

## A liderança inovadora na hotelaria algarvia

2008 A liderança inovadora na hotelaria algarvia [Innovative leadership in the hotel industry in Algarve]. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 7, 2, 68-78.

Ileana Pardal Monteiro

Doutorada em Psicologia das Organizações, Professora Adjunta da ESGHT da Universidade do Algarve

Phd in Organizational Psychology, lecturer in ESGHT – University of the Algarve

Campus da Penha, Estrada da Penha

8000 Faro

Tlm: 919978586

[imontei@ualg.pt](mailto:imontei@ualg.pt)

Fernando Cardoso de Sousa

Doutor em Psicologia Organizacional pelo ISCTE, presidente do Conselho Científico do INUAF

Phd in Organizational Behavior, president of the Academic Board of the INUAF

Convento Espírito Santo

8199643 Loulé

Tlm: 918296843

[cardoso\\_sousa@hotmail.com](mailto:cardoso_sousa@hotmail.com)

## **A liderança inovadora na hotelaria algarvia**

### **Resumo**

Este artigo resume uma investigação realizada para compreender o processo de inovação na hotelaria de qualidade através da acção dos chefes inovadores. Para o efeito, utilizando um instrumento construído a partir da teoria dos constructos pessoais de Kelly, inquiriram-se 519 empregados de 16 unidades hoteleiras do Algarve, de quatro e cinco estrelas, tendo sido igualmente construídos os mapas perceptivos de 24 chefes inovadores e 6 não inovadores, a partir da análise factorial de correspondências das entrevistas realizadas.

Os resultados salientaram as diferenças entre a forma como as chefias inovadoras e não inovadoras são vistas pelos colaboradores e mostraram que a inovação tinha mais probabilidades de emergir nos departamentos de *back office*, onde as contribuições do cliente eram filtradas pelos colaboradores. Salientaram também que a inovação resulta dos processos interactivos, ou seja dos processos de comunicação, formais e informais, de aumentar os conhecimentos e melhorar as relações chefia – colaborador, levando todos os actores a dar atenção aos pequenos detalhes e a investir nos processos reflexivos que permitem a melhoria contínua e a inovação.

**Palavras-chave:** líder inovador, inovação na hotelaria, interaccionismo simbólico, competências decisoriais, competências relacionais

### **Abstract**

This paper summarizes a research designed to explain the process innovation in high quality hospitality industry through the action of innovative hotel managers and to identify the collaborators' perceptions of innovative managers; also, 24 innovative and 6 non innovative leaders' interviews were subjected to content analysis and factorial analysis of variance, in order to extract the managers' perceptual maps. As to the quantitative study, the results showed the differences between innovative and non innovative managers, either as perceived by their teams or by the managers themselves; and that innovation was more likely to happen in back office departments, where the clients' contributions were filtered by the employees. These results and the qualitative ones stressed the importance of interactive communication processes, aimed at

increasing the learning and the quality of the interactions leader – collaborator, leading every one to pay attention to minor details and to invest in the reflexive processes which allow for a continuous improvement and innovation.

**Key-words:** Innovative leader, innovation in hospitality, symbolic interactionism, decision skill, relational skills

Trabalho concluído em Março 2008

## **A liderança Inovadora na Hotelaria Algarvia**

Este artigo resume uma investigação realizada com o objectivo de descrever a inovação na hotelaria de qualidade através da acção das chefias inovadoras. Procurou-se entender 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, dos colaboradores e dos seus próprios chefes.

A inovação pode ser definida, com West e Farr (1990), como um processo eminentemente social que consiste na *introdução e aplicação intencionais, no seio 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). O constructo de inovação foi, entretanto, alargado no sentido de integrar o processo de criatividade (West, 2002), podendo considerar-se que a criatividade se situa no nível individual, da geração de ideias, decorrente, como mostra Sousa (1999), de processos cognitivos e emocionais, enquanto a inovação se situa ao nível social, relevando dos processos de comunicação e poder na organização.

Esta perspectiva veio permitir o interesse e estudo da inovação no sector dos serviços, cujas características, diferentes da inovação no sector industrial, levaram à sua subestimação, como explicam Vermeulen & Van der Aa (2003). Neste sector, a inovação respeita, essencialmente, à criação de novos serviços e à melhoria contínua dos processos, como mostraram Tidd et al. (2003), resultando de pequenos ajustamentos realizados, potencialmente, por todos os actores organizacionais, aos mais diversos níveis. De notar ainda que a inovação requer tempo, reflexão e aprendizagem colectiva, como referiu West (2002), o que pode colidir com os ritmos impostos pela gestão diária das organizações, nomeadamente nos hotéis.

De acordo com a categorização dos serviços de Sundbo e Gallouj (1998), a hotelaria pode ser definida como uma actividade de trabalho intensivo e personalizada, ou seja, depende essencialmente dos conhecimentos e profissionalismo dos trabalhadores. É, pois, a qualidade dos recursos humanos, mais do que a tecnologia, que diferencia as organizações, o que implica que a inovação de produto (como, por exemplo, a criação de um restaurante *gourmet* no hotel), embora importante para a captação de novos clientes, seja suplantada pela inovação de processo ou organizacional

(como o *empowerment* dos supervisores e dos operacionais), responsável pela melhoria contínua da qualidade do serviço.

A investigação tem salientado a importância da liderança para o processo de inovação, justificando-se aqui referir a abordagem centrada nos seguidores (proposta, por exemplo, por Lord and Mahler, 1993), que mostra como o reconhecimento do líder inovador se realiza a partir dos resultados da acção ou das qualidades ou comportamentos salientes, associados ao protótipo do inovador, socialmente construído num dado contexto. Decorrente desta, poderemos adoptar a perspectiva interaccionista, que salienta a relação diádica líder-seguidor, como a teoria LMX (Graen e Uhl-Bien, 1995) e, mais recentemente, a relação com os membros da equipa (Graen, 2006). O reconhecimento de alguém como líder, à luz do interaccionismo simbólico, está relacionado com a capacidade individual que o líder tem de se por no lugar do seguidor e, assim, agir de acordo com as suas expectativas através dos processos de *role taking* e *role making*, tal como explicam Stryker e Satham (1985). Transpondo este modelo para o contexto organizacional, Sousa (2003) mostrou que, no processo de *role taking*, o líder pode escolher como “outro” significativo os seus pares (outras chefias) ou os seus subordinados. A escolha dos subordinados implica um esforço de imaginação acrescido para se pôr no lugar de pessoas mais diversas e socialmente distantes.

Para melhor compreender a inovação na hotelaria de qualidade, através da acção das chefias inovadoras, procurou-se identificar as percepções dos colaboradores relativamente às chefias inovadoras e não inovadoras e diferenciar o modo como estes dois tipos de chefias percepcionavam o seu papel, nos diferentes departamentos.

## **Metodologia**

### **Sujeitos e procedimento**

Neste artigo descrevem-se dois estudos, dos quais um quantitativo, por questionário, e o segundo qualitativo, decorrente de entrevistas semi directivas. O primeiro estudo foi conduzido em dezasseis hotéis de quatro e cinco estrelas, no Algarve, tendo sido validadas para análise estatística 519 respostas. De entre os respondentes, a maioria (51%) eram homens e 254 (49%) mulheres; 52% tinham até ao nono ano de escolaridade, 35%, decimo segundo ano e apenas 13% eram detentores de um diploma universitário; 134 (26%) dos inquiridos ocupavam um cargo de chefia,

estando representados todos os departamentos e níveis hierárquicos dos hotéis estudados.

Com base nos resultados dos estudos de Jacob e Bravo (2001) e de Jacob et al. (2004), nas Ilhas Baleares, decidiu-se implementar o estudo nos hotéis de quatro e cinco estrelas, considerados mais inovadores. Assim, foi enviada uma carta a todos os directores desses hotéis, solicitando autorização para a realização da investigação, tendo dezasseis anuído.

Optou-se por distribuir o questionário a todos os trabalhadores (2151 questionários), tendo-se recebido 25% de respostas válidas. Posteriormente, nove hotéis autorizaram a realização de entrevistas aos trabalhadores presentes nos seu postos de trabalho, no sentido de identificar os chefes inovadores e não inovadores da unidade hoteleira. Na sequência deste procedimento foram entrevistados os vinte e quatro chefes inovadores nomeados, consensualmente por, pelo menos, três trabalhadores. Quanto aos não inovadores, os empregados recusaram “dizer mal do chefe”, tendo optado por entrevistar seis chefias em hotéis cujos directores e restantes quadros referiram total ausência de inovação. Foi solicitado aos trinta chefes entrevistados que preenchessem o questionário, mesmo se já o tivessem feito anteriormente, permitindo deste modo a identificação dos chefes e das suas equipas. A análise das entrevistas constitui o objecto do segundo estudo apresentado neste artigo.

As entrevistas semi-directivas realizadas tinham como objectivo determinar a auto-percepção 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?”. Perguntava-se ainda que inovações tinham sido introduzidas no hotel, nos últimos dois anos.

### **Construção do Questionário**

Um dos problemas que se coloca à investigação em contexto organizacional refere-se ao facto da maioria das pessoas nas organizações actuar de forma diferente

daquela que afirma. A *teoria declarada*, constituída pelos objectivos e valores que a pessoa refere orientarem o seu comportamento difere muitas vezes da *teoria praticada*, integrando os objectivos e valores implícitos que efectivamente orientam esse comportamento (Argyris, 1999). Por outro lado, tendo em consideração que na área do turismo e da hotelaria não existia um corpus teórico sobre inovação que permitisse aplicar modelos estabelecidos, escolheu-se o método das grades de Kelly (1963) para construir um questionário que reflectisse as teorias em uso. Este método tem-se revelado interessante e promissor na construção de questionários nas próprias palavras da população alvo de estudo, como salientaram Sousa e Monteiro (2005).

Através de análises factoriais exploratórias e confirmatórias sucessivas foi possível validar o questionário composto por dezasseis itens, organizados em duas dimensões que se denominaram *competências decisórias* e *competências relacionais*, que constituem as variáveis dependentes do estudo quantitativo.

Os dados quantitativos foram tratados pelo SPSS (versão15) e os dados qualitativos, resultantes da análise de conteúdo das entrevistas semi directivas, foram sujeitos a análise factorial de correspondências através do Data Text Mining DTMc28.

## **Resultados**

### **Resultados Quantitativos**

Inicialmente identificaram-se os chefes inovadores (nomeados pelos seus colaboradores) o que permitiu determinar, através do sector em que os respondentes ao questionário trabalhavam, as suas equipas, denominadas de *Equipas Inovadoras*, sendo as restantes designadas por *Equipas Menos Inovadoras*. O teste *t* permitiu comparar estes dois grupos em ambas as dimensões - *Competências Decisórias* ( $M = 4.20$  e  $M = 3.94$ , respectivamente para as *Equipas Inovadoras* e *Equipas Não Inovadoras*) e *Competências Relacionais* ( $M = 4.18$  e  $M = 3.92$ , respectivamente para as *Equipas Inovadoras* e *Equipas Não Inovadoras*) - e mostrar que existem diferenças significativas entre ambas ( $p = .00$  e  $p = .01$ , respectivamente). Note-se que as *Equipas Inovadoras* apresentam um desvio padrão ( $SD = .66$ , nas *Competências Decisórias* e  $SD = .73$ , nas *Competência Relacionais*) menor do que as *Equipas Menos Inovadoras* ( $SD = .87$ , nas *Competências Decisórias* e  $SD = .91$ , nas *Competência Relacionais*), evidenciando assim um maior consenso nas suas percepções da chefia.

As percepções que os colaboradores têm do seu chefe são diferentes no *back office*, *front office* e administrativos. Com efeito, a Tabela 1 mostra os resultados da análise de variância e do teste Scheffé das médias do sector em cada factor, que permitem afirmar que os trabalhadores de *back office* percebem o seu chefe como mais inovador do que os restantes.

Tabela 1. *Médias e Teste de Significância das Diferenças de Médias em cada Factor por Departamento.*

Variável	N	Factor	
		Competências Decisionais	Competências Relacionais
<i>Front Office</i>	208	3.94	3.94
<i>Back Office</i>	217	4.20	4.13
Administrativos	94	4.06	3.87
Sig.		.00	.02

Teste Scheffé: Nas Competências Decisionais, o *Front Office* difere do *Back Office*, para  $p < .00$

Nas Competências Relacionais, o *Back Office* diferencia-se dos Administrativos, para  $p < .05$

Este estudo permitiu demonstrar que os colaboradores dos hotéis de quatro e cinco estrelas diferenciam os chefes inovadores dos restantes chefes e que a inovação não se encontra igualmente distribuída por todos os sectores do hotel, sendo mais importante no *back office*, onde as pessoas não trabalham face a face com o cliente, bem como evidenciar as auto-percepções das chefias, mostrando as diferenças entre os inovadores e não inovadores que permitem compreender melhor a inovação na hotelaria.

### **Resultados Qualitativos**

Foram entrevistados os vinte e quatro chefes designados como inovadores pelos seus colaboradores e seis não inovadores. As entrevistas foram submetidas a análise de conteúdo de modo a reduzir o corpus a palavras que foram, posteriormente, tratadas estatisticamente por análise factorial de correspondências, técnica que permite a representação gráfica simultânea dos sujeitos e das categorias criadas, como referem Lebart, Piron e Morineau (2006). Prosseguiu-se o duplo objectivo de distinguir o discurso das chefias inovadoras e não inovadoras e clarificar o discurso das primeiras, obtendo assim um mapa perceptivo através das suas próprias palavras.

As trinta entrevistas foram reduzidas a dezasseis palavras (categorias) e a análise de correspondências permitiu extrair um único factor, explicando 55% da inércia que opõe claramente o discurso das chefias inovadoras ao das não inovadoras, conforme se pode ver na Figura 1.

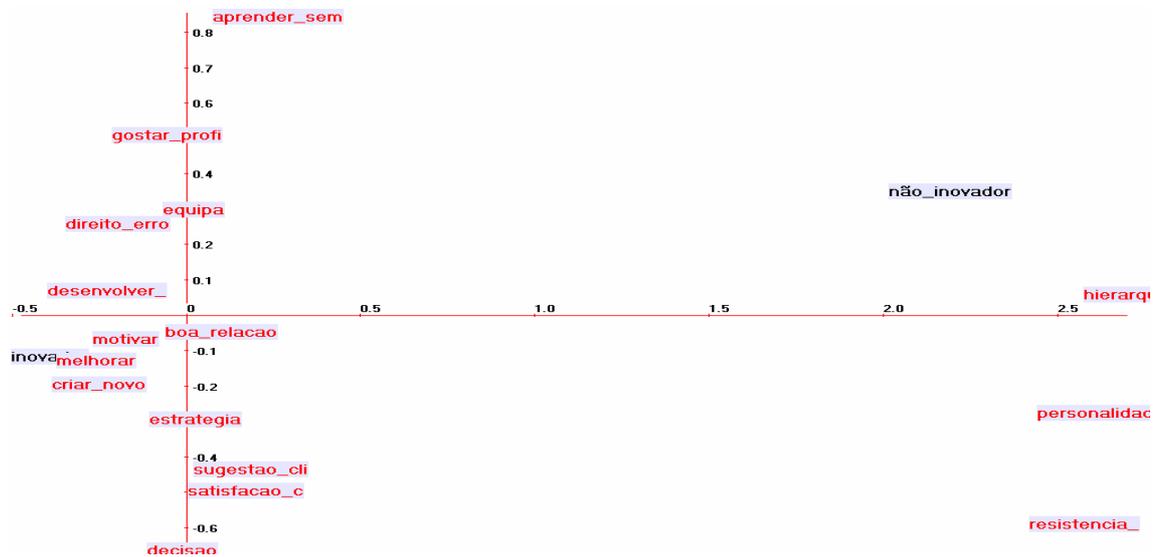


Figura 1 – Diferenças entre as palavras que definem o chefe inovador e as que definem o chefe não inovador (o eixo vertical corresponde ao factor 1)

Constata-se que o discurso dos chefes inovadores surge como significativamente diferente e mais rico do que o discurso dos não inovadores: estes falam do seu papel de chefia, referindo a sua pertença à hierarquia do hotel, realçando o papel de ligação entre o seu próprio chefe e os seus subordinados. Consideram ser difícil gerir pessoas com personalidades muito diferentes e que resistem à mudança. Também os chefes inovadores referem que é difícil gerir os colaboradores, mas descrevem o seu papel como sendo o de treinador ou monitor, cujo trabalho consiste em desenvolver as pessoas e estabelecer boas relações que garantam o respeito mútuo, ao mesmo tempo que se consideram muito exigentes. O chefe inovador é tolerante perante os erros que considera como fonte de aprendizagem. Nesse sentido, estimula os colaboradores a experimentar novos produtos e processos de trabalho, desde que seja em benefício do cliente. A chefia inovadora sabe ouvir os colaboradores, estimula-os a ouvir as sugestões e críticas do cliente, encorajando a sua participação na discussão da operação hoteleira.

Procurou-se, de igual modo, compreender as diferenças do discurso dos inovadores nos diferentes departamentos, tendo-se realizado uma nova análise factorial de correspondências, considerando apenas as vinte e quatro entrevistas às chefias inovadoras. A Figura 2 mostra que o primeiro factor (eixo vertical) opõe os chefes do *back office* aos administrativos, mais preocupada com a *estratégia*, a *tomada de decisão* e a *satisfação do cliente*, enquanto no *back office* a preocupação das chefias está em aprender sempre, criar coisas novas, gostar da profissão e estabelecer um bom relacionamento. O segundo factor é definido pelas chefias de *front office* que referem as palavras *trabalho de equipa*, *admitir o erro* que se opõem às *sugestões do cliente* (Figura 2).

Note-se ainda a posição central de *desenvolver colaboradores* e da *melhoria contínua*, mostrando que todos os chefes inovadores valorizam estes comportamentos. Note-se, também, que a melhoria contínua se encontra associada à inovação de processos, que parece constituir a essência da inovação na hotelaria.

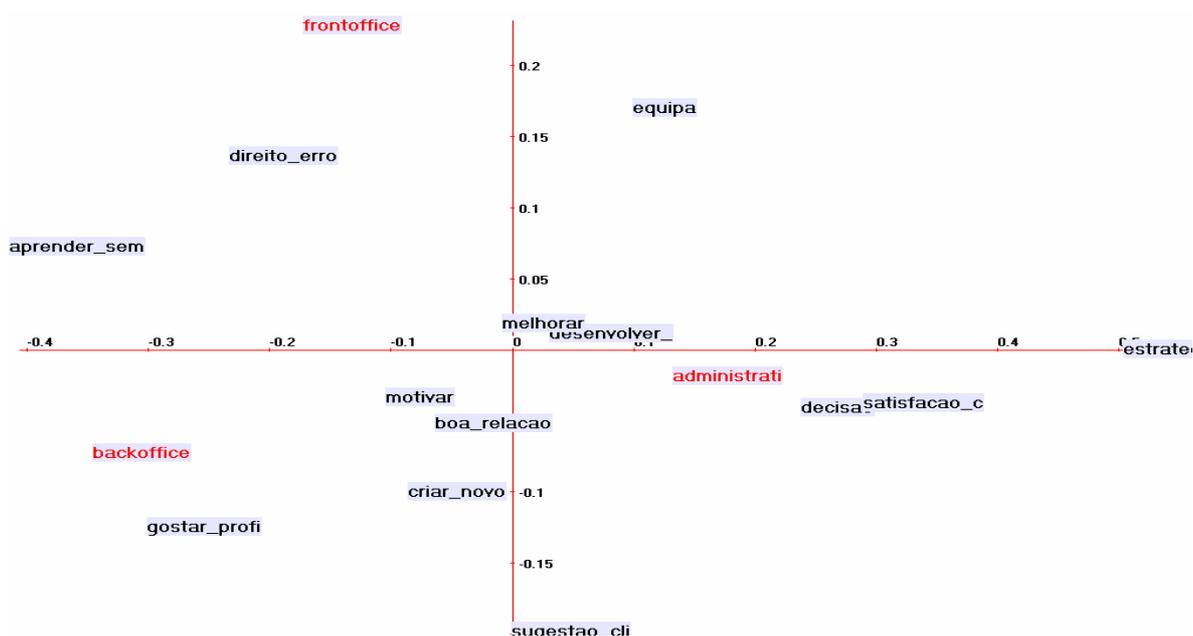


Figura 2 – Análise de correspondências realizada sobre as palavras dos chefes inovadores por sector do hotel.

## Discussão e Conclusões

A presente investigação revelou a existência de dois factores (*Competências Decisionais* e *Competências Relacionais*) que descrevem as teorias implícitas da

liderança inovadora, distinguindo-se da tradicional teoria bi-factorial tarefa / relação. As entrevistas permitiram explicar estes resultados, pois a maioria dos inquiridos refere que as competências técnicas (ou seja as competências associadas à tarefa), embora sejam importantes à operação hoteleira, se adquirem facilmente através da formação profissional, contrariamente às competências relacionais e de liderança, que são consideradas complexas e exigentes. Liderar uma equipa de trabalho e ser capaz de tomar as decisões adequadas em cada situação parecem ser as competências essenciais das chefias aos diversos níveis, na hotelaria de qualidade.

Quanto aos não inovadores, parece existir uma distorção de negatividade, sendo o chefe não inovador descrito como “autoritário”, “vivendo no passado”, “não se implica no trabalho”... Esta teoria implícita é tão fortemente partilhada que impediu os trabalhadores de nomear um chefe não inovador, por considerarem um desprestígio para o visado e para si próprios. A teoria da identidade social (Turner et al., 1979) explica que os membros de um grupo (entenda-se, neste caso, equipa ou unidade hoteleira) tendem a proteger a sua auto-estima, dando de si próprios uma imagem social positiva. Assim, face ao investigador (externo ao grupo), não se pode “dizer mal do chefe”, correndo o risco de ameaçar a boa imagem do endogrupo.

Verificou-se, assim, que as equipas percebem de modo diferente as chefias inovadoras e não inovadoras, podendo, inclusivamente, dizer-se que o não inovador parece não corresponder exactamente ao oposto de inovador, sendo associado à liderança autocrática, profundamente rejeitada nas organizações (hoteleiras).

De salientar, também, o reduzido número de chefias inovadoras nomeadas nos nove hotéis em que se realizou o estudo qualitativo, mostrando que as competências associadas à inovação são ainda raras neste sector. Com efeito, os hotéis ainda apresentam uma estrutura funcional e as relações entre as pessoas baseiam-se no poder e no estatuto, o que foi considerado incompatível com a percepção de inovação. As equipas chefiadas por inovadores aparecem como mais homogéneas e consistentes do que as restantes equipas, confirmando a ideia que a inovação assenta nas interacções que se vão desenvolvendo entre a chefia e os seus colaboradores, através dos processos de *role taking* e *role making*, descritos por Stryker e Staham (1985) e Sousa (2003). As competências de tomada de decisão e relacionais do gestor, a todos os níveis organizacionais, revelaram ser críticas neste processo.

Relativamente às diferenças nas auto-percepções dos inovadores e não inovadores face ao seu papel enquanto chefia, também se verificou existirem. Ao falarem do seu

papel, os não inovadores tornam saliente a sua pertença a uma hierarquia, identificando-se com o grupo de comando, cuja responsabilidade consiste em chefiar uma equipa ou um hotel, atendendo ao seu nível hierárquico. Verbalizam a dificuldade em gerir pessoas com diferentes personalidades e que resistem à mudança. Estes chefes descrevem o inovador como alguém que tem ideias que dificilmente implementa, apesar de tentarem persuadir a sua hierarquia.

As chefias inovadoras revelam uma auto-percepção substancialmente diferente. Com efeito, ao falarem do seu papel, em primeiro lugar referem os colaboradores como as pessoas mais importantes na organização, dado que lidam com o cliente. No seu discurso mostram a capacidade de se colocar no lugar dos subordinados e pensar como eles, imaginando as suas expectativas e antecipando as suas reacções, no processo de *role taking*, de tal forma que o processo de *role making* reflecte esta capacidade para ter em consideração as características da equipa, o potencial individual e para analisar o contexto específico em que actua, garantindo, assim, um ajustamento reconhecido por todos.

Ser inovador não é sinónimo de ter ideias criativas, mas de desenvolver nos colaboradores a criatividade e a capacidade de inovar, definição que se revela consistente com a de liderança criativa, de Basadur (2004). O gestor inovador procura a melhoria contínua da qualidade e a satisfação do cliente, conseguindo que os colaboradores se impliquem pessoalmente nessa tarefa, que constitui a essência da inovação na indústria hoteleira.

Procurando aprofundar o processo de liderança inovadora, procedente desta investigação, pode afirmar-se que o modelo de liderança emergente parece consistente com as teorias interaccionistas, que explicam o modo como a partilha da liderança (Graen, 2006) decorre da criação de relações de qualidade nas díades e nas equipas (Uhl-Bien e Graen, 1992). É no processo de comunicação que se estabelecem as relações que implicam confiança e respeito mútuo. Este trabalho permitiu mostrar como o estabelecimento de relações mais igualitárias está relacionado com a qualidade relacional e como se opõe à assimetria patente no discurso das chefias não inovadoras. Estes resultados são consistentes com a investigação de Sousa (1999) no contexto educacional, podendo dizer-se que após ter sido formalmente designado como chefe pela hierarquia do hotel, a chefia inovadora consegue criar uma relação informal com os colaboradores que lhe garante o respeito e a confiança dos seus seguidores. É no processo de comunicação que colaborador e chefia vão construindo os significados que

permitem dar sentido ao contexto particular em que se inserem, quer no que respeita aos objectivos da tarefa, quer à identidade do grupo e ao papel de cada um no grupo, como referiram Watzlawick et al. (1979). Na hotelaria de qualidade, para atingir um nível relacional, que permita a partilha da liderança, tal como descreve Graen (2006), o chefe pede aos colaboradores que dêem sugestões ou assumam a liderança de tarefas determinadas. A partilha da liderança pressupõe, deste modo, segurança psicológica ou segurança participativa, como explicou West (1990), o que implica tolerância face ao erro e a estimulação da reflexividade, de modo a assegurar a melhoria contínua da qualidade dos serviços.

Todas as chefias entrevistadas (inovadoras ou não) referiram a importância da melhoria e da satisfação das necessidades do cliente. Contudo, o chefe inovador manifesta competências para escutar activamente e capacidade para dar atenção a múltiplos canais. Esta atitude permite-lhe ouvir os subordinados e, através deles, estar a par das sugestões do cliente, enquanto o chefe não inovador parece limitar-se à utilização dos canais institucionais, como a consulta dos questionários de satisfação do cliente e, mais raramente, o contacto directo com ele. Mostrou-se que o processo de melhoria contínua é fortemente valorizado pelos chefes inovadores que incentivam os seus colaboradores a focalizarem a sua atenção nas necessidades do cliente e que os incentivam a participar na operação.

Comprovou-se que a inovação não está uniformemente distribuída pelos departamentos do hotel, sendo o *back office* mais inovador que o *front office* ou o sector administrativo. Estes resultados parecem contradizer a ideia de que, cada vez mais, nos serviços o cliente é fonte de inovação (Go, 2005; Sundbo e Gallouj, 1998), ocorrendo esta no processo de co-produção do serviço. Contudo, verificou-se que é no *back office* que os colaboradores têm mais oportunidades para mudar os processos de trabalho. Por exemplo, nas cozinhas, a necessidade de criatividade e inovação foi amplamente reconhecida, mesmo pelos chefes que não foram considerados inovadores. A qualidade da restauração constitui hoje um componente importante da operação hoteleira, podendo garantir a fidelização do cliente. Noutros sectores do *back office*, como o alojamento, a inovação surge relacionada com os processos de certificação da qualidade que estimulam a reflexão sobre novas práticas a adoptar e a mudança nos processos de trabalho.

Nos hotéis onde foram designadas chefias inovadoras, verificou-se a existência de práticas de gestão que se podem considerar mais modernas, no contexto da hotelaria,

nomeadamente da gestão por objectivos e da implementação da metodologia do *Balanced Scorecard*, através das quais se fomenta a focalização no cliente e a melhoria contínua da qualidade do serviço, ou seja, a inovação.

É de referir ainda que a preocupação em garantir um serviço de qualidade levou a maioria dos hotéis a estabelecer normas ou standards de serviço muito rígidos para os profissionais de *front office*, o que, associado ao *stress* e à sobrecarga de trabalho pode explicar a falta de inovação. Os processos de melhoria contínua e reflexividade parecem ser menos valorizados nesses departamentos. Exemplos de inovação nesses departamentos passam por facultar aos colaboradores a experiência de ser cliente de um hotel de quatro ou cinco estrelas da cadeia, ou a organização de visitas culturais no meio envolvente do hotel, tendentes a melhorar a informação prestada na recepção. Assim, mais formação e experiências permitem aproximar cliente e empregado, aumentando o entendimento e partilha de significados e permitindo uma compreensão mútua donde pode emergir a inovação.

Poder-se-ia ir mais longe e considerar que a inovação resulta dos processos interactivos, ou seja dos processos de comunicação, formais e informais, de aumentar os conhecimentos e melhorar as relações chefia – colaborador, levando todos os actores a dar atenção aos pequenos detalhes e a investir nos processos reflexivos que permitem a melhoria contínua e a inovação.

Este trabalho enferma, contudo, de algumas limitações que convirá, em investigações futuras, ter em conta. A primeira limitação diz respeito à necessidade de construir um questionário que contenha um número limitado de itens, no sentido de viabilizar o preenchimento rápido pelos profissionais, a todos os níveis organizacionais, possuindo habilitações, por vezes, muito baixas. Neste procedimento os cerca de 300 constructos inicialmente recolhidos foram reduzidos a 16 itens, no questionário final, fruto de um percurso de cerca de um ano de trabalho, que embora perdendo alguma da riqueza e complexidade, permitiu manter os factores fundamentais da inovação nestas organizações. As entrevistas revelaram-se, assim, um instrumento importante para aumentar a compreensão do significado dos resultados quantitativos.

Este estudo não pode, de modo algum, considerar-se representativo do sector, dado que a taxa de respostas não ultrapassou os 24% dos trabalhadores dos dezasseis hotéis onde se realizou o trabalho. Verifica-se que a maioria dos hotéis de quatro e cinco estrelas do Algarve não autorizou a implementação do estudo no seu hotel. Conviria, em investigações futuras, alargar o âmbito deste trabalho, quer a outras regiões do país, de

modo a estudar a realidade de outros produtos turísticos (como por exemplo o turismo urbano, cultural ou rural), quer a outras categorias de hotéis (duas, três estrelas, hotéis rurais, ou outros).

Este estudo levantou a questão do papel do cliente no processo de inovação, concluindo-se que a inovação do cliente chega ao conhecimento das chefias através dos colaboradores. Para tanto, constatou-se que sob a liderança inovadora existiam normas, regularmente lembradas, que fomentavam a focalização de todos na qualidade do serviço ao cliente, favorecendo-se, assim, a reflexividade necessária à emergência de ideias em prol da melhoria contínua. Verificou-se, igualmente, que a capacidade para ouvir os colaboradores e reconhecer a novidade nas suas sugestões constitui uma característica essencial das chefias inovadoras no processo de transformação da criatividade dos colaboradores em inovação. Este processo necessita, contudo de ser aprofundado, em investigações futuras.

Estes resultados devem ser aprofundados pois, caso se confirmem, vêm colocar o problema da alteração dos processos de trabalho nos departamentos de *front office*. Finalmente, pode concluir-se que a hotelaria deve dar particular atenção à selecção e formação das suas chefias, que influenciam de forma determinante os resultados a todos os níveis organizacionais, fomentando o desenvolvimento da criatividade individual e a emergência de equipas inovadoras.

### Referências

- ARGYRIS, C. (1999) **On Organizational Learning**. Oxford: Blackwell Publishers
- BASADUR, M. (2004). “Leading others to think innovatively together: Creative leadership” [electronic version]. *The Leadership Quarterly*, 15 (1), pp. 103-121.
- BASS, B. M. (1998). **Transformational leadership industrial, military, and educational impact**. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates. Retirado da base de dados Questia on the 14th of November 2005.
- GO, F. M. (2005). “Co-creative tourists: An idea whose time has come”. *Publications Association Internationale d' Experts Scientifiques du Tourisme*, 47, pp. 77-90.
- GRAEN, G. B. (2006). “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**. Greenwich: Information Age Publishing pp. 25-36.

- 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" [electronic version]. *Leadership Quarterly*, 6 (2), pp. 219-247.
- 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**. London: Routledge, pp. 17-60.
- JACOB, M. & BRAVO, A. (2001) "*Estudio exploratorio sobre innovación en el sector turístico balear*". Madrid: Cotec.  
<http://www.cotec.es/publica/estudios/Estudio21.html>. 20 de Abril 2004.
- JACOB, M., TINTORÉ, J., SIMONET, R. & AGUILÓ, E. (2004). "*Pautas de innovación en el sector turístico Balear*". Cotec, Fundación para la Innovación Tecnológica, <http://www.cotec.es>, 20 Abril 2004.
- KELLY, G. (1963). **A Theory Of Personality. The Psychology Of Personal Constructs**. New York: W. W. Norton & Company
- LORD, R. G. & MAHLER, K. J. (1993). **Leadership and Information Processing**. New York: Routeledge.
- MEINDL, J. R. & EHRLICH, S. B. (1987). "The romance of leadership and the evaluation of organizational performance" [electronic version]. *Academy of Management Journal*, 30 (1), pp. 91-109.
- SOUSA, F. C. (1999). "Creativity and effectiveness in teaching: Perceptions of students and lecturers of the Lisbon Polytechnic Institute (IPL)". Tese PhD não publicada, ISCTE, Lisboa.
- SOUSA, F. C. (2003) "El liderazgo y la creatividad: una visión interaccionista". *Creatividad y Sociedad* 3, pp.61-66.
- SOUSA, F. C. & MONTEIRO, I. (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**. João Pessoa: Editora Universitária – UFPB, pp. 259-290.
- STRYKER & STATHAM (1985). "Symbolic interaction and role theory". In G. Lindzey & E. Aronson (Eds.) **Handbook of Social Psychology**, Vol. I. New York: Random House, pp. 311-378.

- SUNDBO, J. & GALLOUJ, F. (1998). “Innovation in services”. Report of the Project Services in Innovation, Innovation in Services – Services in European Innovation Systems (SI4S) do STEP group.  
<http://www.step.no/old/Projectarea/Si4s/papaers/synthes/finalrp2.pdf>, 2 de Junho 2004
- TIDD, J., BESSANT, J. & PAVITT, K. (2003). **Gestão da Inovação, Integração das Mudanças Tecnológicas, de Mercado e Organizacionais**. Lisboa: Monitor.
- TURNER, J. C., BROWN, R. J. & TAJFEL, H. (1979). “Social comparison and group interest in ingroup favouritism”. *European Journal of Social Psychology*, 9, pp. 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), pp. 225-241.
- 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** London: Imperial College Press, pp.35-53.
- WATZLAWICK, P., BEAVIN, J. H. & JACKSON, D. D. (1979) **Une Logique de la Communication**. Paris: Seuil.
- 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**. Chichester: John Wiley & SonsWest, pp. 309-333.