

3ª Jornadas Ibéricas de Turismo  
Coimbra, 1 a 3 de Maio 2003

COMPORTAMENTOS DO LÍDER INOVADOR EM ORGANIZAÇÕES  
TURÍSTICAS

Ileana Pardal Monteiro, Professora Adjunta da Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo da Universidade do Algarve

RESUMO

Um dos problemas que se coloca ao investigador 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.

Assim, procurando recolher dados que reflectam as teorias praticadas, recorreremos à metodologia dos constructos pessoais de Georges Kelly (1963) que permite eliminar o viés do observador e compreender o modo como as pessoas dão sentido à sua realidade e experiência, na sua própria linguagem.

Após uma breve apresentação do método, exemplificamos como ele pode ser utilizado para identificar o modo como os trabalhadores percebem o líder inovador no sector do turismo.

## ***Introdução***

A inovação é considerada hoje como factor de desenvolvimento económico e, no nosso país, associada à competitividade e produtividade. O próprio Presidente da República tem-se empenhado em salientar a importância da inovação para Portugal.

O sector do turismo, num contexto de globalização, enfrenta mudanças significativas e novos desafios, que exigem respostas inovadoras. O desenvolvimento das tecnologias de informação e comunicação oferece oportunidades ainda pouco aproveitadas e por vezes olhadas ainda com desconfiança (Stamboulis & Skayannis, 2003). Ao nível económico, social e ambiental, há que gerir o paradoxo que faz do turismo um importante factor de desenvolvimento, gerador de receitas e emprego, e simultaneamente um factor de degradação ambiental com custos que podem ser gravosos para as comunidades residentes (Moutinho, 2000). O conceito de turismo sustentável surge na procura de novas respostas, quer ao nível institucional, de planeamento da actividade turística, quer ao nível organizacional, de adaptação do produto a novas necessidades do cliente (cujos valores atitudes e expectativas também vão mudando), no respeito pela qualidade de vida das comunidades receptoras (Moutinho, 2000; Stamboulis & Skayannis, 2003). A inovação no sector do turismo parece assim desenvolver-se em torno de dois eixos principais – o das tecnologias de comunicação e informação e o da implementação de produtos alternativos ao turismo de massas.

No Algarve, região fundamentalmente dependente do turismo, coloca-se o problema da sazonalidade, isto é uma sobrelotação, durante os meses de verão, seguida de uma sublotação nos restantes meses do ano. Tem sido feito um esforço por parte dos diversos actores intervenientes na gestão do turismo regional para inflectir esta tendência. O turismo desportivo e de Congressos começa a ser uma realidade. Assim, as empresas e organizações procuram diferenciar-se umas das outras, procurando especializar-se num determinado nicho de mercado, no sentido de aumentar a sua competitividade. Neste

sentido, as empresas inovadoras são caracterizadas como aquelas que oferecem produtos diferenciados<sup>1</sup>.

O conceito de inovação é hoje muito abrangente, não se restringindo necessariamente ao que é novo e desconhecido do mercado (definição de Schumpeter). Inovação refere-se à introdução intencional no âmbito de uma unidade social de ideias, produtos, procedimentos novos para a unidade social em causa, visando beneficiar o indivíduo, o grupo, a organização ou a sociedade (West e Farr, 1990). Trata-se pois de uma resposta adaptativa, um comportamento que só faz sentido para as pessoas envolvidas, num determinado contexto (Fonseca, 1998). A inovação é um processo social em que intervêm essencialmente processos de comunicação (Sousa, 2000). Trata-se de criar expectativas positivas relativamente a uma dada inovação, encontrar o modo mais adequado de a implementar e avaliar os seus efeitos. Os líderes organizacionais aos mais variados níveis desempenham um papel relevante na criação das condições necessárias à inovação.

Assim, questionámo-nos acerca do modo como os trabalhadores de empresas turísticas percebem os líderes inovadores. Nesta comunicação queremos partilhar convosco alguns resultados de um estudo exploratório realizado há algumas semanas, no Algarve.

### ***Metodologia***

Um dos problemas que se coloca ao investigador 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)

Assim, procurando recolher dados que reflectam as teorias praticadas, recorreremos à metodologia dos constructos pessoais de Georges Kelly (1963) que permite eliminar o viés do observador e compreender o modo como as pessoas dão sentido à sua realidade e experiência, na sua própria linguagem.

---

<sup>1</sup> Esta definição de empresa inovadora foi-nos dada pelas Associações Empresariais, AHETA e APAVT.

O método das grelhas Kelly 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.

Os elementos podem ser pessoas, objectos, acções, ou qualidades abstractas. A escolha dos elementos é fundamental pois determina o objecto do estudo; há que garantir que os elementos pertencem ao domínio em que pretendemos situar-nos (Levy-Leboyer, Gosse e Naturel, 1985). No nosso estudo pedimos a trabalhadores e chefias intermédias de duas empresas turísticas que refira o nome de três chefes inovadores, de três chefes não inovadores, do líder ideal, da pessoa com quem menos gostou de trabalhar e “eu como chefe”. A elicitação dos elementos, deste modo, permite à pessoa referir os nomes de pessoas 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).

Para elicitação dos constructos, procedemos do seguinte modo. Pedimos 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 estarmos na posse de um número suficientemente grande de constructos. Os constructos são bipolares e devem ser precisos. O investigador pode fazer perguntas para evitar que os constructos elicitados sejam vagos e imprecisos.

A segunda etapa é a construção da grelha, que consiste na colocação dos elementos e dos constructos numa tabela de dupla entrada. Pede-se ao sujeito que avalie cada elemento do ponto de vista de cada constructo, utilizando uma 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 (como referem Levy- Leboyer, *et al.*, 1985; Stewart, *et al.* , 1981; Viaplana e Alvarez, 1992)

### *A amostra*

Realizamos 24 entrevistas estruturadas, cinco das quais com pessoas indicadas como inovadoras por colegas e as restantes dezanove com trabalhadores de diversos níveis hierárquicos e profissões, dos quais 9 trabalham num hotel em Vilamoura e os restantes 10 num parque temático.

Efectuámos ainda 27 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

### Procedimentos

Todas as entrevistas foram realizadas no mês de Outubro 2002

Obtivemos um total de 283 constructos. Foram eliminados de imediato os traços de personalidade e os atributos pessoais. Ficámos com 145 constructos, número ainda demasiado elevado para integrar um questionário. Seis colegas ajudaram-nos a reduzir para 77 os constructos bipolares a incluir num primeiro questionário.

### ***Resultados***

Os 77 constructos obtidos neste primeiro estudo exploratório podem ser agrupados em quatro grandes categorias:

1. Criatividade e competências cognitivas do líder
2. Consideração pelo colaborador
3. Consideração pela equipa
4. Estrutura da tarefa

Apresentamos seguidamente alguns exemplos de constructos bipolares, em cada uma das categorias

### Criatividade e competências cognitivas do chefe

Foram classificados nesta categoria 26 constructos, ou seja 33,8% do total.

Alguns exemplos

<i>Constructos face ao Chefe Inovador</i>	<i>Constructos face ao Chefe não Inovador</i>
O que está estabelecido pode ser mudado	As coisas devem ser mantidas.
Experimenta novas maneiras de trabalhar	As regras estão estabelecidas, há que cumprilas
Empreendedor e dinâmico	Medo de perder, não arrisca.
Tem capacidade de iniciativa	Mostra estagnação, acomoda-se
É firme e seguro nas decisões	Demonstra insegurança
Mostra segurança no que faz	Não tem a certeza se está correcto
Dinâmico no trabalho	Não é muito dinâmico
Procura outras formas de fazer o trabalho.	Não é capaz de tentar fazer de outra maneira.
Faz algo inesperado, constantemente	É constante, não muda
Aprende com as coisas negativas	Não aprende com as coisas negativas.

### Consideração pelo colaborador

Nesta categoria encontramos 25 constructos bipolares, ou seja 32,5% do total de constructos elicitados.

<i>Constructos face ao Chefe Inovador</i>	<i>Constructos face ao Chefe não Inovador</i>
Capacidade de comunicar, de convencer as pessoas	Confuso, não transmite o que quer com clareza
Induz respeito, enquanto pessoa é um modelo	Não induz respeito
Com ele as pessoas não se sentem inibidas a colocar uma questão difícil	Com ele as pessoas sentem inferioridade ao colocar uma questão difícil.
Sabe pedir opinião	Nunca pede opinião
Fala com as pessoas, pergunta-lhes qual a sua posição	Não há discussão, em grupo é ele que apresenta a solução
Consegue levar os colaboradores a assumirem os projectos como seus	Transmite o projecto mas poucos se motivam
Consegue o que quer, através da maneira de falar, que envolve as pessoa	Não envolve as pessoas
Quando um colaborador não está bem, tira uns minutos para ouvir	Não ouve, não compreende os outros
Para ele cada ser humano tem uma	Para ele a sigla Dr. ou Eng <sup>o</sup> abre todas as

posição importante na terra Chama a atenção quando faz falta, mas de modo a que a pessoa não se sinta mal Dá valor ao trabalho das pessoas Sabe elogiar quando merece Agradece aos colaboradores	portas e o estatuto é tudo É capaz de envergonhar um empregado em frente de seja quem for Menospreza o valor dos membros da equipa Não sabe elogiar, só repreende Não sabe agradecer
--	--

### Consideração pela equipa

Na categoria consideração pela equipa 11,7% (ou 9) do total de constructos

<i>Constructos face ao Chefe Inovador</i>	<i>Constructos face ao Chefe não Inovador</i>
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	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

### Estrutura da tarefa

Nesta categoria foram classificados 8 constructos (10,4%)

<i>Constructos face ao Chefe Inovador</i>	<i>Constructos face ao Chefe não Inovador</i>
Estabelece objectivos importantes Tem a preocupação das coisas correctas e bem feitas Fomenta a polivalência nos colaboradores Delega as tarefas Sabe como conseguir o máximo das capacidades dos seus colaboradores	Estabelece objectivos formais (burocráticos) Tem a preocupação de mostrar alguma coisa feita, sem se preocupar se está ou não bem feito. Quer que cada um só faça um trabalho específico Prefere fazer a explicar como se faz Apenas exige o cumprimento das tarefas sem se preocupar com os colaboradores

Assim, o chefe inovador pode ser caracterizado como alguém que evidencia competências cognitivas e emocionais facilitadoras da inovação, a saber o dinamismo, empreendedorismo, flexibilidade, aceitação dos riscos, capacidade de decisão, optimismo, entre outros.

Descrevemos duas dimensões da dimensão relacionadas com a consideração – a consideração ao nível individual e ao nível da equipa. Nestas dimensões é clara a importância das capacidades de comunicação do líder, para apoiar os colaboradores e motivá-los. Efectivamente, o chefe inovador é percebido como alguém que valoriza os seus colaboradores e as suas equipas, sabe motivá-los e desenvolver as suas competências.

Finalmente a dimensão da tarefa respeita essencialmente à clarificação dos objectivos e distribuição do trabalho. É a dimensão que menor número de constructos obteve.

## **Discussão**

Verificamos que das quatro grandes dimensões obtidas a interacção entre a chefia e os colaboradores ocupa um lugar significativo.

Se à chefia inovadora são atribuídas capacidades cognitivas, dinamismo, empreendedorismo, persistência, vontade de mudar o status quo, uma parte substancial dos constructos elicitados nas entrevistas refere-se à comunicação – ao estabelecimento de uma relação de confiança e respeito mútuo, quer ao nível individual quer ao nível da equipa.

Finalmente a dimensão relacionada com a tarefa respeita à criação de objectivos, à delegação e partilha de responsabilidades, ao desenvolvimento das competências dos colaboradores.

O número de constructos elicitados nas duas primeiras dimensões excede significativamente os constructos relacionados com a tarefa.

Estes resultados salientam bem a natureza social da inovação e nomeadamente da chefia considerada inovadora

Propomo-nos seguidamente construir um questionário, a partir dos constructos que diferenciem efectivamente as chefias inovadoras das não inovadoras nas organizações do



turismo, de modo a contribuir para o adicionar de competências relevantes na formação dos gestores das empresas turísticas.

## REFERÊNCIAS

- Argyris, C. (1999). *On Organizational Learning*. Oxford: Blackwell Publishers.
- Collet, P. (1979). The Repertory Grid in Psychological Research. In P. Collet (ed.) *Emerging Strategies in Social Psychological Research*. New York.
- Fonseca, J.M. (1998). *O Paradoxo da Inovação Empresarial*. Queijas: Metáfora.
- Kelly, G.A. (1963). *A Theory of Personality, The Psychology of Personal Constructs*. New York: W.W.Norton & Company
- Levy-Leboyer, C., Gosse, M. e Naturel, V. (1985) Une Nouvelle Vielle Méthode: La Repertory Grid de Kelly. *Revue de Psychologie Appliquée*, 4
- Moutinho, L. (2000). *Strategic Management in Tourism*. London: Cabi Publishing.
- Sousa, F.C. (1999). *Creativity and Effectiveness in Teaching: perceptions of Students and Lectures of the Lisbon Polytechnic Institute (IPL)*. Tese de Doutoramento (não publicada). Lisboa: ISCTE
- Sousa, F.C. (2000). A Criatividade e a Inovação na Gestão das Organizações. *Revista Portuguesa de Gestão* 15 (2), p. 44-49.
- Stamboulis, Y. & Skayannis, P. (2003) Innovation Strategies and Technology for Experience-Based Tourism
- Stewart, V., Stewart, A. e Fonda N. (1981) *Business Applications of Repertory Grid*. London: Mc Graw Hill
- Viaplana, G. e Alvarez, J. (1992). *Manual de la Técnica de Rejilla Mediante el Programa Record*. Madrid: TEA Ediciones.
- West, M.A. e Farr, J.L. (1990) Innovation at Work, in M.A. West& J.L. Farr (editors) *Innovation and Creativity at Work*. Chichester: John Wiley & Sons, p. 3-13.