

# **Liderança transformacional, produtividade e positividade em Hotelaria: uma metodologia de avaliação e intervenção**

Manuel Salvador Araújo, Jacqueline Van Paassen, Hugo Himmimk & Adriana Arenas

O crescimento do setor do turismo em Portugal e em especial a Norte do País na Região do Porto e Douro, criaram uma demanda de ofertas de qualidade dos principais players, que não pode mais ser baseada em meras vontades e reprodução de padrões de funcionamento antiquados e de baixa qualidade. Os novos clientes que chegam ao Porto e Norte de Portugal, são progressivamente mais exigentes, razão pela qual importa uma preparação da oferta (seja ela turística, hoteleira ou de restauração), quer em termos de recursos humanos, quer em termos de produtos, serviços e processos.

A par da demanda dos clientes externos, os clientes internos das organizações, assumem também uma pressão junto dos empregadores e gestores, pois que estão cada vez mais preparados em termos académicos e profissionais, e exigem dinâmicas de trabalho e reconhecimento que até agora não se impunham tão intensamente. Atrair e reter talentos de elevada qualidade, é no momento um dos principais desafios dos profissionais que gerem estes recursos humanos, tendo que lidar constantemente com uma taxa de rotatividade habitualmente alta do setor e ainda mais alta neste contexto de elevado crescimento de infraestruturas para fazer face ao incremento da procura.

A indústria hoteleira necessita uma constante inovação, razão pela qual a criação de uma cultura organizacional baseada na preparação para mudança se impõe como um requisito fundamental para o sucesso. Uma liderança transformadora deve colocar o foco da sua atenção quer na consciência dos líderes, quer nas suas equipas quer no que se passa no ambiente externo. É possível conciliar aspectos de produtividade com considerações de positividade, isto é, podemos aumentar o retorno do investimento realizado ao mesmo tempo que criamos um clima positivo em que os diferentes stakeholder's estejam satisfeitos. Com o intuito de desenvolver um projeto de intervenção numa empresa hoteleira, efetuaram-se um conjunto de medidas de diagnóstico organizacional, que depois de analisadas conduziram ao desenho de uma proposta concreta de mudança organizacional.

A base teórica do projeto realizado teve por base os modelos de Sharmar, Kotter, Rock, Belbin, Tuckman, Lencioni, Poelmans e Myers-Brigs entre outros. A metodologia avaliativa inclui: análise de questionários online, entrevistas semi-estruturadas, observação *in loco* e experiência como cliente; análise da documentação escrita da empresa, questionário geral sobre os processos da

empresa, visitas presenciais, bateria de provas, assim como a reflexão em equipa e *feedback* aos sócios da empresa. Do projeto fazem parte ainda o planeamento da fase de implementação, avaliação de resultados e consolidação (com dados quantitativos e qualitativos). O estudo conclui que o sucesso em unidades hoteleiras em geral e as unidades hoteleiras de quatro e cinco estrelas em particular, necessitam de uma abordagem profissional que possa catalizar processos de mudança individual, de equipas e organizacional rumo à excelência, sendo por isso um aliado fundamental na liderança da mudança que pretendemos ser.

Como aliados fortes dos empresários deste setor temos, os consultores em mudança organizacional, razão pela qual devem os acionistas e gestores do setor ter em consideração esta parceria quando pensam alocar recursos de investimento no seu plano de negócios. Implementar mudanças só de *hardware* (financeiro, instalações, controlo de gestão, sistemas de informação, ...) não chega. As mudanças de *software* (liderança/gestão, clima/cultura organizacional, *soft skills*, capacidade de comunicação, trabalho em equipa, ...) são igualmente fundamentais para uma maior sucesso no setor.

### **Palavras-chave**

Liderança transformacional; Produtividade; Positividade; Diagnóstico Organizacional; Projeto de intervenção; Consultoria.