDER INOVADOR

Quer aprender mais;
Sabe que em cada dia aprende coisas novas.

Não se aproveita da sua posição em seu benefício vs Tenta aproveitar a sua posição em seu benefício;
Induz respeito, enquanto pessoa é um modelo vs Não induz respeito;
Para ele cada ser humano tem uma posição importante na terra vs Para ele a sigla Dr. ou Eng^o abre todas as portas e o estatuto é tudo.

Se há problemas enfrenta-os directamente vs Ignora os problema;
Consegue resolver os problemas nunca desistindo até encontrar a solução vs Agarrado à carreira na organização;
Tem capacidade de iniciativa vs Mostra estagnação, acomoda-se;
É firme e seguro nas decisões vs Demonstra insegurança;
Mostra segurança no que faz vs Não tem a certeza se está correcto;
Compreende depressa as novas situações vs Não consegue compreender situações novas;
Pondera antes de decidir vs Não pondera antes de decidir;
Resolve os problemas de imediato. Não adia vs Adia a resolução, deixa acumular os problemas;
Tem resposta pronta para qualquer situação vs Não dá resposta às situações.

Sensibilidade e capacidade política

LÍDER EFICAZ

LÍDER INOVADOR

Gestão do tempo

Capaz de gerir adequadamente o seu tempo.

Resolve os problemas de trabalho e consegue ter tempos livres vs Nunca tem tudo feito. Está sempre a trabalhar.

Consciência de si próprio e humildade

Conhece as suas fraquezas e age correctivamente, capaz de auto-crítica e encoraja a auto-consciência nos seus colaboradores; reflecte nos erros e encontra soluções.

Não quer marcas de estatuto vs Necessita ser tratado conforme o seu estatuto;
Tem confiança em si próprio em todas as circunstâncias vs A confiança em si próprio varia com as circunstâncias.

Optimismo

Consegue ver o lado positivo dos problemas vs Não consegue ver o lado positivo dos problemas;
Aprende com as coisas negativas vs Não aprende com as coisas negativas.

Verifica-se que dos 19 temas de Caughan, 14 estão presentes neste estudo. Não foram elicitados os constructos referidos pela autora como “visão clara e direcção”, “sensibilidade e capacidade política”, “capacidade de avaliação” e “influência e negociação” bem como o tema “background clínico” relacionado com o contexto organizacional.

APÊNDICE B

Primeiro Questionário

Este questionário faz parte de um projecto de investigação que pretende caracterizar os comportamentos dos líderes inovadores e não inovadores nas organizações do sector do turismo.

Agradecendo desde já a sua colaboração, solicitamos-lhe que preencha os dois quadros, referindo-se num ao líder inovador e no outro ao líder não inovador. Em cada quadro encontrará uma afirmação A e uma afirmação B, pedimos-lhe que assinale com um círculo em volta do número que corresponde à sua resposta:

1 concorda totalmente com a afirmação A
 2 concorda parcialmente com a afirmação A
 3 não concorda nem discorda com A ou com B ou não é aplicável
 4 concorda parcialmente com a afirmação B
 5 concorda totalmente com a afirmação B

LÍDER INOVADOR		
A		B
1. Estabelece prioridades na distribuição do trabalho	1 2 3 4 5	1. Pede tudo ao mesmo tempo
2. Tenta distribuir o trabalho por todos	1 2 3 4 5	2. Não distribui o trabalho adequadamente
3. Estabelece objectivos importantes	1 2 3 4 5	3. Estabelece objectivos formais (burocráticos)
4. Disponível para correr riscos	1 2 3 4 5	4. Não quer correr riscos
5. Não aproveita as oportunidades	1 2 3 4 5	5. Aproveita as oportunidades
6. O que está estabelecido pode ser mudado	1 2 3 4 5	6. As coisas devem ser mantidas.
7. Experimenta novas maneiras de trabalhar	1 2 3 4 5	7. As regras estão estabelecidas, há que cumpri-las
8. Tem a preocupação das coisas correctas e bem feitas	1 2 3 4 5	8. Tem a preocupação de mostrar alguma coisa feita, sem se preocupar se está ou não bem feito.
9. Fomenta a polivalência nos colaboradores.	1 2 3 4 5	9. Quer que cada um só faça um trabalho específico,
10. Alguns colaboradores ficam desaproveitados em certos momentos	1 2 3 4 5	10. Aproveita sempre todos os seus colaboradores
11. Consegue levar os colaboradores a assumirem os projectos como seus	1 2 3 4 5	11. Transmite o projecto mas poucos se motivam
12. Gosta de melhorar o local de trabalho	1 2 3 4 5	12. Acha que o local de trabalho não passa de mais um lugar
13. Delega as tarefas	1 2 3 4 5	13. Prefere fazer a explicar como se faz
14. Defende a sua equipa em todas as circunstâncias.	1 2 3 4 5	14. Não defende a equipa
15. Apenas exige o cumprimento das tarefas sem se preocupar com os colaboradores	1 2 3 4 5	15. Sabe como conseguir o máximo das capacidades dos seus colaboradores
16. Inspira os outros.	1 2 3 4 5	16. Dificuldade em inspirar os outros

LÍDER NÃO INOVADOR		
A		B
1. Estabelece prioridades na distribuição do trabalho	1 2 3 4 5	1. Pede tudo ao mesmo tempo
2. Tenta distribuir o trabalho por todos	1 2 3 4 5	2. Não delega as funções
3. Estabelece objectivos importantes	1 2 3 4 5	3. Estabelece objectivos formais (burocráticos)
4. Disponível para correr riscos	1 2 3 4 5	4. Não quer correr riscos
5. Não aproveita as oportunidades	1 2 3 4 5	5. Aproveita as oportunidades
6. O que está estabelecido pode ser mudado	1 2 3 4 5	6. As coisas devem ser mantidas.
7. Experimenta novas maneiras de trabalhar	1 2 3 4 5	7. As regras estão estabelecidas, há que cumpri-las
8. Tem a preocupação das coisas estarem correctas e bem feitas	1 2 3 4 5	8. Tem a preocupação de mostrar alguma coisa feita, sem se preocupar se está ou não bem feito.
9. Fomenta a polivalência nos colaboradores.	1 2 3 4 5	9. Quer que cada um só faça um trabalho específico
10. Alguns colaboradores ficam desaproveitados em certos momentos	1 2 3 4 5	10. Aproveita sempre todos os seus colaboradores
11. Consegue levar os colaboradores a assumirem os projectos como seus	1 2 3 4 5	11. Transmite o projecto mas poucos se motivam
12. Gosta de melhorar o local de trabalho	1 2 3 4 5	12. Acha que o local de trabalho não passa de mais um lugar
13. Delega as tarefas	1 2 3 4 5	13. Prefere fazer a explicar como se faz
14. Defende a sua equipa, em todas as circunstâncias	1 2 3 4 5	14. Não defende a equipa
15. Apenas exige o cumprimento das tarefas sem se preocupar com os colaboradores	1 2 3 4 5	15. Sabe como conseguir o máximo das capacidades dos seus colaboradores
16. Inspira os outros.	1 2 3 4 5	16. Dificuldade em inspirar os outros

1 concorda totalmente com a afirmação A
 2 concorda parcialmente com a afirmação A
 3 não concorda nem discorda com A ou com B ou não é aplicável
 4 concorda parcialmente com a afirmação B
 5 concorda totalmente com a afirmação B

LÍDER INOVADOR		
A		B
17. Inspira sem necessidade de manifestar poder	1 2 3 4 5	17. São respeitados porque representam o poder
18. Os resultados obtidos são sempre resultados da equipa	1 2 3 4 5	18. Os bons resultados são devidos ao seu próprio mérito
19. Envolve toda a equipa nos objectivos	1 2 3 4 5	19. Não dá a conhecer aos colaboradores os objectivos
20. As pessoas fazem as coisas sem saber se existe reconhecimento por parte da chefia	1 2 3 4 5	20. Procura mostrar que se fizerem bem terão melhor posicionamento na empresa
21. Tenta captar as pessoas de modo a que sintam que estão a trabalhar para elas	1 2 3 4 5	21. Não incentiva. As pessoas são pagas, logo não têm de protestar
22. Assume a responsabilidade dos erros	1 2 3 4 5	22. Em caso de erro responsabiliza o grupo
23. Dá valor ao trabalho das pessoas	1 2 3 4 5	23. Menospreza o valor dos membros da equipa
24. Sabe elogiar quando merece	1 2 3 4 5	24. Não sabe elogiar, só repreende
25. Não sabe agradecer	1 2 3 4 5	25. Agradece aos colaboradores
26. Quando repreende, explica o porquê da repreensão	1 2 3 4 5	26. Repreende mas não explica porque é que está mal
27. Partilha a informação, porque enriquece o grupo	1 2 3 4 5	27. Não partilha a informação, pois pretende ter sempre trunfos na manga
28. Responsabiliza as pessoas	1 2 3 4 5	28. Não responsabiliza as pessoas
29. Partilha os conhecimentos	1 2 3 4 5	29. Não transmite os seus conhecimentos
30. Não quer misturar as coisas. Fora da empresa não há contactos	1 2 3 4 5	30. Tem contactos com os colaboradores fora da empresa
31. Explica claramente o que deseja de cada colaborador	1 2 3 4 5	31. Não explica claramente o que pretende
32. Chama a atenção quando faz falta, mas de modo a que a pessoa não se sinta mal	1 2 3 4 5	32. É capaz de envergonhar um empregado em frente de seja quem for
33. Capacidade de comunicar, de convencer as pessoas	1 2 3 4 5	33. Confuso, não transmite o que quer com clareza
34. Induz respeito, enquanto pessoa é um modelo	1 2 3 4 5	34. Não induz respeito

LÍDER NÃO INOVADOR		
A		B
17. Inspira sem necessidade de manifestar poder	1 2 3 4 5	17. São respeitados porque representam o poder
18. Os resultados obtidos são sempre resultados da equipa	1 2 3 4 5	18. Os bons resultados são devidos ao seu próprio mérito
19. Envolve toda a equipa nos objectivos	1 2 3 4 5	19. Não dá a conhecer aos colaboradores os objectivos
20. As pessoas fazem as coisas sem saber se existe reconhecimento por parte da chefia	1 2 3 4 5	20. Procura mostrar que se fizerem bem terão melhor posicionamento na empresa
21. Tenta captar as pessoas de modo a que sintam que estão a trabalhar para elas	1 2 3 4 5	21. Não incentiva. As pessoas são pagas, logo não têm de protestar
22. Assume a responsabilidade dos erros	1 2 3 4 5	22. Em caso de erro responsabiliza o grupo
23. Dá valor ao trabalho das pessoas	1 2 3 4 5	23. Menospreza o valor dos membros da equipa
24. Sabe elogiar quando merece	1 2 3 4 5	24. Não sabe elogiar, só repreende
25. Não sabe agradecer	1 2 3 4 5	25. Agradece aos colaboradores
26. Quando repreende, explica o porquê da repreensão	1 2 3 4 5	26. Repreende mas não explica porque é que está mal
27. Partilha a informação, porque enriquece o grupo	1 2 3 4 5	27. Não partilha a informação, pois pretende ter sempre trunfos na manga
28. Responsabiliza as pessoas	1 2 3 4 5	28. Não responsabiliza as pessoas
29. Partilha os conhecimentos	1 2 3 4 5	29. Não transmite os seus conhecimentos
30. Não quer misturar as coisas. Fora da empresa não há contactos	1 2 3 4 5	30. Tem contactos com os colaboradores fora da empresa
31. Explica claramente o que deseja de cada colaborador	1 2 3 4 5	31. Não explica claramente o que pretende
32. Chama a atenção quando faz falta, mas de modo a que a pessoa não se sinta mal	1 2 3 4 5	32. É capaz de envergonhar um empregado em frente de seja quem for
33. Capacidade de comunicar, de convencer as pessoas	1 2 3 4 5	33. Confuso, não transmite o que quer com clareza
34. Induz respeito, enquanto pessoa é um modelo	1 2 3 4 5	34. Não induz respeito

1 concorda totalmente com a afirmação A
 2 concorda parcialmente com a afirmação A
 3 não concorda nem discorda com A ou com B ou não é aplicável
 4 concorda parcialmente com a afirmação B
 5 concorda totalmente com a afirmação B

LÍDER INOVADOR		
A		B
35. Não ouve, não compreende os outros	1 2 3 4 5	35. Quando um colaborador não está bem, tira uns minutos para ouvir
36. Para ele cada ser humano tem uma posição importante na terra	1 2 3 4 5	36. Para ele a sigla Dr. ou Eng ^o abre todas as portas e o estatuto é tudo
37. Não quer marcas de estatuto	1 2 3 4 5	37. Necessita ser tratado conforme o seu estatuto
38. Não se aproveita da sua posição em seu benefício	1 2 3 4 5	38. Tenta aproveitar a sua posição em seu benefício
39. Não critica os colaboradores em público	1 2 3 4 5	39. Critica os colaboradores em público
40. Não compreende a equipa, a equipa não o compreende a ele	1 2 3 4 5	40. Compreende as dificuldades que a equipa possa ter
41. Com ele as pessoas não se sentem inibidas a colocar uma questão difícil	1 2 3 4 5	41. Com ele as pessoas sentem inferioridade ao colocar uma questão difícil.
42. Sabe pedir opinião	1 2 3 4 5	42. Nunca pede opinião.
43. Fala com as pessoas, pergunta-lhes qual a sua posição	1 2 3 4 5	43. Não há discussão, em grupo é ele que apresenta a solução
44. Consegue o que quer, através da maneira de falar, que envolve as pessoas	1 2 3 4 5	44. Não envolve as pessoas
45. Quer aprender mais	1 2 3 4 5	45. Não procura aprender mais
46. Procura outras formas de fazer o trabalho.	1 2 3 4 5	46. Não é capaz de tentar fazer de outra maneira.
47. Pede opinião para saber mais	1 2 3 4 5	47. Pede opinião para confirmar o que já sabe
48. Consegue resolver os problemas nunca desistindo até encontrar a solução	1 2 3 4 5	48. Adia a resolução do problema
49. Se há problemas enfrenta-os directamente	1 2 3 4 5	49. Ignora os problema
50. A sua carreira não está limitada à organização	1 2 3 4 5	50. Agarrado à carreira na organização
51. Não tem medo que os outros lhe tirem o lugar	1 2 3 4 5	51. Tem medo que os outros lhe tirem o lugar
52. Faz algo inesperado, constantemente	1 2 3 4 5	52. É constante, não muda
53. É influenciado pelos outros.	1 2 3 4 5	53. Não se deixa influenciar.

LÍDER NÃO INOVADOR		
A		B
35. Não ouve, não compreende os outros	1 2 3 4 5	35. Quando um colaborador não está bem, tira uns minutos para ouvir
36. Para ele cada ser humano tem uma posição importante na terra	1 2 3 4 5	36. Para ele a sigla Dr. ou Eng ^o abre todas as portas e o estatuto é tudo
37. Não quer marcas de estatuto	1 2 3 4 5	37. Necessita ser tratado conforme o seu estatuto
38. Não se aproveita da sua posição em seu benefício	1 2 3 4 5	38. Tenta aproveitar a sua posição em seu benefício
39. Não critica os colaboradores em público	1 2 3 4 5	39. Critica os colaboradores em público
40. Não compreende a equipa, a equipa não o compreende a ele	1 2 3 4 5	40. Compreende as dificuldades que a equipa possa ter
41. Com ele as pessoas não se sentem inibidas a colocar uma questão difícil	1 2 3 4 5	41. Com ele as pessoas sentem inferioridade ao colocar uma questão difícil.
42. Sabe pedir opinião	1 2 3 4 5	42. Nunca pede opinião.
43. Fala com as pessoas, pergunta-lhes qual a sua posição	1 2 3 4 5	43. Não há discussão, em grupo é ele que apresenta a solução
44. Consegue o que quer, através da maneira de falar, que envolve as pessoas	1 2 3 4 5	44. Não envolve as pessoas
45. Quer aprender mais	1 2 3 4 5	45. Não procura aprender mais
46. Procura outras formas de fazer o trabalho	1 2 3 4 5	46. Não é capaz de tentar fazer de outra maneira
47. Pede opinião para saber mais	1 2 3 4 5	47. Pede opinião para confirmar o que já sabe
48. Consegue resolver os problemas nunca desistindo até encontrar a solução	1 2 3 4 5	48. Adia a resolução do problema
49. Se há problemas enfrenta-os directamente	1 2 3 4 5	49. Ignora os problemas
50. A sua carreira não está limitada à organização	1 2 3 4 5	50. Agarrado à carreira na organização
51. Não tem medo que os outros lhe tirem o lugar	1 2 3 4 5	51. Tem medo que os outros lhe tirem o lugar
52. Faz algo inesperado, constantemente	1 2 3 4 5	52. É constante, não muda
53. É influenciado pelos outros.	1 2 3 4 5	53. Não se deixa influenciar.

1 concorda totalmente com a afirmação A
 2 concorda parcialmente com a afirmação A
 3 não concorda nem discorda com A ou com B ou não é aplicável
 4 concorda parcialmente com a afirmação B
 5 concorda totalmente com a afirmação B

LÍDER INOVADOR		
A		B
54. Sabe que em cada dia aprende coisas novas	1 2 3 4 5	54. Acha que já sabe tudo
55. Tem dificuldade em exprimir o que lhe vai na alma	1 2 3 4 5	55. Tem facilidade de expressão
56. Empreendedor e dinâmico	1 2 3 4 5	56. Medo de perder, não arrisca.
57. Tem capacidade de iniciativa	1 2 3 4 5	57. Mostra estagnação, acomoda-se
58. É firme e seguro nas decisões	1 2 3 4 5	58. Demonstra insegurança
59. Mostra segurança no que faz	1 2 3 4 5	59. Não tem a certeza se está correcto
60. Não é frontal, não diz o que pensa	1 2 3 4 5	60. Frontal, diz o que pensa
61. Gosta do trabalho que faz	1 2 3 4 5	61. Faz o trabalho por fazer
62. Compreende depressa as novas situações	1 2 3 4 5	62. Não consegue compreender situações novas
63. Pondera antes de decidir	1 2 3 4 5	63. Não pondera antes de decidir
64. Resolve os problemas de imediato. Não adia	1 2 3 4 5	64. Adia a resolução, deixa acumular os problemas
65. Não valoriza a formação	1 2 3 4 5	65. Faz com que os colaboradores aprendam mais
66. Propõe-se fazer muitas coisas para melhorar o trabalho	1 2 3 4 5	66. Cinge-se ao que tem de fazer, não arrisca muito
67. Não mostra medo, mesmo que falhe	1 2 3 4 5	67. Tem medo do novo
68. Embora tenha altos e baixos não o mostra	1 2 3 4 5	68. Confunde a parte profissional e pessoal
69. Dinâmico no trabalho	1 2 3 4 5	69. Não é muito dinâmico
70. Queixa-se dos problemas	1 2 3 4 5	70. Nunca se queixa
71. Consegue ver o lado positivo dos problemas	1 2 3 4 5	71. Não consegue ver o lado positivo dos problemas
72. Aprende com as coisas negativas	1 2 3 4 5	72. Não aprende com as coisas negativas.
73. Tem confiança em si próprio em todas as circunstâncias	1 2 3 4 5	73. A confiança em si próprio varia com as circunstâncias
74. Consegue equilibrar os aspectos técnicos e os aspectos humanos	1 2 3 4 5	74. Não valoriza o aspecto humano
75. Não se preocupa se o cliente sentir as limitações da secção	1 2 3 4 5	75. Não deixa que o cliente sinta as limitações da secção
76. Tem resposta pronta para qualquer situação	1 2 3 4 5	76. Não dá resposta às situações
77. Resolve os problemas de trabalho e consegue ter tempos livres	1 2 3 4 5	76. Nunca tem tudo feito. Está sempre a trabalhar

LÍDER NÃO INOVADOR		
A		B
54. Sabe que em cada dia aprende coisas novas	1 2 3 4 5	54. Acha que já sabe tudo
55. Tem dificuldade em exprimir o que lhe vai na alma	1 2 3 4 5	55. Tem facilidade de expressão
56. Empreendedor e dinâmico	1 2 3 4 5	56. Medo de perder, não arrisca.
57. Tem capacidade de iniciativa	1 2 3 4 5	57. Mostra estagnação, acomoda-se
58. É firme e seguro nas decisões	1 2 3 4 5	58. Demonstra insegurança
59. Mostra segurança do que faz	1 2 3 4 5	59. Não tem a certeza se está correcto
60. Não é frontal, não diz o que pensa	1 2 3 4 5	60. Frontal, diz o que pensa
61. Gosta do trabalho que faz	1 2 3 4 5	61. Faz o trabalho por fazer
62. Compreende depressa as novas situações	1 2 3 4 5	62. Não consegue compreender situações novas
63. Pondera antes de decidir	1 2 3 4 5	63. Não pondera antes de decidir
64. Resolve os problemas de imediato. Não adia	1 2 3 4 5	64. Adia a resolução, deixa acumular os problemas
65. Não valoriza a formação	1 2 3 4 5	65. Faz com que os colaboradores aprendam mais
66. Propõe-se fazer muitas coisas para melhorar trabalho	1 2 3 4 5	66. Cinge-se ao que tem de fazer, não arrisca muito
67. Não mostra medo, mesmo que falhe	1 2 3 4 5	67. Tem medo do novo
68. Embora tenha altos e baixos não o mostra	1 2 3 4 5	68. Confunde a parte profissional e pessoal
69. Dinâmico no trabalho	1 2 3 4 5	69. Não é muito dinâmico
70. Queixa-se dos problemas	1 2 3 4 5	70. Nunca se queixa
71. Consegue ver o lado positivo do problema	1 2 3 4 5	71. Não consegue ver o lado positivo dos problemas
72. Aprende com as coisas negativas	1 2 3 4 5	72. Não aprende com as coisas negativas.
73. Tem confiança em si próprio em todas as circunstâncias	1 2 3 4 5	73. A confiança em si próprio varia com as circunstâncias
74. Consegue equilibrar os aspectos técnicos e os aspectos humanos	1 2 3 4 5	74. Não valoriza o aspecto humano
75. Não se preocupa se o cliente sentir as limitações da secção	1 2 3 4 5	75. Não deixa que o cliente sinta as limitações da secção
76. Tem resposta pronta para qualquer situação	1 2 3 4 5	76. Não dá resposta às situações
77. Resolve os problemas de trabalho e consegue ter tempos livres	1 2 3 4 5	77. Nunca tem tudo feito. Está sempre a trabalhar

APÊNDICE C

Estatística Descritiva dos Itens do Questionário

Estatística descritiva dos itens do questionário

Legenda: **I** = itens invertidos, colocados de modo a satisfazer a intenção da pergunta
m = média do item; **σ** = desvio padrão do item; **amp** = amplitude
Fact refere-se ao factor em que o item ancora na última AFCP;
Tteste emparelhado entre a resposta ao líder inovador e não inovador;
Decisão de Manter (**M**) ou eliminar (**E**) o item.

CONSTRUCTO A	I	Inovador (n=220)				Não Inovador (n=220)				t test	CONSTRUCTO B	De cisão
		m	σ	amp	fact	m	σ	amp	fact			
1. Estabelece prioridades na distribuição do trabalho		1.26	.56	X	-	4.11	1.07	X	-	.00	1. Pede tudo ao mesmo tempo	E
2. Tenta distribuir o trabalho por todos		1.36	.65	X	-	4.07	1.09	X	-	.00	2. Não distribui o trabalho adequadamente	E
3. Estabelece objectivos importantes		1.36	.68	X	-	4.11	1.07	X	-	.00	3. Estabelece objectivos formais (burocráticos)	E
4. Disponível para correr riscos		1.71	.92	X	-	4.24	1.03	X	-	.00	4. Não quer correr riscos	E
5. Aproveita as oportunidades	I	1.78	1.22	X	-	3.67	1.37	X	-	.00	5. Não aproveita as oportunidades	E
6. O que está estabelecido pode ser mudado		1.55	.85	X	4	4.34	.92	X	3	.00	6. As coisas devem ser mantidas.	M
7. Experimenta novas maneiras de trabalhar		1.49	.80	X	4	4.48	.88	X	3	.00	7. As regras estão estabelecidas, há que cumpri-las	M
8. Tem a preocupação das coisas correctas e bem feitas		1.39	.68	X	-	3.88	1.23	X		.00	8. Tem a preocupação de mostrar alguma coisa feita, sem se preocupar se está ou não bem feito.	E
9. Fomenta a polivalência nos colaboradores.		1.59	.91	X	-	4.08	1.12	X		.00	9. Quer que cada um só faça um trabalho específico,	E
10. Aproveita sempre todos os seus colaboradores	I	2.04	1.30	X	-	3.73	1.36	X		.00	10. Alguns colaboradores ficam desaproveitados em certos momentos	E
11. Consegue levar os colaboradores a assumirem os projectos como seus		1.56	.76	X	-	4.08	1.07	X		.00	11. Transmite o projecto mas poucos se motivam	E
12. Gosta de melhorar o local de trabalho		1.25	.56	X	-	4.20	1.00	X		.00	12. Acha que o local de trabalho não passa de mais um lugar	E
13. Delega as tarefas		1.63	1.05	X	-	3.75	1.29	X		.00	13. Prefere fazer a explicar como se faz	E
14. Defende a sua equipa em todas as circunstâncias		1.53	.75	X	-	3.90	1.14	X		.00	14. Não defende a equipa	E
15. Sabe como conseguir o máximo das capacidades dos seus colaboradores	I	1.75	1.14	X	-	3.99	1.16	X		.00	15. Apenas exige o cumprimento das tarefas sem se preocupar com os colaboradores	E
16. Inspira os outros		1.40	.67	X	-	4.24	.95	X		.00	16. Dificuldade em inspirar os outros	E
17. Inspira sem necessidade de manifestar poder		1,66	.98	X		4.15	1.11	X		.00	17. São respeitados porque representam o poder	E
18. Os resultados obtidos são sempre resultados da equipa		1.40	.74	X	2	4.04	1.08	X	1	.00	18. Os bons resultados são devidos ao seu próprio mérito	M
19. Envolve toda a equipa nos objectivos		1.30	.63	X	2	4.15	1.04	X	1	.00	19. Não dá a conhecer aos colaboradores os objectivos	M

CONSTRUCTO A	I	Inovador (n=220)				Não Inovador (n=220)				t test	CONSTRUCTO B	De ci são
		m	σ	amp	fact	m	σ	amp	fact			
20. Procura mostrar que se fizerem bem terão melhor posicionamento na empresa	I	2.19	1.35	X	-	3.57	1.39	X	-	.00	20. As pessoas fazem as coisas sem saber se existe reconhecimento por parte da chefia	E
21. Tenta captar as pessoas de modo a que sintam que estão a trabalhar para elas		1.40	.67	X	2	4.32	.93	X	1	.00	21. Não incentiva. As pessoas são pagas , logo não têm de protestar	M
22. Assume a responsabilidade dos erros		1.72	.97	X	-	4.07	1.10	X	-	.00	22. Em caso de erro responsabiliza o grupo	E
23. Dá valor ao trabalho das pessoas		1.28	.54	X	-	3.92	1.18	X	-	.00	23. Menospreza o valor dos membros da equipa	E
24. Sabe elogiar quando merece		1.35	.72	X	2	3.93	1.17	X	2	.00	24. Não sabe elogiar, só repreende	M
25. Agradece aos colaboradores	I	1.74	1.21	X	-	3.64	1.35	X	-	.00	25. Não sabe agradecer	E
26. Quando repreende, explica o porquê da repreensão		1.34	.67	X	-	4.09	1.09	X	-	.00	26. Repreende mas não explica porque é que está mal	E
27. Partilha a informação, porque enriquece o grupo		1.37	.68	X	2	4.15	1.06	X	1	.00	27. Não partilha a informação, pois pretende ter sempre trunfos na manga	M
28. Responsabiliza as pessoas		1.83	1.07	X	-	3.32	1.43	X	-	.00	28. Não responsabiliza as pessoas	E
29. Partilha os conhecimentos		1.39	.65	X	2	4.14	1.10	X	1	.00	29. Não transmite os seus conhecimentos	M
30. Tem contactos com os colaboradores fora da empresa	I	2.21	1.19	X		3.58	1.30	X		.00	30. Não quer misturar as coisas. Fora da empresa não há contactos	E
31. Explica claramente o que deseja de cada colaborador		1.34	.62	X	2	3.98	1.24	X	1	.00	31. Não explica claramente o que pretende	M
32. Chama a atenção quando faz falta, mas de modo a que a pessoa não se sinta mal		1.37	.66	X	-	4.15	1.01	X	-	.00	32. É capaz de envergonhar um empregado em frente de seja quem for	E
33. Capacidade de comunicar, de convencer as pessoas		1.30	.65	X	-	4.17	1.02	X	-	.00	33. Confuso, não transmite o que quer com clareza	E
34. Induz respeito, enquanto pessoa é um modelo		1.57	.78	X	-	3.84	1.12	X	-	.00	34. Não induz respeito	E
35. Quando um colaborador não está bem, tira uns minutos para ouvir	I	1.70	1.09	X	-	3.89	1.24	X	-	.00	35. Não ouve, não compreende os outros	E
36. Para ele cada ser humano tem uma posição importante na terra		1.65	.85	X	3	4.16	.97	X	1	.00	36. Para ele a sigla Dr. ou Eng ^o abre todas as portas e o estatuto é tudo	M
37. Não quer marcas de estatuto		1.99	1.13	X	3	4.14	1.09	X	4	.00	37. Necessita ser tratado conforme o seu estatuto	M
38. Não se aproveita da sua posição em seu benefício		1.92	1.09	X	3	4.08	1.14	X	4	.00	38. Tenta aproveitar a sua posição em seu benefício	M
39. Não critica os colaboradores em público		1.52	.82	X	-	4.08	1.04	X	-	.00	39. Critica os colaboradores em público	E
40. Compreende as dificuldades que a equipa possa ter	I	1.75	1.16	X	-	3.80	1.27	X	-	.00	40. Não compreende a equipa, a equipa não o compreende a ele	E
41. Com ele as pessoas não se sentem inibidas a colocar uma questão difícil		1.46	.82	X	3	4.22	.96	X	1	.00	41. Com ele as pessoas sentem inferioridade ao colocar uma questão difícil.	M
42. Sabe pedir opinião		1.36	.71	X	-	4.23	1.01	X	-	.00	42. Nunca pede opinião.	E
43. Fala com as pessoas, pergunta-lhes qual a sua posição		1.40	.64	X	-	4.26	.96	X	-	.00	43. Não há discussão, em grupo é ele que apresenta a solução	E

CONSTRUCTO A	I	Inovador (n=220)				Não Inovador (n=220)				t test	CONSTRUCTO B	De ci são
		m	σ	amp	fact	m	σ	amp	fact			
44. Consegue o que quer, através da maneira de falar, que envolve as pessoas		1.55	.81	X	-	4.15	1.03	X	-	.00	44. Não envolve as pessoas	E
45. Quer aprender mais		1.28	.70	X	1	4.13	1.12	X	2	.00	45. Não procura aprender mais	M
46. Procura outras formas de fazer o trabalho.		1.30	.64	X	-	4.33	.93	X	-	.00	46. Não é capaz de tentar fazer de outra maneira.	E
47. Pede opinião para saber mais		1.38	.70	X	-	4.16	.91	X	-	.00	47. Pede opinião para confirmar o que já sabe	E
48. Consegue resolver os problemas nunca desistindo até encontrar a solução		1.37	.65	X	-	4.03	1.09	X	-	.00	48. Adia a resolução do problema	E
49. Se há problemas enfrenta-os directamente		1.31	.70	X	-	3.87	1.23	X	-	.00	49. Ignora os problema	E
50. A sua carreira não está limitada à organização		1.89	1.08	X	-	4.02	1.17	X	-	.00	50. Agarrado à carreira na organização	E
51. Não tem medo que os outros lhe tirem o lugar		1.81	.99	X	-	4.19	1.08	X	-	.00	51. Tem medo que os outros lhe tirem o lugar	E
52. Faz algo inesperado, constantemente		2.14	1.06	X	-	4.10	1.05	X	-	.00	52. É constante, não muda	E
53. É influenciado pelos outros.		3.09	1.29	X	-	3.35	1.40	X	-	.10	53. Não se deixa influenciar.	E
54. Sabe que em cada dia aprende coisas novas		1.37	.61	X	-	4.29	.98	X	-	.00	54. Acha que já sabe tudo	E
55. Tem facilidade de expressão	I	1.87	1.17	X	-	3.84	1.13	X	-	.00	55. Tem dificuldade em exprimir o que lhe vai na alma	E
56. Empreendedor e dinâmico		1.33	.67	X	1	4.34	.92	X	2	.00	56. Medo de perder, não arrisca.	M
57. Tem capacidade de iniciativa		1.21	.53	X	-	4.41	.89	X	-	.00	57. Mostra estagnação, acomoda-se	E
58. É firme e seguro nas decisões		1.34	.61	X	1	3.98	1.20	X	2	.00	58. Demonstra insegurança	M
59. Mostra segurança no que faz		1.34	.67	X	-	3.96	1.20	X	-	.00	59. Não tem a certeza se está correcto	E
60. Frontal, diz o que pensa	I	1.92	1.24	X	-	3.60	1.43	X	-	.00	60. Não é frontal, não diz o que pensa	E
61. Gosta do trabalho que faz		1.25	.62	X	1	4.05	1.14	X	2	.00	61. Faz o trabalho por fazer	M
62. Compreende depressa as novas situações		1.32	.63	X	1	4.21	1.01	X	2	.00	62. Não consegue compreender situações novas	M
63. Pondera antes de decidir		1.31	.59	X	-	3.79	1.28	X	-	.00	63. Não pondera antes de decidir	E
64. Resolve os problemas de imediato. Não adia		1.45	.68	X	1	4.05	1.08	X	2	.00	64. Adia a resolução, deixa acumular os problemas	M
65. Faz com que os colaboradores aprendam mais	I	1.57	1.09	X	-	3.93	1.26	X	-	.00	65. Não valoriza a formação	E
66. Propõe-se fazer muitas coisas para melhorar o trabalho		1.03	.59	X	-	4.31	.95	X	-	.00	66. Cinge-se ao que tem de fazer, não arrisca muito	E
67. Não mostra medo, mesmo que falhe		1.38	.66	X	1	4.24	1.10	X	2	.00	67. Tem medo do novo	M
68. Embora tenha altos e baixos não o mostra		1.76	.84	X	-	3.87	1.15	X	-	.00	68. Confunde a parte profissional e pessoal	E
69. Dinâmico no trabalho		1.23	.58	X	1	4.31	.99	X	2	.00	69. Não é muito dinâmico	M
70. Nunca se queixa	I	2.77	1.38	X	-	3.27	1.43	X	-	.00	70. Queixa-se dos problemas	E
71. Consegue ver o lado positivo dos problemas		1.41	.69	X	-	4.15	1.04	X	-	.00	71. Não consegue ver o lado positivo dos problemas	E

CONSTRUCTO A	R	Inovador (n=220)				Não Inovador (n=220)				t Test	CONSTRUCTO B	De ci são
		m	σ	amp	fact	m	σ	amp	fact			
72. Aprende com as coisas negativas		1.37	.79	X	-	4.16	1.02	X	-	.00	72. Não aprende com as coisas negativas.	E
73. Tem confiança em si próprio em todas as circunstâncias		1.54	.77	X	1	3.99	1.16	X	2	.00	71. A confiança em si próprio varia com as circunstâncias	M
74. Consegue equilibrar os aspectos técnicos e os aspectos humanos		1.38	.67	X	1	4.09	1.11	X	2	.00	72. Não valoriza o aspecto humano	M
75. Não deixa que o cliente sinta as limitações da secção	I	2.04	1.23	X	-	3.57	1.30	X	-	.00	73. Não se preocupa se o cliente sentir as limitações da secção	E
76. Tem resposta pronta para qualquer situação		1.64	.90	X	-	3.89	1.19	X	-	.00	74. Não dá resposta às situações	E
77. Resolve os problemas de trabalho e consegue ter tempos livres		1.81	1.07	X	-	3.89	1.17	X	-	.00	75. Nunca tem tudo feito. Está sempre a trabalhar	E

APÊNDICE D

Segundo Questionário

Questionário

Este questionário faz parte de um projecto de investigação que pretende caracterizar os comportamentos das chefias nas organizações.

Agradecendo desde já a sua colaboração, solicitamos-lhe que preencha as três colunas, referindo-se a um chefe inovador, a um chefe não inovador e a si próprio se fosse chefe ou como chefe no caso de desempenhar funções de chefia. Utilizando a seguinte escala faça um círculo à volta do número que corresponde à sua opinião:

- 1** discorda totalmente com esta afirmação
2 discorda parcialmente com esta afirmação
3 não concorda nem discorda ou não é aplicável
4 concorda parcialmente com esta afirmação
5 concorda totalmente com esta afirmação

	<i>Chefe inovador</i>	<i>Chefe não inovador</i>
1. O que está estabelecido pode ser mudado	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
2. Não valoriza o aspecto humano	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
3. Experimenta novas maneiras de trabalhar	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
4. A confiança em si próprio varia com as circunstâncias	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
5. Os resultados obtidos são sempre resultados da equipa	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
6. Envolve toda a equipa nos objectivos	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
7. Incentiva os colaboradores a fazer alterações aos procedimentos	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
8. Não é muito dinâmico	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
9. Adia a resolução, deixa acumular os problemas	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
10. Tem medo do novo	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
11. Não procura aprender mais	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
12. Faz o trabalho por fazer	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
13. As regras foram impostas mas elas evoluem na medida em que as pessoas as alteram	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
14. Sabe elogiar quando merece	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
15. Não consegue compreender situações novas	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
16. Demonstra insegurança	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
17. Partilha a informação, porque enriquece o grupo	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
18. Partilha os conhecimentos	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
19. Explica claramente o que deseja de cada colaborador	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
20. Capacidade de comunicar, de convencer as pessoas	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
21. Para ele a sigla Dr. ou Eng ^o abre todas as portas e o estatuto é tudo	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
22. Os bons resultados são devidos ao seu próprio mérito	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
23. Obriga os colaboradores a fazer sempre da mesma maneira	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
24. Quer conservar as coisas	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
25. Para ele cada ser humano tem uma posição importante na terra	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
26. Não sabe elogiar, só repreende	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
27. Não quer marcas de estatuto	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
28. Não se aproveita da sua posição em seu benefício	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

- 1 discorda totalmente com esta afirmação
 2 discorda parcialmente com esta afirmação
 3 não concorda nem discorda ou não é aplicável
 4 concorda parcialmente com esta afirmação
 5 concorda totalmente com esta afirmação

	<i>Chefe inovador</i>	<i>Chefe não inovador</i>
29. Quer aprender mais	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
30. Com ele as pessoas não se sentem inibidas a colocar uma questão difícil	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
31. Empreendedor e dinâmico	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
32. É firme e seguro nas decisões	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
33. As coisas devem ser mantidas.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
34. Medo de perder, não arrisca.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
35. Com ele as pessoas sentem inferioridade ao colocar uma questão difícil.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
36. Confuso, não transmite o que quer com clareza	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
37. As regras estão estabelecidas, há que cumpri-las	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
38. Gosta do trabalho que faz	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
39. Compreende depressa as novas situações	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
40. Resolve os problemas de imediato. Não adia	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
41. Não mostra medo, mesmo que falhe	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
42. Dinâmico no trabalho	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
43. Tem confiança em si próprio em todas as circunstâncias	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
44. Consegue equilibrar os aspectos técnicos e os aspectos humanos	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
45. Aprecia a originalidade	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
46. Não dá a conhecer os objectivos aos colaboradores	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
47. Não partilha a informação, pois pretende ter sempre trunfos na manga	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
48. Não explica claramente o que pretende	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
49. Necessita ser tratado conforme o seu estatuto	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
50. É indiferente à originalidade	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
51. Não transmite os seus conhecimentos	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
52. Tenta aproveitar a sua posição em seu benefício	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

Características biográficas. (os dados que lhe pedimos seguidamente destinam-se apenas ao tratamento estatístico. Garantimos a total confidencialidade das suas respostas).

Sexo: Masculino Feminino

Exerce funções de chefia? Sim Não

Obrigada pela sua resposta

APÊNDICE D

Segundo Questionário

Questionário

Este questionário faz parte de um projecto de investigação que pretende caracterizar os comportamentos das chefias nas organizações.

Agradecendo desde já a sua colaboração, solicitamos-lhe que preencha as três colunas, referindo-se a um chefe inovador, a um chefe não inovador e a si próprio se fosse chefe ou como chefe no caso de desempenhar funções de chefia. Utilizando a seguinte escala faça um círculo à volta do número que corresponde à sua opinião:

- 1 discorda totalmente com esta afirmação
 2 discorda parcialmente com esta afirmação
 3 não concorda nem discorda ou não é aplicável
 4 concorda parcialmente com esta afirmação
 5 concorda totalmente com esta afirmação

	<i>Chefe inovador</i>	<i>Chefe não inovador</i>
1. O que está estabelecido pode ser mudado	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
2. Não valoriza o aspecto humano	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
3. Experimenta novas maneiras de trabalhar	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
4. A confiança em si próprio varia com as circunstâncias	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
5. Os resultados obtidos são sempre resultados da equipa	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
6. Envolve toda a equipa nos objectivos	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
7. Incentiva os colaboradores a fazer alterações aos procedimentos	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
8. Não é muito dinâmico	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
9. Adia a resolução, deixa acumular os problemas	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
10. Tem medo do novo	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
11. Não procura aprender mais	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
12. Faz o trabalho por fazer	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
13. As regras foram impostas mas elas evoluem na medida em que as pessoas as alteram	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
14. Sabe elogiar quando merece	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
15. Não consegue compreender situações novas	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
16. Demonstra insegurança	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
17. Partilha a informação, porque enriquece o grupo	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
18. Partilha os conhecimentos	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
19. Explica claramente o que deseja de cada colaborador	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
20. Capacidade de comunicar, de convencer as pessoas	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
21. Para ele a sigla Dr. ou Eng ^o abre todas as portas e o estatuto é tudo	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
22. Os bons resultados são devidos ao seu próprio mérito	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
23. Obriga os colaboradores a fazer sempre da mesma maneira	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
24. Quer conservar as coisas	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
25. Para ele cada ser humano tem uma posição importante na terra	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
26. Não sabe elogiar, só repreende	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
27. Não quer marcas de estatuto	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
28. Não se aproveita da sua posição em seu benefício	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

- 1 discorda totalmente com esta afirmação
 2 discorda parcialmente com esta afirmação
 3 não concorda nem discorda ou não é aplicável
 4 concorda parcialmente com esta afirmação
 5 concorda totalmente com esta afirmação

	<i>Chefe inovador</i>	<i>Chefe não inovador</i>
29. Quer aprender mais	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
30. Com ele as pessoas não se sentem inibidas a colocar uma questão difícil	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
31. Empreendedor e dinâmico	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
32. É firme e seguro nas decisões	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
33. As coisas devem ser mantidas.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
34. Medo de perder, não arrisca.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
35. Com ele as pessoas sentem inferioridade ao colocar uma questão difícil.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
36. Confuso, não transmite o que quer com clareza	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
37. As regras estão estabelecidas, há que cumpri-las	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
38. Gosta do trabalho que faz	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
39. Compreende depressa as novas situações	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
40. Resolve os problemas de imediato. Não adia	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
41. Não mostra medo, mesmo que falhe	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
42. Dinâmico no trabalho	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
43. Tem confiança em si próprio em todas as circunstâncias	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
44. Consegue equilibrar os aspectos técnicos e os aspectos humanos	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
45. Aprecia a originalidade	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
46. Não dá a conhecer os objectivos aos colaboradores	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
47. Não partilha a informação, pois pretende ter sempre trunfos na manga	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
48. Não explica claramente o que pretende	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
49. Necessita ser tratado conforme o seu estatuto	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
50. É indiferente à originalidade	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
51. Não transmite os seus conhecimentos	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
52. Tenta aproveitar a sua posição em seu benefício	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

Características biográficas. (os dados que lhe pedimos seguidamente destinam-se apenas ao tratamento estatístico. Garantimos a total confidencialidade das suas respostas).

Sexo: Masculino Feminino

Exerce funções de chefia? Sim Não

Obrigada pela sua resposta

APÊNDICE E

Questionário de Validação

Questionário

Este questionário faz parte de um projecto de investigação que pretende caracterizar os comportamentos das chefias nas organizações.

Agradecendo desde já a sua colaboração, solicitamos-lhe que preencha as três colunas, referindo-se a um chefe inovador, a um chefe não inovador e a si próprio se fosse chefe ou como chefe no caso de desempenhar funções de chefia. Utilizando a seguinte escala faça um círculo à volta do número que corresponde à sua opinião:

- 1 discorda totalmente com esta afirmação
- 2 discorda parcialmente com esta afirmação
- 3 não concorda nem discorda ou não é aplicável
- 4 concorda parcialmente com esta afirmação
- 5 concorda totalmente com esta afirmação

	<i>Chefe inovador</i>	<i>Chefe não inovador</i>
1. O que está estabelecido pode ser mudado	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
2. Não valoriza o aspecto humano	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
3. Experimenta novas maneiras de trabalhar	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
4. A confiança em si próprio varia com as circunstâncias	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
5. Os resultados obtidos são sempre resultados da equipa	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
6. Envolve toda a equipa nos objectivos	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
7. Incentiva os colaboradores a fazer alterações aos procedimentos	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
8. Não é muito dinâmico	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
9. Adia a resolução, deixa acumular os problemas	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
10. Tem medo do novo	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
11. Não procura aprender mais	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
12. Faz o trabalho por fazer	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
13. As regras foram impostas mas elas evoluem na medida em que as pessoas as alteram	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
14. Sabe elogiar quando merece	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
15. Não consegue compreender situações novas	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
16. Demonstra insegurança	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
17. Partilha a informação, porque enriquece o grupo	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
18. Partilha os conhecimentos	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
19. Explica claramente o que deseja de cada colaborador	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
20. Capacidade de comunicar, de convencer as pessoas	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
21. Para ele a sigla Dr. ou Eng ^o abre todas as portas e o estatuto é tudo	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
22. Os bons resultados são devidos ao seu próprio mérito	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
23. Obriga os colaboradores a fazer sempre da mesma maneira	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
24. Quer conservar as coisas	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
25. Para ele cada ser humano tem uma posição importante na terra	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
26. Não sabe elogiar, só repreende	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
27. Não quer marcas de estatuto	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
28. Não se aproveita da sua posição em seu benefício	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

- 1 discorda totalmente com esta afirmação
 2 discorda parcialmente com esta afirmação
 3 não concorda nem discorda ou não é aplicável
 4 concorda parcialmente com esta afirmação
 5 concorda totalmente com esta afirmação

	<i>Chefe inovador</i>	<i>Chefe não inovador</i>
29. Quer aprender mais	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
30. Com ele as pessoas não se sentem inibidas a colocar uma questão difícil	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
31. Empreendedor e dinâmico	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
32. É firme e seguro nas decisões	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
33. As coisas devem ser mantidas	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
34. Medo de perder, não arrisca	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
35. Com ele as pessoas sentem inferioridade ao colocar uma questão difícil	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
36. Confuso, não transmite o que quer com clareza	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
37. As regras estão estabelecidas, há que cumpri-las	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
38. Gosta do trabalho que faz	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
39. Compreende depressa as novas situações	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
40. Resolve os problemas de imediato. Não adia	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
41. Não mostra medo, mesmo que falhe	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
42. Dinâmico no trabalho	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
43. Tem confiança em si próprio em todas as circunstâncias	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
44. Consegue equilibrar os aspectos técnicos e os aspectos humanos	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
45. Aprecia a originalidade	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
46. Não dá a conhecer os objectivos aos colaboradores	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
47. Não partilha a informação, pois pretende ter sempre trunfos na manga	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
48. Não explica claramente o que pretende	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
49. Necessita ser tratado conforme o seu estatuto	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
50. É indiferente à originalidade	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
51. Não transmite os seus conhecimentos	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
52. Tenta aproveitar a sua posição em seu benefício	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

Características biográficas. (os dados que lhe pedimos seguidamente destinam-se apenas ao tratamento estatístico. Garantimos a total confidencialidade das suas respostas).

Sexo: Masculino Feminino

Exerce funções de chefia? Sim Não

Pense nos comportamentos e nas atitudes de um chefe inovador com quem tenha trabalhado e utilizando a escala que lhe apresentamos em seguida, escreva o número que corresponde à sua opinião:

- 1 – Nunca
- 2 – Raramente
- 3 – Por vezes
- 4 – Com frequência
- 5 – Sempre

1. _____ activo, dominante, falador
2. _____ extrovertido, aberto, positivo
3. _____ líder eficiente, determinado, democrático
4. _____ desembaraçado, firme, metódico
5. _____ autoritário, controlador, desaprovador
6. _____ dominador, duro, poderoso
7. _____ provocativo, egocêntrico, exibicionista
8. _____ divertido, expressivo, descontraído
9. _____ sorridente, sociável, caloroso
10. _____ simpático, imparcial
11. _____ trabalha cooperativamente com os outros
12. _____ analítico, centrado na tarefa, resolve problemas
13. _____ legalista, tem de ter razão
14. _____ pouco simpático, negativista
15. _____ irritável, cínico, pouco cooperativo
16. _____ não esconde sentimentos, emocionável
17. _____ afectivo, amável, companhia agradável
18. _____ mostra admiração e apreço pelos outros, confia
19. _____ delicado, pronto a aceitar responsabilidades
20. _____ obediente, trabalha com submissão
21. _____ auto-punitivo, trabalha demais
22. _____ deprimido, triste, ressentido, rejeição passiva
23. _____ alheio, retirado, distante
24. _____ receia tentar, duvida de si próprio
25. _____ feliz por estar na companhia dos outros
26. _____ passivo, introvertido, fala pouco

Utilizando a escala que a seguir lhe apresentamos, indique-nos *com que frequência* um chefe inovador que tenha tido no decorrer da sua carreira, (presente, passada ou mesmo em estágio) apresenta ou apresentou os seguintes comportamentos e atitudes:

- 1 – Nunca
- 2 – Raramente
- 3 – Por vezes
- 4 – Com frequência
- 5 – Sempre

(faça uma cruz sobre o número que corresponde à sua opinião)

1. Tem atitudes claras para com o grupo	1	2	3	4	5
2. Distribui tarefas específicas em diferentes membros do grupos	1	2	3	4	5
3. Estabelece prazos para o trabalho a realizar	1	2	3	4	5
4. Define padrões de actuação	1	2	3	4	5
5. Insiste no uso de procedimentos uniformes	1	2	3	4	5
6. Insiste para que os membros do grupo sigam as regras estabelecidas	1	2	3	4	5
7. Informa os membros do grupo sobre o que se espera deles	1	2	3	4	5
8. Decide sobre o que deve ser feito e como deve ser feito	1	2	3	4	5
9. Certifica-se que o seu papel no grupo é compreendido por todos	1	2	3	4	5
10. Ensaia as suas ideias com o grupo	1	2	3	4	5
11. Esforça-se pouco para que se torne agradável ser membro do grupo	1	2	3	4	5
12. Guarda a informação para si	1	2	3	4	5
13. Recusa-se a explicar as suas decisões	1	2	3	4	5
14. Decide sem consultar o grupo	1	2	3	4	5
15. Trata todos os membros do grupo como iguais	1	2	3	4	5
16. É aberto à mudança	1	2	3	4	5
17. É simpático e acessível	1	2	3	4	5
18. É capaz de pôr em prática as sugestões do grupo	1	2	3	4	5
19. Informa com antecedência sobre mudanças a efectuar	1	2	3	4	5
20. Preocupa-se com o bem estar pessoal dos membros do grupo	1	2	3	4	5

Pedimos-lhe que pense na sua situação de trabalho actual ou passada (poderá ser o estágio).

1- É habitual saber qual a satisfação que o chefe inovador tem relativamente ao trabalho que você como colaborador desenvolve?

1.....2.....3.....4.....5

Raramente.....Ocasionalmente.....Por vezes.....C/alguma Frequência.....Frequentemente

2- Em que medida o chefe inovador compreende os seus problemas e necessidades no desempenho das suas funções?

1.....2.....3.....4.....5

Nada.....Pouco.....Moderadamente.....Bastante.....Muito

3- Em que medida o chefe inovador reconhece as suas potencialidades?

1.....2.....3.....4.....5

Nada.....Pouco.....Moderadamente.....Bastante.....Muito

4- Independentemente da autoridade formal do chefe inovador, qual a possibilidade deste utilizar o seu poder para o ajudar a resolver problemas no desempenho das suas funções?

1.....2.....3.....4.....5

Nenhuma.....Pouca.....alguma.....Elevada.....Muito elevada

5- Independentemente da autoridade formal do chefe inovador, qual a possibilidade deste o defender mesmo que isso envolva “custos” para ele pessoalmente?

1.....2.....3.....4.....5

Nenhuma.....Pouca.....alguma.....Elevada.....Muito elevada

6- A confiança que tem no chefe inovador é tal que defenderia a posição dele mesmo na sua ausência.

1.....2.....3.....4.....5

Discordo totalmente....Discordo.....N/Concordo.....Concordo.....Concordo totalmente
Nem discordo

7- Como caracterizaria a sua relação de trabalho com o chefe inovador?

1.....2.....3.....4.....5

Extremamente.....Abaixo.....Média.....acima.....Extremamente
ineficaz da média da média eficaz

Pense em si como Chefe ou como seria se fosse Chefe

1- É habitual o seu colaborador ter conhecimento da satisfação que você como chefe tem, relativamente ao trabalho que ele como colaborador desenvolve?

1.....2.....3.....4.....5

Raramente.....Ocasionalmente.....Por vezes.....C/alguma Frequência.....Frequentemente

2- Em que medida compreende os problemas e necessidades no trabalho do seu colaborador?

1.....2.....3.....4.....5

Nada.....Pouco.....Moderadamente.....Bastante.....Muito

3- Em que medida reconhece o potencial do seu colaborador?

1.....2.....3.....4.....5

Nada.....Pouco.....Moderadamente.....Bastante.....Muito

4- Independentemente da autoridade formal que tem como chefe, qual a possibilidade de utilizar o seu poder para ajudar o seu colaborador a resolver problemas no trabalho?

1.....2.....3.....4.....5

Nenhuma.....Pouca.....alguma.....Elevada.....Muito elevada

5- Independentemente da sua autoridade formal, qual a possibilidade de defender o seu colaborador mesmo que isso envolva “custos” para si pessoalmente?

1.....2.....3.....4.....5

Nenhuma.....Pouca.....alguma.....Elevada.....Muito elevada

6- A confiança que o seu colaborador tem em si é tal que este defenderia a sua posição (decisão) mesmo na sua ausência?

1.....2.....3.....4.....5

Discordo totalmente....Discordo.....N/Concordo.....Concordo.....Concordo totalmente
Nem discordo

7- Como caracterizaria a sua relação de trabalho com o seu colaborador?

1.....2.....3.....4.....5

Extremamente.....Abaixo.....Média.....acima.....Extremamente
ineficaz da média da média eficaz

Pedimos-lhe que pense na sua situação de trabalho actual ou passada (poderá ser o estágio). Utilizando a escala que se segue refira *com que frequência* o chefe inovador revela o comportamento descrito:

<i>A</i>	<i>B</i>	<i>C</i>	<i>D</i>	<i>E</i>
Frequentemente ou sempre	Muitas vezes	Por vezes	Raramente	Nunca

(Quando a declaração for irrelevante, não se aplicar ou não souber, deixe o espaço em branco)

O chefe inovador:

1. ___ Faz-me sentir bem por estar junto dele
2. ___ Fica satisfeito quando eu alcanço os padrões acordados para um bom trabalho
3. ___ Faz-me sentir que podemos atingir os nossos objectivos sem ele, se necessário
4. ___ Ganho créditos junto dele, cumprindo bem a minha função
5. ___ Assegura-me que posso ter aquilo que pessoalmente desejo em troca do meu esforço
6. ___ Procura saber o que eu pretendo e tenta ajudar-me a conseguí-lo
7. ___ Pode-se contar com a sua apreciação quando se cumpre bem o trabalho
8. ___ Impõe respeito a toda a gente
9. ___ Dá atenção pessoal aos membros que parecem negligenciados
10. ___ Para mim é um modelo a seguir
11. ___ Para mim é um modelo de sucesso e perfeição
12. ___ Deu-me novas maneiras de ver as coisas que costumavam ser um enigma para mim
13. ___ Fala muito acerca de boas informações e recompensas pelo bom desempenho
14. ___ Estou pronto a confiar no seu julgamento para ultrapassar qualquer obstáculo
15. ___ Aceita que eu continue a fazer o meu trabalho da mesma forma que sempre fiz
16. ___ É uma inspiração para nós
17. ___ Sinto orgulho em estar associado a ele
18. ___ Tem um dom especial para ver o que é realmente importante que eu tenha em conta
19. ___ As suas ideias levaram-me a repensar algumas das minhas próprias ideias que eu nunca tinha questionado antes
20. ___ Leva-me a pensar os velhos problemas de um novo modo
21. ___ Incrementa o seu optimismo em relação ao futuro
22. ___ Inspira lealdade para a organização

<i>A</i>	<i>B</i>	<i>C</i>	<i>D</i>	<i>E</i>
Frequentemente ou sempre	Muitas vezes	Por vezes	Raramente	Nunca
23. ____	Tenho fé nele			
24. ____	Entusiasma-nos com as suas visões daquilo que podemos fazer se trabalharmos juntos			
25. ____	Trata cada subordinado individualmente			
26. ____	Eu decido o que quero, ele mostra-me como conseguí-lo			
27. ____	Encoraja-me a expressar as minhas ideias e opiniões			
28. ____	Quando sinto que é necessário, posso negociar com ele acerca do que posso obter, pelo cumprimento das minhas tarefas			
29. ____	Não me pede mais do que o estritamente necessário para cumprir a missão			
30. ____	Apenas diz o que tenho de saber para cumprir o meu trabalho			
31. ____	Encoraja-nos a compreender os pontos de vista dos outros membros			
32. ____	Desde que as coisas corram bem, não tenta mudar nada			
33. ____	Transmite a noção dos objectivos globais			
34. ____	Diz-me o que tenho que fazer, se quiser ser recompensado pelos meus esforços			
35. ____	Dá-me o que pretendo se, em troca, lhe mostrar o meu apoio			
36. ____	Tem sentido de missão, que me transmite			
37. ____	Faz com que as pessoas se entusiasmem pelo cumprimento das tarefas			
38. ____	Desde que o meu modo habitual de trabalho funcione, fica satisfeito com o meu desempenho			
39. ____	Posso tomar iniciativas, mas ele não me encoraja a isso			
40. ____	Há um acordo acerca do esforço que se espera que eu tenha no grupo e do proveito que tenho disso			

<i>A</i>	<i>B</i>	<i>C</i>	<i>D</i>	<i>E</i>
Extremamente eficaz	Muito <i>eficaz</i>	Eficaz	Ligeiramente <i>eficaz</i>	Ineficaz
41. ____	A eficácia do trabalho global da Unidade do seu superior pode ser classificada como:			
42. ____	Comparada com as outras Unidades que conheceu, como classificaria a eficácia da sua Unidade			
43. ____	Qual a eficácia do seu superior a encontrar as motivações dos subordinados?			
44. ____	Qual a eficácia do seu superior de acordo com as exigências da Organização?			

APÊNDICE F

Resultados do Alfa de Cronbach, se o item fosse eliminado

	Itens	Alfa se o item for eliminado	
		Chefe inovador N = 259	Chefe Não Inovador N = 259
Competências de Tomada de Decisão	30 Com ele as pessoas não se sentem inibidas em colocar uma questão difícil	.88	.79
	31 É empreendedor e dinâmico	.87	.76
	32 É firme e seguro nas decisões	.88	.78
	39 Compreende depressa as novas situações	.86	.76
	41 Não mostra medo, mesmo que falhe	.87	.75
	42 Dinâmico no trabalho	.86	.74
	43 Tem confiança em si próprio em todas as situações	.87	.75
	44 Consegue equilibrar os aspectos técnicos e humanos	.87	.76
	45 Aprecia a originalidade	.87	.75
Competências Relacionais	3 Experimenta novas maneiras de trabalhar	.84	.79
	5 Os resultados obtidos são sempre resultados da equipa	.83	.75
	6 Envolve toda a equipa nos objectivos	.82	.77
	14 Sabe elogiar quando merece	.84	.77
	17 Partilha a informação porque enriquece o grupo	.82	.75
	18 Partilha os conhecimentos	.81	.75
	19 Explica claramente o que deseja de cada colaborador	.83	.77

APÊNDICE G

Questionários do Estudo Piloto



UNIVERSIDADE DO ALGARVE

ESCOLA SUPERIOR DE GESTÃO, HOTELARIA E TURISMO

Exma. Senhora ou Exmo. Senhor

Sou Professora da Escola de Gestão, Hotelaria e Turismo, da Universidade do Algarve e estou de momento a realizar um estudo sobre as chefias das organizações turísticas. Neste sentido, elaborei um questionário para o qual venho solicitar a sua colaboração.

As respostas a este questionário são totalmente confidenciais; em momento algum será possível a identificação da inquirida ou do inquirido.

As suas respostas são de elevada importância para este estudo e os resultados contribuirão para o melhor conhecimento do sector e a melhoria da gestão das empresas turísticas.

Desde já agradeço a sua disponibilidade

(Ileana Pardal Monteiro)

Questionário

Agradecendo desde já a sua colaboração, solicitamos-lhe que preencha as **duas colunas** que se referem, por um lado, ao seu chefe directo e, por outro lado, a si próprio se fosse chefe ou como chefe no caso de desempenhar funções de chefia.

Utilizando a seguinte escala faça um círculo à volta do número que corresponde à sua opinião:

- 1 discorda totalmente com esta afirmação
- 2 discorda parcialmente com esta afirmação
- 3 não concorda nem discorda ou não é aplicável
- 4 concorda parcialmente com esta afirmação
- 5 concorda totalmente com esta afirmação

	<i>O Meu Chefe Directo</i>	<i>Eu Como chefe</i>
1. O que está estabelecido pode ser mudado	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
2. Dinâmico no trabalho	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
3. Capacidade de comunicar, de convencer as pessoas	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
4. Não se aproveita da sua posição em seu benefício	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
5. Envolve toda a equipa nos objectivos	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
6. Não sabe elogiar, só repreende	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
7. Com ele as pessoas não se sentem inibidas a colocar uma questão difícil	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
8. As regras foram impostas mas elas evoluem na medida em que as pessoas as alteram	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
9. Sabe elogiar quando merece	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
10. Aprecia a originalidade	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
11. Demonstra insegurança	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
12. Quer aprender mais	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
13. Partilha os conhecimentos	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
14. Resolve os problemas de imediato. Não adia	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
15. Não quer marcas de estatuto	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
16. Explica claramente o que deseja de cada colaborador	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
17. Consegue equilibrar os aspectos técnicos e os aspectos humanos	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
18. Empreendedor e dinâmico	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
19. Tenta aproveitar a sua posição em seu benefício	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
20. Incentiva os colaboradores a fazer alterações aos procedimentos	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
21. Experimenta novas maneiras de trabalhar	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
22. Não mostra medo, mesmo que falhe	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
23. Os resultados obtidos são sempre resultados da equipa	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
24. Medo de perder, não arrisca	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
25. Tem confiança em si próprio em todas as circunstâncias	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
26. Não partilha a informação, pois pretende ter sempre trunfos na manga	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

Características biográficas. (os dados que lhe pedimos seguidamente destinam-se apenas ao tratamento estatístico. Garantimos a total confidencialidade das suas respostas).

Sexo: Masculino Feminino...

Idade: _____

Habilitações literárias: Escolaridade obrigatória.....
12º ano
Curso Universitário.....

Exerce funções de chefia? Sim... Não...

Há quanto tempo trabalha com o seu chefe directo?
Menos de 3 meses.....
Mais de 3 meses.....

Idade do seu chefe directo: _____

O seu chefe directo é: Homem..... Mulher.....

Departamento:(faça uma cruz no quadrado correspondente ao departamento em que trabalha)

Portaria	Room Service
Recepção	Reservas
Serviços Técnicos PCGCC	Restaurante Além Mar
CRM	Restaurante Pescador
Serviços Técnicos	Bar Jardim Colonial
Andares – Housekeeping	Restaurante Corda Café
Aldeamento – Housekeeping	Restaurante Aldar
A&G Administração	Beach Bar
Contabilidade	Pool Bar
Cozinha	Recursos Humanos
Copa	Landscape
Pastry	Leisure & Sports
F&B Supervisors	Golf Shop
Lavandaria	Children Village / Porto Pirata
Clubhouse	Purchase
Relações Públicas / Sales	Reservation PCGCC
Convention Serv / Houseperson	

Obrigada pela sua resposta



UNIVERSIDADE DO ALGARVE

ESCOLA SUPERIOR DE GESTÃO, HOTELARIA E TURISMO

Exma. Senhora ou Exmo Senhor

Sou Professora da Escola de Gestão, Hotelaria e Turismo, da Universidade do Algarve e estou de momento a realizar um estudo sobre as chefias das organizações turísticas. Neste sentido, elaborei um questionário para o qual venho solicitar a sua colaboração.

As respostas a este questionário são totalmente confidenciais; em momento algum será possível a identificação da inquirida ou do inquirido.

As suas respostas são de elevada importância para este estudo e os resultados contribuirão para o melhor conhecimento do sector e a melhoria da gestão das empresas turísticas.

Desde já agradeço a sua disponibilidade

(Ileana Pardal Monteiro)

Questionário

Agradecendo desde já a sua colaboração, solicitamos-lhe que preencha as **duas colunas** que se referem, por um lado, ao seu chefe directo e, por outro lado, a si próprio se fosse chefe ou como chefe no caso de desempenhar funções de chefia.

Utilizando a seguinte escala faça um círculo à volta do número que corresponde à sua opinião:

- 1 discorda totalmente com esta afirmação
- 2 discorda parcialmente com esta afirmação
- 3 não concorda nem discorda ou não é aplicável
- 4 concorda parcialmente com esta afirmação
- 5 concorda totalmente com esta afirmação

	<i>O Meu Chefe Directo</i>	<i>Eu Como chefe</i>
1. O que está estabelecido pode ser mudado	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
2. Dinâmico no trabalho	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
3. Capacidade de comunicar, de convencer as pessoas	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
4. Não se aproveita da sua posição em seu benefício	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
5. Envolve toda a equipa nos objectivos	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
6. Não sabe elogiar, só repreende	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
7. Com ele as pessoas não se sentem inibidas a colocar uma questão difícil	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
8. As regras foram impostas mas elas evoluem na medida em que as pessoas as alteram	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
9. Sabe elogiar quando merece	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
10. Aprecia a originalidade	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
11. Demonstra insegurança	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
12. Quer aprender mais	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
13. Partilha os conhecimentos	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
14. Resolve os problemas de imediato. Não adia	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
15. Não quer marcas de estatuto	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
16. Explica claramente o que deseja de cada colaborador	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
17. Consegue equilibrar os aspectos técnicos e os aspectos humanos	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
18. Empreendedor e dinâmico	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
19. Tenta aproveitar a sua posição em seu benefício	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
20. Incentiva os colaboradores a fazer alterações aos procedimentos	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
21. Experimenta novas maneiras de trabalhar	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
22. Não mostra medo, mesmo que falhe	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
23. Os resultados obtidos são sempre resultados da equipa	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
24. Medo de perder, não arrisca.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
25. Tem confiança em si próprio em todas as circunstâncias	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
26. Não partilha a informação, pois pretende ter sempre trunfos na manga	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

Características biográficas. (os dados que lhe pedimos seguidamente destinam-se apenas ao tratamento estatístico. Garantimos a total confidencialidade das suas respostas).

Sexo: Masculino Feminino...

Idade: _____

Habilitações literárias: Escolaridade obrigatória.....
12º ano
Curso Universitário.....

Exerce funções de chefia? Sim... Não...

Há quanto tempo trabalha com o seu chefe directo?

Menos de 3 meses.....

Mais de 3 meses.....

Idade do seu chefe directo: _____

O seu chefe directo é: Homem..... Mulher.....

Departamento:(faça uma cruz no quadrado correspondente ao departamento em que trabalha)

Andares	Bares
Caixa	Contabilidade
Cozinha	Economato
Frigobar	Pessoal
Recepção	Restaurante Aladino
Restaurante Amendoeiras	Rouparia
Serviços Técnicos	

Obrigada pela sua resposta

APÊNDICE H

Carta Enviada a todos os Hotéis de 4 e 5 Estrelas do Algarve

Ileana Pardal Monteiro
Professora Adjunta da Universidade do Algarve
Escola de Gestão, Hotelaria e Turismo
Tel: 919978586
Fax: 289792476
Email: imonte@ualg.pt

Exmo. Senhor
Director-Geral do Hotel

Exmo. Senhor

A Escola de Gestão, Hotelaria e Turismo (ESGHT) da Universidade do Algarve enquanto entidade formadora de gestores na área da hotelaria e do turismo considera essencial adaptar os seus conteúdos curriculares proporcionando a aquisição das competências mais adequadas às necessidades empresariais presentes e futuras; para tanto tem procurado estreitar as relações escola – empresas e apoiado os projectos de investigação inseridos nesta perspectiva.

Procurando dar o meu contributo, propus-me realizar uma investigação para identificar as principais competências das chefias em hotéis de 4 e 5 estrelas. Consciente das mudanças que se fazem sentir ao nível tecnológico, político, económico e social, obrigando as empresas turísticas a uma constante adaptação e melhoria da qualidade dos serviços, ou seja à inovação dos seus produtos e processos de trabalho e considerando o papel privilegiado que as chefias, aos vários níveis, assumem, interessou-me identificar os comportamentos da liderança inovadora. Venho, assim, solicitar a V.Exa. autorização para implementar o estudo nessa unidade hoteleira. A metodologia a seguir implica a aplicação de um questionário aos trabalhadores e a realização de entrevistas às respectivas chefias.

Certa de que este estudo merecerá de V.Exa. o melhor interesse e apoio, venho por este meio solicitar uma entrevista para explicitar melhor os objectivos do trabalho e concertar a metodologia de intervenção. Aguardando uma resposta pronta, subscrevo-me com os meus melhores cumprimentos

Faro, 18 de Novembro de 2004

APÊNDICE I

Questionário Final



UNIVERSIDADE DO ALGARVE
ESCOLA SUPERIOR DE GESTÃO, HOTELARIA E TURISMO

Exma. Senhora ou Exmo. Senhor

Sou Professora da Escola de Gestão, Hotelaria e Turismo, da Universidade do Algarve e estou de momento a realizar um estudo sobre as chefias das organizações turísticas. Neste sentido, elaborei um questionário para o qual venho solicitar a sua colaboração.

As respostas a este questionário são totalmente confidenciais; em momento algum será possível a identificação da inquirida ou do inquirido.

As suas respostas são de elevada importância para este estudo e os resultados contribuirão para o melhor conhecimento do sector e a melhoria da gestão das empresas turísticas.

Desde já agradeço a sua disponibilidade

Características biográficas. (os dados que lhe pedimos seguidamente destinam-se apenas ao tratamento estatístico. Garantimos a total confidencialidade das suas respostas).

Sexo: Masculino Feminino...

Idade: Menos de 35 anos.. 35 a 50 anos Mais de 50 anos..

Habilitações literárias: Escolaridade obrigatória.....
12º ano
Curso Universitário.....

Exerce funções de chefia? Sim... Não...

Trabalha com o seu chefe directo há Menos de 3 meses.. Mais de 3 meses..

O seu chefe directo tem: Menos de 35 anos.. 35 a 50 anos Mais de 50 anos..

O seu chefe directo é: Homem..... Mulher.....

Departamento: (faça uma cruz no quadrado correspondente ao departamento em que trabalha)

Andares	Limpeza
Animação	Manutenção
Bar	Motoristas
Cozinha	Recepção
Direcção / Administrativos	Restaurante
Lavandaria	Vigilantes

Agradecendo desde já a sua colaboração, solicitamos-lhe que preencha as **duas colunas** que se referem, por um lado, ao seu chefe directo e, por outro lado, a si próprio se fosse chefe ou como chefe no caso de desempenhar funções de chefia.

Utilizando a seguinte escala faça um círculo à volta do número que corresponde à sua opinião:

- 1 discorda totalmente com esta afirmação
- 2 discorda parcialmente com esta afirmação
- 3 não concorda nem discorda ou não é aplicável
- 4 concorda parcialmente com esta afirmação
- 5 concorda totalmente com esta afirmação

<i>O Meu Chefe Directo</i>		<i>Eu Como chefe</i>
1 2 3 4 5	1. É dinâmico no trabalho	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	2. Envolve toda a equipa nos objectivos	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	3. Com ele as pessoas não se sentem inibidas a colocar uma questão difícil	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	4. Sabe elogiar quando merece	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	5. Aprecia a originalidade	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	6. Partilha os conhecimentos	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	7. Explica claramente o que deseja de cada colaborador	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	8. Consegue equilibrar os aspectos técnicos e os aspectos humanos	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	9. É empreendedor e dinâmico	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	10. Experimenta novas maneiras de trabalhar	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	11. Não mostra medo, mesmo que falhe	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	12. Os resultados obtidos são sempre resultados da equipa	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	13. Tem confiança em si próprio em todas as circunstâncias	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	14. Compreende depressa as novas situações	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	15. Partilha a informação porque enriquece o grupo	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	16. É firme e seguro nas decisões	1 2 3 4 5

Obrigada pela sua resposta

APÊNDICE J

Dicionário da Análise de Conteúdo

DICIONÁRIO

Unidades de registo	Unidades de contexto	Sujeito	Frequência
Aprender sempre	Procuo evoluir Consigo evoluir sozinho Aprendo com a minha equipa Capacidade de raciocínio, espontaneidade de raciocínio Experiência de vida Experiência internacional Saber analisar as situações Ter conhecimentos de gestão além da hotelaria	1	9
	Aprender Experiência Tentar aprender mais Aprender sobre relacionamento humano Acumular conhecimentos Aprender permanentemente Aprender durante toda a vida Aprender é uma questão de atitude	3	8
	Aprende-se muito Aprender coisas novas Importância da experiência Experiência e vivências lá fora	4	4
	Tenho muito que aprender Tenho de aprender mais sobre o funcionamento de um hotel Aprender sobre os números Aperfeiçoar-me ao nível da culinária A culinária é como a informática o que se compra hoje daqui a um mês está ultrapassado Tento estar sempre em contacto com outros colegas e chefe de cozinha fora daqui Andar sempre informado	5	8
	Acompanhar a evolução e o que acontece lá fora Aprender	6	3
	Aprendi muito com as situações Tem que se saber o que se faz lá fora ter informação Aprende-se muito Alargar horizontes Ver o que se passa lá fora, noutros sítios	7	5
	Esforço-me por aprender todos os dias coisas novas Todos os dias fazer coisas que nunca tinha feito Participar em work shop, conhecer pessoas Conhecer o que se passa lá fora	8	4
	Aprendi muito Procuo aprender mais Preciso de aprender porque preciso vender	9	4
	Tenho ainda muito para aprender	11	1

Unidades de registo	Unidades de contexto	Sujeito	Frequência	
Aprender sempre	Cada dia se aprende algo novo	13	1	
	Estar sempre a aprender Aprender a gerir	15	3	
	É uma aprendizagem que eles estão a fazer, contínua	16	1	
	Aprender novas técnicas	17	1	
	Aprendi muito	18	8	
	Manter-me actualizada Manter-me informada Tirei todos os cursos, todas as formações do hotel Sempre a estudar Aprendi muita coisa sozinha	19	6	
	Tenho aprendido com a experiência	20	1	
	Sempre lutei por aprender Há necessidade de se actualizar	21	5	
	Entrei para aprender coisas novas Aprendi muito com os meus chefes	22	3	
	Tentei formar-me Licenciei-me em economia, fiz um MBA Fui tirar uma pós-graduação em direcção hoteleira Tenho feito a minha formação pessoal Adquirir novos conhecimentos, gosto de ler	24	5	
	Todos conseguem aprender se quiserem	25	1	
	Conhecer diferentes técnicas Conhecer vários idiomas A experiência tem grandes vantagens Circularmos por diversos hotéis, por diversos países Ter contactos internacionais Circular por diversos países	26	8	
	Na cozinha estamos sempre a aprender Todos os dias aprendemos	28	11	
	Estudei, fiz cursos de formação Aprendemos com as pessoas, com os chefes	29	2	
	Devia haver mais cursos no Algarve Gostava de ter formação	30	2	
	Boa relação e comunicação	Falamos diariamente Muitas conversas Relação informal Relações muito próximas com as pessoas Quero estar próximo da minha equipa como se fosse a minha família Importante estar próximo da equipa	1	6
		Comunicação aberta entre todos Cada funcionário que tenha algo a dizer tem alguém para ouvir. Saber ouvir Ambiente descontraído Divergências são resolvidas por consensos Não gosto de conflitos Gosto de boas relações Todos se podem exprimir dentro da correcção	2	8

Unidades de registo	Unidades de contexto	Sujeito	Frequência
Bom relacionamento e comunicação	Chego facilmente às pessoas Tenho facilidade de comunicação Não grito Trato bem todos Há muita comunicação entre a direcção geral e os empregados O sistema de comunicação é rápido Não há barreiras sociais Comunicação entre os departamentos: se eu chego e sei duma informação importante para o SPA vou dizer-lhes, num minutinho O director não cria barreiras Não tem problemas em perguntar alguma coisa que não saiba, ele é meu superior directo Compreendemos da nossa área	3	8
	Temos que ser amigos Desabafar, sentirmo-nos à vontade Importante saber falar com as pessoas Somos amigos uns dos outros Não se sentar na cadeira e dizer que tem a sua patente Temos que ter humildade, a humildade é a base de tudo Dos chefes ao plongeur que para mim é a pessoa mais importante, lavar uma panela não é desonra para um cozinheiro	4	7
	Importante criar uma boa relação Somos uma família, somos amigos Comunicar com os chefes de sala Há sintonização entre colegas e chefias Gosto de estar junto deles (colaboradores)	5	6
	Ter um bom relacionamento O relacionamento é muito importante É importante que as pessoas sintam que além de um chefe têm um amigo Ajudar as pessoas nos seus problemas pessoais Têm a porta aberta	6	7
	Temos um bom relacionamento que não é só profissional Levar as pessoas a conhecerem-se além do trabalho Boa relação com os operadores, com os clientes e outros Ter um bom relacionamento Ajudar as pessoas nos problemas pessoais Há muita comunicação	7	9
	Temos um bom relacionamento Procuo que me entendam, se não faço bonecos, conto histórias, exemplos A comunicação é fácil consegue-se chegar às pessoas. Ter uma boa relação Por as pessoas à vontade Dar-lhes coragem de falar Respeitar as pessoas	8	8

Unidades de registo	Unidades de contexto	Sujeito	Frequência
Bom relacionamento e comunicação	Procuo dar-me bem com as pessoas Tenho uma rede de relações Respeitar as outras pessoas	9	5
	Quando se trabalha com mulheres há sempre muito mexerico, é preciso contornar Há uma boa relação	10	3
	Há um grande entendimento Há um grande respeito Há um bom ambiente, ambiente de amizade	11	12
	90% do trabalho é comunicação, relações humanas Importante ter uma boa relação com os operacionais Uma relação aberta e honesta com pessoas destes níveis Comunicar para lembrar as pessoas que estamos aqui para servir o cliente	12	13
	Pode-se sempre melhorar a comunicação A nossa força é a comunicação Estamos muito próximos dos empregados Ouvimos os empregados, falamos com eles todos os dias Relação informal Comemos na cantina com o pessoal Tornamo-nos visíveis Falamos com todos os trabalhadores. Falo do Benfica, das coisas do dia a dia com os jardineiros, os electricistas, os pintores Isto desenvolve a confiança	13	14
	Bom relacionamento com as pessoas Relação de confiança com as pessoas É fácil lidar com as pessoas aqui dentro Tenho um bom conhecimento das secções e um bom relacionamento Lido muito perto com as pessoas O relacionamento é fácil, não tenho dificuldade em lidar com as pessoas Saber levar as pessoas	14	11
	Tenho boas relações com o pessoal	14	1
	Sou flexível É importante estarem bem com todos, eu estar bem com todos Saber comunicar com as pessoas	15	3
	Estamos constantemente em contacto Faço a minha ronda, falo com as pessoas Falar trocar impressões Clima familiar, há um bom ambiente Boa relação	16	5
	Ter um relacionamento estreito com os meus colegas de outros departamentos Comunicar com todos para ajustar os horários Temos um bom relacionamento	17	4

Unidades de registo	Unidades de contexto	Sujeito	Frequência
Bom relacionamento e comunicação	Temos um bom ambiente É importante saber ouvir as pessoas	18	3
	Sentimo-nos à vontade Estamos sempre interessados nos problemas dos colegas O chefe tem de compreender o máximo de todos os seus colaboradores Sabemos comunicar e por isso inovamos constantemente Directores são pessoas muito acessíveis Conseguir facilmente chegar ao director	19	6
	Procurar comunicar melhor Melhorar a relação com algumas pessoas de quem gosta menos	20	5
	Consigo fazer com que eles ponham cá fora tudo o que sabem Que não fiquem com dúvidas Por cá fora o que querem fazer Estar à vontade Consigo trabalhar com todos – pessoas de religião diferente, hábitos diferentes, cor diferente Perco muito tempo a falar com o pessoal Não podem trabalhar com dúvidas tem de se esclarecer as dúvidas Ouvir as pessoas	21	9
	Estarmos todos em comunicação Uma chefia depende da comunicação que ela tem com os trabalhadores Todos comunicam, se vêem um problema avisam	22	9
	Ouço as pessoas Dou-me muito bem com as pessoas com que trabalho Necessidade de se dar bem com as pessoas Ser sincero Há uma grande proximidade	23	5
	É uma relação mais próxima Tento persuadir as pessoas ... Temos uma grande cumplicidade	24	3
	Ouvir as pessoas em situações que não têm nada a ver com o trabalho O ambiente é bom As pessoas sentem-se à vontade para enfrentar as coisas A comunicação oral é mais fácil que o papel	25	9
	Um bom relacionamento com o pessoal	26	4
	Temos muitas conversas Temos um ambiente muito familiar	27	2
	Temos um bom clima um bom diálogo, damo-nos todos bem Há boas relações humanas	28	7

Unidades de registo	Unidades de contexto	Sujeito	Frequência
Capacidade de decisão	Os problemas resolvem-se logo Decide-se com postura aberta Olhar para a frente	1	3
	Ir ao fundo da questão Ir ao fundo do problema Saber perguntar Resolver os problemas quando se põem Resolver os problemas rapidamente	2	5
	A não presença de alguém deixa de se sentir, o alinhamento é feito Resolvemos as situações	7	3
	Tomar decisões de uma forma informal, como não vem nos livros	9	1
	Há que resolver os problemas com urgência	11	1
	Eu tenho que estar pessoalmente envolvido na decisão	12	3
	Ser responsável pelas decisões que toma Procuro levar para a frente as minhas opiniões	13	3
	Temos que tomar decisões esquecendo a parte emocional. É difícil	17	1
	Tenho que tomar as decisões, mesmo quando são difíceis	20	1
	O trabalho tem picos há que ter capacidade para decidir resolver esses problemas Temos que encontrar formas para que as coisas se façam naturalmente sem transmitir o que está a acontecer Temos que tomar decisões para resolver o problema	21	3
	Cabe-me a mim, decidir	22	1
	Sou eu que decido Se eu vir que se justifica eu decido Mas tenho que tomar a decisão na hora ... sem adiar Adiar a decisão vai ver que as engrenagens não entram.	23	4
	Quando é preciso, toma-se a decisão As decisões de carácter estratégico devem ser comunicadas às pessoas	24	2
	Decidimos com o director geral Eu passo a informação e a decisão é tomada com o director	29	3
	Criar coisas novas	Testar coisas novas Inovar Estar na linha da frente Trilhar novos caminhos Inovar na gestão Não se pode gerir como antigamente Temos que mudar	1

Unidades de registo	Unidades de contexto	Sujeito	Frequência
	Com o six sigma fizeram-se coisas novas Temos um clube como mais ninguém nos arredores tem Melhorar os processos, criar coisas diferentes O restaurante tem uma carta como ninguém tem	2	4
	Criar novas simbioses Libertar-se de caminhos preestabelecidos Experimentar vias diferentes Somos pioneiros na gestão dos horários na gestão das equipas Iniciar processo de mudança	3	12
	Criar coisas novas Vê-se e depois tentar-se criar diferente Criamos uma linha diferente do que as pessoas estão habituadas a ver cá Inova-se Fazer diferente Apresenta-se ideias novas Criar coisas novas, Criar coisas diferentes	4	9
	Gosto de fazer coisas novas Fazer coisas novas diariamente Mudar a gestão Mudar o serviço e a organização Mudar a forma de trabalhar: fazer mais cozinha ao vivo	5	7
	Os conceitos de operação mudaram completamente Fomos os primeiros a ter uma carta de águas	6	3
	Temos de fazer diferente Desenvolver acções como a carta de águas, uma carta de chás Levar as pessoas a mudar a concretizar ideias Inovamos na forma de trabalhar Procuramos ir mais longe Mudar de acordo com as opiniões do cliente Inovamos na forma de estar A forma de estar do nosso pessoal é diferente Lançamos novas ementas, novas receitas, novas formas de servir	7	9
	Nas reuniões relatamos o que aparece de novo Esforço-me por fazer coisas novas	8	2
Criar coisas novas	Fazer diferente Fazer coisas que resultem ainda melhor Inovar na forma de envolver as pessoas Novas formas de atender o cliente – uma nova recepção Inovar na gestão das pessoas Inovar no modo como recebemos os clientes Criação de bases de dados	9	7

Unidades de registo	Unidades de contexto	Sujeito	Frequência
Criar coisas novas	Fazer diferente Fazer coisas que resultem ainda melhor Inovar na forma de envolver as pessoas Novas formas de atender o cliente – uma nova recepção Inovar na gestão das pessoas Inovar no modo como recebemos os clientes Criação de bases de dados	9	7
	Temos mudado e criado várias coisas Temos seis pessoas agora, foi uma conquista Conseguimos melhorar	10	3
	Gosto de fazer coisas diferentes Procuramos todos os dias renovar os nossos produtos Criamos packages, programas actividades Mudar a forma de gestão Mudar a forma de comercialização	11	6
	Tentamos inventar coisas diferentes Sair do formato normal para chamar a atenção do cliente Mudar a gestão do pessoal – criar prémios para quem ultrapassasse o orçamento previsto Temos que mudar a apresentação, a animação Mudar a imagem da operação Mudar as coisas pelo prazer de mudar para não entrar naquele esquema que está tudo feito Mudar a gestão das pessoas	12	10
	Mudança na gestão das pessoas A mudança é toda orientada para o cliente, assenta nos dados recolhidos junto do cliente	13	2
	Estou num projecto inovador, que traz muitas mudanças Traz muitas coisas novas É quase obrigatório inovar Inovador não é necessariamente o que é visível ao cliente, pode ser ao nível da operação	14	12
	Criei horários rotativos assim todos folgam ao fim de semana	15	1
	Gosto de arranjar soluções que tragam melhorias Soluções que inovem a metodologia de trabalho e de utensílios e ferramentas que possam melhorar o serviço e que o possam tornar mais fácil Criámos aqui uma ferramenta que é uma tabela de preços susceptível de alteração, em que são preços mais acessíveis do que os preços de balcão e que quando o cliente telefona naquele momento tem possibilidade sempre de obter um preço melhor Soluções para problemas, metodologias novas Novos mercados, mecanismos modernos, Internet Introduzi mecanismos novos na lavandaria, doseamento automático dos detergentes Fizemos out-sourcing da limpeza	16	9

Unidades de registo	Unidades de contexto	Sujeito	Frequência
Criar coisas novas	A Internet mudou a forma de trabalhar Mudar a gestão Criar novos produtos para oferecer ao cliente Uma coisa diferente	17	4
	Mudar procedimentos Mudar para o cliente Mudar a gestão do pessoal em função das necessidades do cliente	18	6
	Fugir à rotina Todos os anos eu fazia um levantamento daquilo que tinha corrido melhor e pior, fazíamos a apresentação desses dados	19	4
	Conseguir montar um sistema Criar pratos novos Conseguir montar um sistema a nível das condições de trabalho	21	4
	Não parar no tempo, temos que inovar Tentar experimentar Tenta encontrar com as pessoas a melhor solução para resolver isso ... Criar um método de organizar a equipa	22	2
	Aplicar as ideias deles É preciso estar sempre a mudar Temos sempre que ir buscar coisas novas Em hotelaria temos que estar sempre a inovar Não é só vir trazer nova tecnologia, isso é fácil, temos que ser nós próprios Vamos criar coisas novas para o cliente Há uma postura nova para o cliente Carta nova ao almoço Show cooking ao pequeno-almoço Uma nova forma de gerir as pessoas	23	10
	Temos vindo a fazer coisas de carácter inovador ao nível da organização e dos sistemas de gestão: O balanced scored card O inquérito á satisfação do cliente é feito de forma diferente e usado como instrumento de gestão. Damos um desconto ao cliente se ele responder ao inquérito Tento arranjar coisas novas Utilizar o balanced scorecard de forma inovadora Estar sempre à procura de algo novo para introduzir na empresa A Internet é uma grande mudança revolucionou o sistema de reservas	24	8
Desenvolver os colaboradores	Dar autonomia Os colaboradores têm liberdade Responsabilizar os colaboradores Integrar as pessoas Tirar a pressão das pessoas Atenção à informação; Tudo o que sei, eles sabem Colaboradores informados sobre tudo Ajudo a descodificar a informação	1	20

Unidades de registo	Unidades de contexto	Sujeito	Frequência
Desenvolver os colaboradores	O funcionário está em contacto com o cliente, a chefia tem de estar atenta ao que nos diz o pessoal É preciso ir ao fundo das coisas com as pessoas Fazer perguntas para conhecer o que têm para dizer Eu ouço mais do que a maior parte das pessoas e pergunto mais, como não sou de hotelaria Não preciso saber tudo, os meus colaboradores sabem muito mais dos seus departamentos	2	12
	Falar verdade Não mascarar nada Chamar as coisas como são Mostrar que o caminho para vencer está nas pessoas Ajudar a descobrir o seu terreno, as suas respostas Ajudar, mostrar a força que cada um tem Dar-lhes responsabilidade Valorizar as pessoas Ajudar a clarificar os objectivos individuais, a materializar os objectivos	3	10
	Ajudar as pessoas a conhecer-se a si próprias Ajudar a ganhar confiança Gosto de dar essa confiança às pessoas Temos que dar o máximo Temos que puxar o máximo A confiança que têm em si próprios fará a diferença (na sua carreira) noutros sítios Puxar pelas pessoas Dar-lhes confiança Acreditar nas pessoas Ajudar-se mutuamente Ver as capacidades do colaborador	4	17
	Fundamental para todos nós conseguirmos evoluir Apostaram em mim	5	3
	Crio um sistema de muita disciplina muito rigor Temos de exigir muito Queremos que as pessoas atinjam dado patamar	6	10
	Temos a preocupação de ver onde está cada elemento, de o picar Só através das pessoas atingimos os objectivos Valorizar as opiniões das pessoas Nunca desacreditar alguém frente ao cliente ou ao subordinado Dar liberdade às pessoas Lançar-lhes desafios Ter pessoas a acreditar no projecto Ter as pessoas a querer fazer mais e melhor A crítica ao desempenho permite às pessoas evoluir	7	20

Unidades de registo	Unidades de contexto	Sujeito	Frequência
Desenvolver os colaboradores	Tento passar tudo aquilo que sei Habituo-os a fazer Explico claramente Sou muito exigente Mas ajudo sempre – ofereço a outra mão Dar liberdade às pessoas Gosto que me chamem a atenção e expliquem porque falhei Tento explicar o porquê do erro	8	8
	Não trato todos por igual Não se pode delegar logo, num novo colaborador Divido em 3 grupos os excepcionais merecem promoção, uma carreira perspectivada Tento apanhar as pessoas a fazer coisas bem feitas Não ponho a pessoa em questão Os bons têm de ficar na equipa Os medíocres têm tendência a ficar para o lado dos bons Tirar o máximo partido das pessoas Ter confiança nos colaboradores Fazer com que as pessoas se sintam um bocado donos do restaurante	9	16
	Tive ajuda de chefias que tiveram confiança em mim Conhecer os colaboradores	10	5
	Procuro testar todas as capacidades dos estagiários ver se os posso integrar Acredito na autonomia e poder de decisão Quero que me expliquem o porquê da decisão, qual foi o raciocínio Tem de criar o seu próprio action plan e assim têm uma evolução constante Se pensam ter chegado ao máximo eu mostro que chegaram ao mínimo Tem sempre necessidade de se superar Estou sempre a tentar desenvolver para que sintam que estão a crescer Não trato todos por igual Ser exigente	11	16
	Ir criando confiança Estamos a mudar, as coisas tem estado a funcionar, há maior abertura de espírito, Vão ganhando confiança Vão adquirindo mais conhecimentos Tem que haver da minha parte muita pressão	12	7
	Puxa pelas pessoas Dá-lhe oportunidade	13	5
	Sou exigente com as pessoas Criar responsabilidade Ser exigente	14	6
	Exijo muito deles, exijo que me dêem perfeição Estou do lado deles	15	6

Unidades de registo	Unidades de contexto	Sujeito	Frequência
Desenvolver os colaboradores	Deixar liberdade de fazer, Ter iniciativa, ter autonomia Ter a responsabilidade Apoiar as pessoas	16	5
	Tento inculir um espírito de colaboração e adaptabilidade a horários difíceis Não os deixar cair na rotina	17	2
	Ir lentamente mudando as coisas levando as pessoas devagarinho Desenvolver as pessoas Levar as pessoas a envolver-se Tenho sempre a mesma palavra com a direcção e com as pessoas Salientar os pontos positivos de cada um pois uns são melhores tecnicamente	18	7
	Enriquecer a maneira de estar Sou muito exigente Exijo muito deles mas trabalho com eles	19	21
	Dar responsabilidade às pessoas Exijo mais aos meus favoritos Não trato todos por igual, não são todos iguais Dar muita autonomia Envolver as pessoas	20	9
	Nunca alteramos o sistema deles, como pessoas e como cada um, cada um é um ser e cada um é uma pessoa diferente da outra Tento dar às pessoas todas as hipóteses Tentar que se projectem no futuro As pessoas estão acompanhadas Acreditar nas pessoas	21	7
	Que não se acanhem perante mim Nem que estejam sozinhas, que tentem fazer alguma coisa Têm que ser responsabilizadas e têm que ter a responsabilidade daquilo que estão a fazer Tento que as pessoas ganhem confiança	22	7
	Saber ouvir as pessoas e aplicar as suas ideias Eu deixo as pessoas um bocado livres Dá apoio às pessoas Mandamos as pessoas a outros hotéis para verem e pensarem como fazer diferente, para criarem novas ideias, uma lufada de ar fresco	23	7
	Delego mas exijo responsabilidade Delegação das responsabilidades e responsabilização Dar grande autonomia Exige-se muito das pessoas Dar autonomia, deixar introduzir coisas inovadoras Apoiar o colaborador	24	19

Unidades de registo	Unidades de contexto	Sujeito	Frequência
Direito a errar	Não toma sempre as decisões correctas Não leva sempre as equipas no caminho correcto Cometer erros. Não tem medo de errar. Poder cometer erros Aprender com os erros	1	6
	Aprendi muito com os erros	2	1
	Não ter medo do erro Ninguém deve ter medo de errar sofrer penalizações Aprender com os erros Aprender a pensar sem medo de errar Não ter medo de errar Aprender com os erros	3	8
	Asneiras, toda a gente faz	4	1
	Mesmo que se caia, há que levantar e aprender com o que se errou	6	2
	Deixar tomar decisões menos correctas É importante não castrar as ideias, deixar surgir	7	2
	Aprendemos com os erros Aprender com os erros	8	3
	As nossas ideias podem dar erradas.	10	1
	Aprendi com os erros	11	3
	Tentámos sem resultado, foi um fracasso O que dá bom resultado, implementamos. Há coisas que dão resultados terríveis e anulam-se Segue-se em frente	12	3
	Reconhece o erro É quando algo corre mal que eu tenho que os defender	13	3
	Temos que identificar as falhas e tomar medidas Detectar as falhas	14	2
	Não há pessoas perfeitas Aceitar asneiras	15	2
	Podemos decidir bem ou mal Se está mal vamos ver porque está mal	16	2
	Se a mudança funcionar, funciona se não voltamos ao que fazíamos	18	5
	Eu corrijo-me bastante Eles não informavam correctamente o cliente sobre a localização dos campos, então organizei passeios para que conheçam melhor a localização	19	3
	Assimilo muito os erros	20	2
	As pessoas andam soltas, sem medo de falhar Sem medo de errar	21	3
	Se não der certo pois o mais que pode acontecer é ter que dar um passo atrás Mas se alguém me diz que a minha decisão está errada, não vou dizer: está tomada, tomei-a aceitem-na. Se me mostram que está errada eu sou capaz de mudar	22	3

Unidades de registo	Unidades de contexto	Sujeito	Frequência
Direito ao erro	Vamos ver como corre	23	1
	Nem sempre corre bem	24	2
	Nem tudo corre bem	27	1
Estratégia	Adaptar-se às situações concretas Sentir os ambientes Adaptar-se ao meio Adaptar-se à cultura de empresa Conhecer o contexto Conhecer envolvente Ter a noção da envolvente Ter tempo para analisar o meio ambiente Estar sempre ligado ao planeta terra Perceber o meio envolvente O mundo mudou A envolvente mudou Objectivos definidos Objectivos negociados com as chefias Assumimos objectivos Objectivos negociados com administradores Implementar a estratégia do grupo Captar novos segmentos Objectivos financeiros Objectivos de mercado Planear o futuro Estratégia conhecida de todos os clientes internos	1	14
	Adapto-me à empresa em que estou Objectivos estão divulgados Missão está especificada Objectivos são lembrados constantemente Planeamento de médio prazo com administrador	2	8
	Pensamos num caminho alternativo para cumprir os objectivos	6	1
	Adaptar o serviço aquilo que o cliente valoriza Não fazer uma hotelaria demasiado avançada se o cliente critica Temos objectivos mensais Trabalhamos por objectivos em cada sector Temos um projecto a levar avante de forma diferente O que nos pode diferenciar Ter uma estratégia para o negócio Temos de ter visão e conhecer o que temos dentro e o que se passa lá fora Antecipar os problemas estar preparado Há que analisar a envolvente em que estamos Temos que ter um serviço de muita qualidade Desde o sorriso do empregado, a farda impecável	7	11
	Fazemos o planeamento para os próximos dias ou meses	8	4

Unidades de registo	Unidades de contexto	Sujeito	Frequência
Estratégia	Conhecer o meio envolvente Ter um objectivo definido Ser um visionário Percebemos para onde a empresa deve ir Dizer o que vai acontecer daqui a 2 ou 5 anos Ter uma estratégia, definir o tipo de cliente que se pretende captar Ter uma visão Sistemas de qualidade – six sigma Levantamento de procedimentos	9	8
	Conhecemos o meio em que estamos e adaptamos a estratégia Adaptar-nos às mudanças	11	5
	Atingir os objectivos trazer o negócio para o nosso lado Temos planos estratégicos Há uma visão comum da companhia Apresentei um projecto Mudar a preocupação pelos custos. Com mais serviço aumenta-se o lucro Apresentei uma visão	12	5
	Temos que nos adaptar à cultura portuguesa – tenho de tomar a decisão senão as pessoas falam muito mas no final da reunião ninguém resume ...eu decido Eu tomo a responsabilidade, mas a minha decisão depende da discussão. Deixo-me influenciar pelo ambiente em que vivo Em Portugal e Marrocos o estilo de tomada de decisão é diferente, sou influenciado pelo meio envolvente, onde vivo Definir objectivos Temos que estar permanentemente a olhar em frente. Não se pode olhar para trás. O olhar sobre o negócio mudou	13	11
	É preciso fazer de acordo com a estrutura ou com a operação montada A estratégia da empresa tem mudado Temos o balanced scorecard Há uma visão Planear o que se vai fazer Projecto de certificação qualidade Estamos a implementar o sistema de certificação da qualidade HACCP e qualidade ambiental	14	6
	Primeiro conhecemos como é que a operação funciona, perceber, ver como é que as coisas funcionam antes de tomarmos qualquer decisão Tento integrar-me e aos poucos mudar as coisas Organizar, ter um planeamento Defino o objectivo Fazer um planeamento a longo e a curto prazo	16	5

Unidades de registo	Unidades de contexto	Sujeito	Frequência	
Estratégia	Planear o serviço	17	2	
	Pretendo atingir os objectivos Certificação da qualidade	18	4	
	Trabalhamos por objectivos que estabelecemos todos os anos As chefias preparam nas secções e trazem os objectivos	19	4	
	Os objectivos são definidos em cima	21	2	
	A empresa tem objectivos a cumprir, temos que cumprir as regras	22	1	
	Temos objectivos – alguns são indicadores de gestão – nas 4 áreas do balanced scorecard Os resultados do inquérito ao cliente são usados para definir a política de investimento dos hotéis Tento ter uma visão estratégica da empresa Pensar a médio e longo prazo Tenho uma visão estratégica para o desenvolvimento destes hotéis Todas as pessoas têm claramente definidas a sua estratégia operacional Cada hotel tem definida a sua estratégia operacional, definida e escrita Há um orçamento há um plano de trabalho para o ano Introduzimos o sistema de gestão da qualidade e ambiente a evoluir, para um Sistema de Gestão de Qualidade, Ambiente e de Segurança	24	12	
	A empresa quer padronizar a qualidade Se não atingirmos 90% seremos todos penalizados Toda a gente é penalizada, em vez de recebermos 100 euros só recebemos 90 – mas toda a gente	25	3	
	Planeamento semanal	26	3	
	Estamos a iniciar o processo HACCP Ajuda a uniformizar procedimentos	27	2	
	Estamos a dar os primeiros passos na certificação HACCP	29	4	
	Gostar da profissão	Gosto de ter autonomia Ser responsabilizado Experiência agradável	1	3
É necessário gostar da profissão		3	1	
É preciso gostar e eu gosto da profissão Estar sempre com gosto		4	2	
Gosto do que faço é importante Isto é uma profissão de gosto		5	2	
É importante gostar do que faz		6	1	
Gosto deste projecto Acredito neste projecto		9	2	
Gosto muito da profissão que tenho Não quero mudar de trabalho, já tive oportunidade		10	2	

Unidades de registo	Unidades de contexto	Sujeito	Frequência	
Gostar da profissão	É giro trabalhar no hotel é como um jogo	11	1	
	Gosto do trabalho	12	1	
	Dá-me muito gozo atingir resultados e ver as pessoas participar	14	1	
	Adora trabalhar com o cliente Adora o movimento do front office	18	2	
	Vivo para isto Gosto daquilo que faço Gosto de andar no terreno	19	3	
	Gosto de trabalhar	21	1	
	Gosto muito desta actividade e disto que faço	24	1	
	Gosto muito da posição que tenho	28	1	
	Gosto de estar na recepção, conversar com os clientes	30	1	
Hierarquia	<p>Chegam a mim coisas que a chefia directa não consegue dar resposta As chefias conseguem filtrar algumas situações De acordo com as instruções recebidas, passamos alguns memorandos por escrito Pode-se dar ideias mas nem sempre as concretiza Não há milagres há a equipa e depois há a direcção A direcção impõe Temos que ser duros para alguns É preciso repetir e e muitas vezes apetece dizer oh você é burro, ao fim de uma duas três vezes diz-se bom o senhor está a brincar comigo o ou a brincar ou está a gozar temos que ser assim encostá-los um pouco à parede Muitas vezes não há paciência. Há momentos que não há tanta paciência</p>	25	44	
	<p>O director pode não permitir certas ideias Não se pode ter demasiada intimidade com aquela gente Tratar toda a gente por tu, eu nunca tratei ninguém por tu Eles têm que suar a camisola, a gente vê logo Depois temos que os corrigir Ideias para angariar clientes são canalizadas para o departamento de marketing De vez em quando tinha de lhe dar na cabeça, corriji-lo</p>	26	10	
	<p>Respeito a opinião das pessoas, mas ao mesmo tempo faço-os ver que tem de haver alguém que toma decisões</p>	27	7	
	<p>Sei levar o pessoal, dominar o pessoal</p>	28	9	
	<p>Tento transmitir ideias aos colaboradores para que possam pôr em prática A comunicação é muito importante para dar as directrizes as ordens</p>	29	20	

Unidades de registo	Unidades de contexto	Sujeito	Frequência
Melhorar	Melhorar Aperfeiçoar	1	4
	Poderíamos melhorar Temos uma política de contenção de custos Analisar o que pode ser melhorado A chefia deve ensinar os empregados a servir melhor Six sigma é virado para a inovação e permite melhorar processos	2	10
	Amanhã subtraímos um erro ao dia de hoje Mudar para melhorar Conseguir que aquilo que farei amanhã esteja melhor do que hoje	3	7
	Melhorar continuamente Uma pessoa tenta melhorar	4	5
	Quero melhorar Se correu mal, para a próxima vez que corra melhor Fazer sempre melhor	5	6
	Querem melhorar e dar o seu melhor Que o hotel funcione melhor	6	4
	Há uma preocupação constante em saber se os elementos estão integrados da melhor forma Fazer mais e melhor	7	6
	Procuramos melhorar	8	5
	Há que melhorar Fazer de forma diferente para que as coisas resultem melhor	9	9
	Procuo que as coisas vão para a frente que tenhamos melhorias Temos melhorado	10	5
	Cada um procurar melhorar Se tratarmos bem as pessoas, elas sentem provocadas e começam a experimentar e a verificar que as coisas melhoram O dia de amanhã deve ser melhor	11	5
	Melhorar o serviço Dar atenção aos detalhes Temos um bom serviço mas queremos ser excelentes	12	9
	Se estivemos sempre preocupados com a melhoria do serviço	13	6
	Analisar e identificar onde podemos melhorar Melhorar a operação, melhorar o processo O que leva à melhoria do serviço para o cliente	14	7
	Temos condições para fazer melhor Identificar o que se pode melhorar	15	4
	Melhorias para a equipa, para estar mais tempo com o cliente	16	5
	Procuramos fazer diferente para cativar o cliente Cozinhar em frente do cliente, para surpreender Temos que melhorar, não deixar cair na rotina diária	17	2

Unidades de registo	Unidades de contexto	Sujeito	Frequência
Melhorar	Temos que melhorar o serviço, adaptar-nos aquilo que o cliente quer	18	4
	Há uma melhoria contínua Há melhoria contínua Melhoria contínua	19	11
	Perguntar às pessoas qual a maneira de melhorar Ao saberem mais melhoram	20	5
	Com a preparação do trabalho, tudo funciona melhor Melhorar para o cliente	21	4
	Procurar melhorar os métodos de trabalho Parar para pensar, para melhorar	22	4
	Temos vindo a melhorar a atitude com o cliente Melhorar o serviço	23	5
	Melhorar continuamente Melhorar, diminuir as reclamações, o índice de satisfação Temos conseguido todos os anos fazer melhorias	24	13
	Comunicar para melhorar a qualidade de serviço	29	1
Motivar	Trato as pessoas de modo diferente Creditar as pessoas pelas suas ideias Reconhecer de forma pecuniária Reconhecer de forma social	1	18
	É preciso ouvir o que as pessoas têm a dizer Cada funcionário pode dar sugestões Dar atenção às pessoas	2	4
	Reconhecer o trabalho Dizer que fez bem mas também que fez mal Motivar as pessoas. Motivar a equipa Reconhecer o trabalho	3	19
	Todos os trabalhos devem ser reconhecidos	4	1
	Evoluir na carreira	5	2
	Motivar	6	3
	Motivar as pessoas Introduzimos alguma competitividade saudável entre as equipas Ter pessoas motivadas para um serviço de qualidade Motivar as pessoas Reconhecer o trabalho, o bom e o mau Chamar a atenção quando é preciso Saber dividir as coisas, ser justo Cada pessoa é avaliada no fim Pedir ideias constantemente para estimular o seu aspecto criativo	7	15
	Atribuir os louros aos colaboradores se fizeram bem Ouvir as ideias dos colaboradores Ouvir sugestões Não é só castigar as pessoas pelos erros	8	8

Unidades de registo	Unidades de contexto	Sujeito	Frequência
Motivar	Há que motivar as pessoas O empregado que se destaca e fez um esforço extraordinário É importante que as pessoas vejam o seu trabalho reconhecido Quando necessário chamo a atenção mas à porta fechada	9	11
	Neste hotel há motivação para as pessoas Há incentivos Ouvir as sugestões e sugestões dos colaboradores	10	9
	Estou sempre a motivá-los Motivar de acordo com as necessidades de cada um Somos todos reconhecidos a todos os níveis Reconhecer o trabalho a nível salarial, de formação Dar um reconhecimento diferenciado consoante as necessidades de cada um Ser justo Ouvir as ideias dos colaboradores	11	8
	Supervisores são difíceis de motivar Dar um sistema de incentivos ao pessoal Motivar Ser justo é importante Reconheço o esforço O empregado que se esforça tento fazer-lhe uma carreira O reconhecimento do trabalho é importante Gostamos que nos digam onde somos bons e o que temos de corrigir Ligar o reconhecimento ao esforço	12	8
	Dar feedback às pessoas Monitorar o seu trabalho Falar com os trabalhadores para ouvir as suas sugestões. Eu falo com os jardineiros e electricistas	13	7
	Incentivar as pessoas a implementar os processos Incentivar a participar nos processos Toda a gente tem de fazer um esforço mas depois é recompensado Tenho que ouvir a opinião de quem está cá há mais tempo	14	20
	Quando tenho de chamar a atenção as pessoas sabem que estou a chamar a atenção daquilo que fizeram e não delas próprias As pessoas dão ideias	15	6
	Tento motivar as pessoas, explicar o objectivo Quando as coisas não estão bem digo “vejam lá...” Têm sempre opiniões e eu não prescindo dessa opinião	16	9
	Consigo motivar as pessoas e fazer com que façam determinadas coisas Motivar os colaboradores	17	3

Unidades de registo	Unidades de contexto	Sujeito	Frequência	
Motivar	Não podemos tratar todos da mesma maneira	18	2	
	Reconhecer o trabalho, elogiar Chamar a atenção quando necessário Reconhecer o trabalho Temos prémios Os objectivos estão indexados aos salários quem não atingir tem redução O prémio é para quem trabalha e não em % do salário Regularmente há feedback Prémio indexado à satisfação do cliente	19	12	
	Avaliação de desempenho foi positiva Quando vou dizer o que está mal sou muito brando Tento não levar as coisas para a repreensão Tenho feedback do meu director As pessoas dão opinião	20	11	
	Hoje há reconhecimento do trabalho Os chefes ouvem os ajudantes	21	14	
	Que as pessoas saibam tudo o que eu pretendo Não se acanhem Têm de ser responsabilizadas Dar-lhes confiança Os colaboradores dão ideias	22	14	
	Motivar com formação É complicado a motivação das pessoas A inovação está ligada à motivação: Se temos coisas novas para os empregados também é bom que eles se animem Temos que ser nós a fazer com que as pessoas corram Há que motivar as pessoas Dão muito boas ideias	23	10	
	Há prémios indexados ao cumprimento dos objectivos	24	14	
	Temos prémios	25	3	
	Os chefes fazem reuniões com o pessoal para os motivar para melhorar o serviço Mostrar a vantagem de trabalhar numa empresa sólida sem problemas Motivação é o dinheirinho que se recebe ao fim do mês, para isso há um prémio	26	7	
	Dar feedback	27	3	
	Saber levar o pessoal	28	1	
	Personalidade	Personalidades fechadas Há pessoas diferentes com personalidades diferentes	25	5
Eu gostava de dizer-lhe ... “desculpe lá mas o senhor não bebeu chá em pequeno” Era a maneira de ser dele		26	3	

Unidades de registo	Unidades de contexto	Sujeito	Frequência
Personalidade	As pessoas são diferentes. O meu pessoal não ajuda	27	2
	É um bocadinho difícil introduzir isso em certas mentalidades, e certas pessoas	30	2
Resistência à mudança	Mudar é um processo difícil	12	1
	As pessoas têm muita resistência	18	1
	Tive que vencer a batalha interna no restaurante, houve muita resistência	23	1
	Tenta-se que as pessoas mudem de hábitos Tem sido um trabalho lento, estamos a mexer com as pessoas Não é fácil a mudança de hábitos Tenho um trabalho muito miúdo, muito lento As pessoas não estão abertas Tem sido muito muito devagar Sabemos que foi falado naquela formação estes assuntos todos e eles dizem que ninguém tinha dito nada, nunca ninguém lhe ensinou a preencher os registos As chefias são mais resistentes, sobretudo os que têm uns anos de trabalho Tenho uma chefia muito resistente, não quer participar, não diz porque é que está mal	25	10
	As inovações muitas vezes são difíceis de captar, não porque o pessoal ou as pessoas com quem temos que mudar coisas não queira, mas penso que é difícil para todos nós mudar e inovação é mudança, portanto passar esta mensagem da inovação é muitas vezes difícil Certificação qualidade muito lentamente	27	3
	Dificuldades por vezes são também dos colaboradores que estão cá há muitos anos estão acostumados a um certo tipo de trabalho e que sempre fizeram assim as coisas foram feitas desta forma	30	1
Satisfação do cliente		1	2
	A missão do hotel é servir o cliente Necessário satisfazer os pedidos do cliente Dirigir orientado para o cliente Ter sempre em atenção o cliente Importância de satisfazer o cliente	2	10
	Todos procuram o feedback do cliente, tentam saber se gostou ou não A opinião do cliente é muito importante	3	2
	Temos muitos pratos diferentes para satisfazer os clientes, para que encontrem sempre coisas diferentes	4	1
	Temos que agradecer ao cliente Fazemos o que o cliente nos pede mesmo que não esteja no nosso sistema	5	4

Unidades de registo	Unidades de contexto	Sujeito	Frequência
Satisfação do cliente	Satisfazer, surpreender o cliente	6	1
	Temos de prestar um serviço ao cliente Prestar um serviço 5 estrelas Serviço cuidado serviço impecável	7	4
	Aumentar a satisfação do cliente Os clientes pagam e esperam ter bons funcionários Um serviço diferente ao cliente	9	4
	Satisfazer as necessidades do cliente Adaptar a nossa forma de estar ao cliente	11	4
	O cliente satisfeito com o pequeno-almoço fica para o almoço é importante criar uma boa experiência Melhorar o atendimento Importante satisfazer o cliente Serviço com atenção aos detalhes Pessoal muito educado Adequar o nº de empregados ao nº de cadeiras do restaurante – temos de servir bem	12	10
	Estou obcecado pela forma como os nossos clientes falam de nós	13	1
	Dar um serviço de qualidade ao cliente	14	6
	O cliente estava em primeiro lugar Trabalhava-se em função do cliente Querer cativar pelo pormenor	16	4
	Ter a perspectiva do serviço ao cliente Fidelizar o cliente, captar o cliente Surpreender o cliente	17	4
	Melhorar a satisfação do cliente Melhorar a imagem para o cliente	19	5
	Ir ao encontro da satisfação do cliente	20	1
	Trabalhar para o cliente Estar direccionado para o cliente	21	2
	Uma postura de serviço Dar atenção aos pormenores de serviço	23	3
	Procuramos o aumento do nível de satisfação dos hotéis A satisfação do cliente tem vindo a crescer O cliente deve sentir que estamos a fazer cada vez melhor Ir ao encontro daquilo que eles pretendem, das sugestões deles, dos desejos deles	24	11
	Uma reclamação de um cliente significa perder uma série de clientes Avaliamos a satisfação do cliente	25	2
	Há que melhorar o serviço O trato com os clientes tem de ser o melhor possível	26	7
	Melhorar o serviço ao cliente Entramos no mercado golfo	27	2
	Fazemos decorações que o cliente gosta	28	1

Unidades de registo	Unidades de contexto	Sujeito	Frequência
Satisfação do cliente	Ir ao encontro dos desejos do cliente	29	1
	Estar ao alcance do cliente para que todos estejam satisfeitos	30	3
Sugestão do cliente	Ouve a opinião dos clientes	1	1
	Chefes devem ouvir o pessoal para conhecer as sugestões do cliente	2	3
	Os funcionários estão próximos do cliente		
	Temos feedback do cliente	3	3
	A partir daí consegue introduzir alterações		
	Falar com o cliente	4	3
	Procuo ir à mesa saber se tem algo a dizer	5	4
	As pessoas têm críticas construtivas		
	Gosto de ouvir as críticas e ver se têm razão		
	Temos muito feedback do cliente		
	Ouvir o que o cliente quer	7	6
	Ter uma boa relação com o cliente		
	Tentar saber o que quer o cliente		
	Assimilar pequenos sinais		
	Ouvir o cliente		
	Responder ao que o cliente valoriza		
Saber ouvir é o truque do comercial	11	3	
Temos um contacto permanente com o cliente			
O que os clientes querem muda rapidamente			
Ouvimos muito	13	6	
Ouvimos as opiniões dos clientes e temos em atenção o que está bem e o que está mal			
Estamos sempre a falar com o cliente para melhorar o serviço			
Estamos próximos do cliente			
Preocupo-me muito com o que diz o cliente			
Preocupo-me muito com a imagem do hotel			
Analisar a satisfação do cliente	14	4	
Reduzir o número de sugestões/reclamações do cliente			
Incentivamos o cliente a escrever a dizer o que está bem e o que gostavam de ver melhorado			
Importância da comunicação com o cliente	17	2	
Comunicar com o cliente			
Comunicar com o cliente	19	1	
Ouvir o cliente	21	2	
Muitas ideias vêm do próprio cliente	23	7	
Não falo muito com o cliente pois é um hotel grande			
Mas recebo o input porque eles escrevem muito			
Os inquéritos ao cliente dão muita informação			

Unidades de registo	Unidades de contexto	Sujeito	Frequência
Sugestão do cliente	Temos um sistema de auscultação sistemática do cliente O cliente tem no quarto uma carta à direcção para poder fazer uma reclamação ou sugestão, mas o inquérito é feito uma vez por mês, uma semana Analisar as sugestões e reclamações do cliente, sermos obrigados a responder a todas	24	3
	Analisar os inquéritos ao cliente Analisar as sugestões Com base nas sugestões fazemos alterações	25	2
	Um bom relacionamento com o cliente Recebi cartas elogiando o trabalho de equipa	26	2
	Nós vamos ao encontro daquilo que são as pretensões do cliente Ir à procura do que o cliente quer	29	2
	Temos que melhorar o atendimento, somos um hotel à antiga e o cliente mudou O cliente quer mais profissionalismo e menos proximidade, menos interessado no serviço familiar	30	2
Trabalho de equipa	Passo entusiasmo para a equipa Faz a equipa acreditar em si própria Desenvolver a equipa Equipa acredita que consegue fazer grandes coisas Equipa não esperava conseguir Elevar a auto estima da equipa Equipa ganha força Sem a equipa será complicado	1	9
	É essencial trabalhar em equipa no verdadeiro sentido Todos em direcção ao objectivo	2	2
	Trabalhar em equipa Equipa pode contar comigo Gerar trabalho de equipa Pode contar comigo	3	7
	Há trabalho de equipa Ajudamo-nos uns aos outros	4	3
	Espírito de equipa que me transmitiram e que eu tento transmitir	5	1
	Se for preciso meter-me à frente para apanhar com a bala. Defendo-os Se a equipa precisa de ajuda tiro o casaco Tiro a gravata, vou carregar mesas ou cadeiras Dou uma ajuda É importante a chefia ir para o terreno as pessoas sintirem-se acompanhadas	6	9

Unidades de registo	Unidades de contexto	Sujeito	Frequência
Trabalho de Equipa	<p>Temos uma boa equipa Ter a equipa a trabalhar comigo Ter uma equipa sincronizada Verem como a empresa aposta neles Ajudar a construir a equipa Conseguir o equilíbrio entre as equipas Ser um gestor de equipas Temos uma boa equipa estável sem rotatividade Servir o cliente se o empregado está ocupado Participar no trabalho</p>	7	10
	<p>Temos que trabalhar em equipa Todos os trabalhadores do hotel</p>	8	2
	<p>Os maus funcionários não têm lugar nas minhas equipas Defendo os bons elementos das minhas equipas Construir a equipa no desporto Partilhar valores Trabalhar em equipa para encontrar formas de melhorar (six sigma)</p>	9	6
	<p>Trabalhar em equipa Dar o exemplo Defender os interesses da equipa Há confiança Luto tanto quanto eles Discutimos sem pensar quem é director geral, o subdirector, o director de pessoal</p>	11	7
	<p>Temos que ganhar a confiança</p>	12	1
	<p>Tomo a responsabilidade Se alguém da equipe errar penso que a culpa é minha Sou capaz de fazer frente e defender a equipa, assumo os erros Confiam em mim Defendo o meu pessoal, se algo corre mal olho para mim Assumo a responsabilidade Ganhar o respeito dos trabalhadores Aumentar a confiança Apoio, interajuda A equipa é muito importante, não há líder sem seguidores Tem de estar rodeado de pessoas competentes</p>	13	11
	<p>A equipa sabe que pode contar comigo Estou sempre ao lado da equipa Trabalhava lado a lado</p>	15	5
	<p>Beneficiar as equipas</p>	16	1

Unidades de registo	Unidades de contexto	Sujeito	Frequência
Trabalho de equipa	Valorizar o trabalho Ajudar as pessoas, dar o exemplo Acima de tudo fazer com que as pessoas estejam integradas Trabalhar como recepcionista também. Não era só chefe Faço turnos para não haver aquela distância É uma presença de igual para igual	18	9
	Incentivar a equipa Proporcionar algo um bocadinho fora do trabalho passeios de bicicleta Podem contar comigo Tento fazer tudo por tudo para que me sigam Sempre consegui ter a equipa 100% do meu lado Há espírito de interajuda Ninguém vira as costas aos outros Há uma grande abertura Trabalho com eles, quando há muito movimento eu ajudo	19	12
	A equipa é o reflexo do chefe Não conseguimos ser grandes directores ou grandes chefes de equipa se a nossa equipa não nos ajudar	20	2
	Consigo juntar todos os elementos da equipa Sem nunca retirar deles o que eles são (respeitar a individualidade) Funciona devido ao espírito de equipa Funciona-se todos bem entrosados com o espírito de equipa bem vivo	21	4
	Não é por eu ser chefe que saberei mais que eles ou terei as melhores ideias	22	1
	Não sou uma pessoa que "Eu sou o senhor, eu é que sei, eu é que sou o rei	23	1
	Construímos a equipa com pessoas que vieram de outro hotel Temos uma equipa que se interliga muito bem Há uma grande cumplicidade entre nós Aderem porque também gostam de se sentir numa empresa em que as pessoas de fora olham como inovadora Introduzir coisas novas com a equipa	24	7
	Participo na operação, ajudo nos pequenos almoços Vou para a caixa tirar as facturas	25	2
	Recebi elogios ao trabalho de equipa Trabalha-se em equipa	26	3
	Tento trabalhar em equipa	27	3
	Por vezes trabalhar juntamente com eles	29	6
	Trabalhar na recepção	30	1