

Turismo Humanizado – as Pessoas no centro

Cátia Rodrigues, Instituto Politécnico de Setúbal.

Gerir pessoas, significa conhecê-las primeiro que tudo. Van Scotter e Culligan (2003) defendem a pesquisa como a compreensão de um fenómeno, pois pode levar, a longo prazo, a melhorias na gestão, ao desenvolvimento de melhores práticas operacionais ou estratégias mais competitivas. A noção de que o desenvolvimento organizacional e o desempenho das empresas do serviço de hospitalidade dependem das suposições dos trabalhadores, tem recebido uma aceitação crescente na literatura (Lord e Emrich, 2000; Schneider et al., 2005). Para ser capaz de reforçar, desafiar ou mudar as premissas básicas dos profissionais, os gestores hoteleiros precisam ter um conhecimento claro e uma descrição precisa dos pressupostos básicos do trabalhador (dimensões e hierarquias) e os seus padrões (correlações entre dimensões).

Se, por um lado, Mooney (2014) encontrou dois padrões de carreiras hoteleiras: (1) o típico gestor de hotel, que tem altas expectativas e possibilidades de crescimento e (2) os restantes, que se revelam menos ambiciosos e a quem surgem menos oportunidades, encontrando gratificação noutros aspetos como fortes conexões sociais baseadas no trabalho, o respeito dos seus pares e compensação financeira adequada, Kichuk (2017) alerta que o caminho do desenvolvimento é único para cada funcionário e gestor e, portanto, cada pessoa tem a sua própria história para contar.

Então, conhecer as pessoas não é suficiente, é preciso ir mais fundo na questão e de forma abrangente, analisando os contextos. Torna-se necessário perceber de que forma os trabalhadores da hospitalidade são influenciados pelas questões culturais nestas empresas, pois, como referem Mwaura, Sutton e Roberts (1998), uma cultura nacional forte pode ter grandes influências sobre o que acontece no local de trabalho. Nazarian, Atkinson e Foroudi (2017) também afirmam que a cultura nacional dos trabalhadores de hospitalidade influencia uma cultura organizacional equilibrada que, por sua vez, influencia o desempenho. Para Ríos e Molina (2018), os usos e costumes influenciam, claramente, os modelos de gestão de pessoal e, conseqüentemente, o seu desempenho e os resultados da empresa. Já Kyriakidou e Gore (2005), referem que as operações de pequeno e médio porte (PME) – aquelas que constituem a maioria das empresas

portuguesas - de melhor desempenho em hospitalidade, turismo e lazer, compartilham certos elementos da cultura, incluindo: valores de apoio como construir o futuro juntos, estabelecimento cooperativo de missões e estratégias, desenvolvimento do trabalho em equipa e aprendizagens organizacionais. Mandal, Kavala e Potlapally (2020) estudaram a inter-relação de diferentes dimensões da cultura organizacional e a sua contribuição como facilitadores no desenvolvimento de agilidade em hospitalidade. Enquanto a cultura hierárquica foi evidenciada como um fator negativo no desenvolvimento da agilidade em hospitalidade, as descobertas consideraram a sua influência como insignificante. Mas, equilibrar valores apresenta um desafio para as organizações e os seus gestores e diversos membros, como alertam Dastmalchian e Ng (2000). Assim, dado que esta análise cultural tem vindo a ser feita com parcimónia noutros países e residualmente em Portugal, e que dentro do referencial da cultura organizacional na indústria da hospitalidade há, ainda, uma escassez de trabalhos teóricos (Padrón-Díaz et al., 2019), torna-se fundamental que se continue a estudar este assunto, de modo a proporcionar reflexões que permitam ao *trade* ajustar-se e rumar a melhores resultados, melhor ambiente organizacional, menos *turnover*, entre outras vantagens.

Mas as implicações práticas deste tipo de estudos vão muito além das práticas de gestão de recursos humanos. Na verdade, elas são um meio de chegar ao trabalhador, de modo a atingir objetivo final: a satisfação do cliente e o sucesso das empresas. Kandampully (2006) alerta que a gestão hoteleira deve estar ciente de que, na indústria moderna, as necessidades do cliente são mais orientadas para o serviço, do que para o produto. Chen, Ying e Zhou (2021) descobriram que um tratamento negativo ao cliente está relacionado com o desempenho e a satisfação dos trabalhadores. Os autores afirmam que estas questões podem ser acauteladas por estratégias de liderança e gestão de recursos humanos. De acordo com Clark, Hartline e Jones (2009), visto que os hóspedes raramente interagem diretamente com os gestores, é aos trabalhadores da linha da frente que cabe a tarefa de demonstrar-lhes o compromisso do hotel com um serviço de alta qualidade. Para que tal possa acontecer, os gestores têm que atuar como líderes, influenciando positiva e continuamente uma postura de orientação para o cliente e o compromisso da sua empresa em atendê-los com excelência, qualidade e brio. He, Li e Lai (2011), por sua vez, afirmam que o ambiente organizacional tem uma influência positiva, significativa e direta, na satisfação do cliente e o apoio dos gestores e a facilitação do trabalho dos profissionais de hospitalidade têm um efeito positivo indireto na satisfação do cliente, o que permite

melhorar o comprometimento dos trabalhadores e, conseqüentemente, melhorar ainda mais a satisfação do cliente, pois, como reforçam Rajib e Dhar (2014), o comprometimento organizacional influencia positivamente a qualidade do serviço. Liaw, Chi e Chuang (2010) também asseguram que trabalhadores que recebem e percebem o apoio por parte dos seus líderes, ficam mais motivados para satisfazer e valorizar as necessidades do cliente e, eventualmente, formar uma orientação para o cliente. Outras práticas como o intraempreendedorismo, estudado por Surucu e Sesen (2019), o *job crafting*, analisado por Teng (2019), sistemas de gestão de recursos humanos orientados para a mudança, testados por Lee et al (2019) ou sistemas de trabalho de alto desempenho, investigados por Kloutsiniotis e Mihail (2020), demonstraram-se determinantes na influência dos trabalhadores para o comportamento de serviço e inovação, o que indicam ser fundamental para manter a competitividade sustentável da indústria da hospitalidade. Em suma, ao promover a satisfação dos trabalhadores, os gestores podem mantê-los mais focados, envolvidos e comprometidos com o seu trabalho e aumentar a produtividade geral da organização (Mishra, Singh e Tripathy, 2020).

Qual o papel da mulher nesta missão? Tal como referem Abou-Shouk, Mannaa e Elbaz (2021), as percepções sobre o trabalho das mulheres no turismo e o empreendedorismo feminino são indicadores significativos do empoderamento das mulheres no setor de turismo. Gebbels, Gao e Cai (2020) analisaram a igualdade de género na hospitalidade, tendo como base o pilar social da sustentabilidade e uma abordagem holística e sociológica e concluem que é preciso: (1) criar e fomentar uma cultura de diálogo aberto, baseado num ambiente de escuta inclusivo, onde os funcionários podem discutir abertamente questões relacionadas com o género; (2) que a norma patriarcal nas práticas e cultura organizacionais seja desafiada; e políticas como os critérios de progressão na carreira reexaminadas, para refletirem traços de liderança masculinos e femininos; (3) as instituições de ensino de hospitalidade devem ser incentivadas a experimentar "a integração de género" e a "especialização em género" no currículo dos cursos de turismo/hospitalidade. A união é fundamental, tal como apuraram Freund Hernandez-Maskivker (2021), que indicam que quando as mulheres trabalham juntas, elas alcançam resultados excepcionais. Zhang e Zhang (2021) reforçam, ainda, que a formação e realização da igualdade de género no setor do turismo pode ser um bom modelo para a sociedade, se as mulheres forem mais capacitadas na economia, no emprego e na educação. Isso permitirá que ocupem empregos de alto nível, mais qualificados e mais bem remunerados,

estreitando a lacuna de género e contribuindo para lideranças e culturas empresariais mais humanizadas, igualitárias, justas e consolidadas. Todos ganham: os profissionais, os clientes, as empresas, a sociedade, a economia o ambiente.

Bibliografia

Abou-Shouk M.A., Mannaa M.T. e Elbaz A.M. (2021). Women's empowerment and tourism development: A cross-country study. *Tourism Management Perspectives*, 37. Doi: 10.1016/j.tmp.2020.100782

Chen J., Ying H., Zhou M. (2021). Thwarted psychological needs: the negative impact of customer mistreatment on service employees and the moderating role of empowerment HRM practices. *Personnel Review*. Doi: 10.1108/PR-06-2020-0489

Clark R., Hartline M., Jones K. (2009). The Effects of Leadership Style on Hotel Employees' Commitment to Service Quality. *Hotel Management*, 50, 2, 209-231. Doi: 10.1177/1938965508315371

Dastmalchian A., Ng I. (2000). The interplay between organizational and national cultures: a comparison of organizational practices in Canada and South Korea using the Competing Values Framework – ResearchGate. *The International Journal of Human Resource Management*, 388-412. Doi: 10.1080/095851900339927

Freund D. e Hernandez-Maskivker G.(2021). Women managers in tourism: Associations for building a sustainable world. *Tourism Management Perspectives*, 38. Doi: 10.1016/j.tmp.2021.100820

Gebbels M.,Gao X. e Cai W. (2020). Let's not just "talk" about it: reflections on women's career development in hospitality. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32, 11, 3623 - 3643. Doi: 10.1108/IJCHM-05-2020-0385

He Y., Li W., Lai K., (2011). Service climate, employee commitment and customer satisfaction. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 23, 5, 592 – 607. Doi:10.1108/09596111111143359

Kandampully, J. (2006). The new customer-centred business model for the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 18(3),173-187. Doi: 10.1108/09596110610658599

Kichuk, A. (2017). Understanding Talent Management in the hotel sector: employees' narratives of personal career development. *Bournemouth University*.

Kloutsiniotis P., Mihail D. (2020). The effects of high performance work systems in employees' service-oriented OCB. *International Journal of Hospitality Management*, 90. Doi: 10.1016/j.ijhm.2020.102610

Kyriakidou, O., Gore, J. (2005). Learning by example: Benchmarking organizational culture in hospitality, tourism and leisure SMEs. *Benchmarking: An International Journal*, 12, 3, 192-206. Doi: 10.1108/14635770510600320

Lee H. et al (2019). Effects of Human Resource Management Systems on Employee Proactivity and Group Innovation. *Journal of Management*, 45, 2, 819 –846. Doi: 10.1177/0149206316680029

Liaw Y., Chi N., Chuang A. (2010). Examining the Mechanisms Linking Transformational Leadership, Employee Customer Orientation, and Service Performance: The Mediating Roles of Perceived Supervisor and Coworker Support. *J Bus Psychol*, 25, 477–492. Doi:10.1007/s10869-009-9145-x

Lord, R.G., Emrich, C.G. (2000). Thinking outside the box by looking inside the box: Extending the cognitive revolution in leadership research. *The Leadership Quarterly*, 11, pp. 551-579

Mandal S., Kavala H., Potlapally G. (2020). Does Organizational Culture Matter for Shaping up Hotel's Responsiveness to Customer's Demand? An Empirical Investigation. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*. Doi: 10.1080/15256480.2020.1727811

Mishra S., Singh S., Tripathy P. (2020). Linkage Between Employee Satisfaction and Employee Performance: A Case in Banking Industry. *Global Business Review*, 1–11. Doi: 10.1177/0972150920970351

Mooney S. (2014). How the Intersections of Age, Gender, Ethnicity and Class Influence the Longevity of a Hospitality Career in New Zealand. *Auckland University of Technology*.

Mwaura G., Sutton J., Roberts D. (1998). Corporate and national culture - an irreconcilable dilemma for the hospitality manager? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 10, 6, 212-220. Doi: 10.1108/09596119810232211

Nazarian A., Atkinson P. e Foroudi P. (2017). Influence of national culture and balanced organizational culture on the hotel industry's performance. *International Journal of Hospitality Management*, 63, 22-32. Doi: 10.1016/j.ijhm.2017.01.003

Padrón-Díaz de León, EA, Palafox-Muñoz, A., Vargas-Martínez, EE. (2019). Organizational culture and innovation within the hotel sector: State of knowledge. *Revista Venezolana de Gerencia*, 24 (85).

Rajib S., Dhar L. (2014). Effects of stress, LMX and perceived organizational support on service quality: Mediating effects of organizational commitment. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 21, 64-75. Doi: 10.1016/j.jhtm.2014.07.002

Ríos, Re., Molina, Lal. (2018). The “uses and customs” of the state of Oaxaca in the tourist companies of Bahías de Huatulco. A characterization of Hofstede's organizational culture. *Investigaciones Turísticas Acceso*, 15, 128-146. Doi: 10.14198 / INTURI2018.15.06

Schneider B. et al (2005). Understanding Organization-Customer Links in Service Settings. *Academy of Management Journal*, 48, 6. Doi: 10.5465/amj.2005.19573107

Surucu L., Sesen H. (2019). Entrepreneurial Behaviors in the Hospitality Industry: Human Resources Management Practices and Leader Member Exchange Role. *Revista de Cercetare si Interventie Sociala*, 66, 114-132. Doi: 10.33788/rcis.66.8

Teng H. (2019). Job crafting and customer service behaviors in the hospitality industry: Mediating effect of job passion. *International Journal of Hospitality Management*, 81, 34-42. Doi: 10.1016/j.ijhm.2019.03.013

Van Scotter, Culligan (2003). The Value of Theoretical Research and Applied Research for the Hospitality Industry. *Cornell University*, 44 (2): 14 – 27.

Zhang J. e Zhang Y. (2021). A qualitative comparative analysis of tourism and gender equality in emerging economies. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 46. Doi: 10.1016/j.jhtm.2021.01.009