

A IMPORTÂNCIA DO TRABALHO EM EQUIPE NOS PROJETOS DE PLANEJAMENTO TURÍSTICO

Aristides Faria Lopes dos Santos¹

RESUMO: Este estudo tem como objetivo dissertar sobre a importância do trabalho em equipe nos projetos de planejamento turístico. Em um primeiro momento apresentam-se as bases conceituais sobre o planejamento turístico, a fim de suportar as convicções da pesquisa. Almeja-se discutir as diferenças técnicas entre as "equipes" e os "grupos". Além disso, a pesquisa visa debater a participação e o aprendizado de estudantes de turismo em nível universitário nestes projetos. A pretensão maior deste estudo é comentar o fragmento mais essencial do setor turístico: as pessoas.

Palavras-chave: Pessoas, Equipes, Planejamento Turístico, Liderança e Coletividade.

1. Turismo e Ordenação do Espaço

Julga-se vital a esta pesquisa um levantamento bibliográfico sobre "planejamento turístico" por dois principais motivos: primeiro para sublinhar a potencialidade das ações relacionadas ao Turismo sobre as comunidades receptoras, sejam impactos ou benefícios; em segundo lugar para atentar quanto à oportunidade de aprendizado, por parte dos envolvidos, nos projetos de planejamento turístico. Fazendo alusão à amplitude do Turismo, IRVING (2002: 17) afirma que "discutir uma nova concepção de desenvolvimento turístico, centrada em compromissos sociais e ambientais e em planejamento de longo prazo, requer uma abordagem de princípios, valores e códigos de ética".

O bem-estar das comunidades residentes é "mais importante" do que o das pessoas que visitam o lugar. Isto seria controverso a uma pesquisa cujo tema é justamente o Turismo, mas a sensibilização da população autóctone em relação ao Turismo é (ou deve ser) a base de qualquer projeto de desenvolvimento turístico com ênfase comunitária, isto é, com um modelo de desenvolvimento voltado à gestão participativa, onde os grupos sociais organizados possuem poder de discussão nas decisões de uso do solo, dos recursos naturais,

¹ Bacharel em Gestão do Turismo pela Universidade do Sul de Santa Catarina - UNISUL Pós-graduando em Gestão de Recursos Humanos pela Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC

históricos e/ou culturais. Desta maneira, a população local deve possuir bem-estar-social e assim, espontaneamente, estar aberta à visitação de "seu" meio ambiente. Assim como afirmam IRVING, RODRIGUES e FILHO (2002: 109), "o desenvolvimento turístico só será sustentável se partir das comunidades locais, estiver centrado nas premissas de conservação ambiental, manutenção da identidade cultural, qualidade-de-vida, e se for norteada por parâmetros éticos".

Sobre as dificuldades de planejamento e conservação dos espaços naturais, PETROCCHI afirma que:

"a veloz expansão da urbanização em um país pobre traz problemas sérios: crescimento desordenado, baixa qualidade habitacional, carências generalizadas em infra-estruturas, falta de segurança pública, serviços deficientes etc. E tudo isso é prejudicial ao turismo, porque derruba a qualidade de vida no local" (1999: 60).

As infra-estruturas urbanas valem para ordenar o espaço, tornando-o salubre à vida humana, ao trabalho e ao lazer. Há casos, especialmente em atividades de Turismo Alternativo, em que é, justamente, a ausência de infra-estruturas urbanas que atrai e singulariza determinadas localidades. Mas, quando se pensa em um destino, onde a visitação é mais permanente, possui escalas amplas, toda a percepção do planejamento deve mudar. Segundo DE ROSE:

"a infra-estrutura básica é uma pré-condição para o desenvolvimento turístico. Itens como acessos, saneamento, energia, comunicações, vias urbanas de circulação e capacitação de recursos humanos são imprescindíveis para que se possa desenvolver a atividade turística em sua plenitude" (2002: 49).

Considera-se, então, como "infra-estrutura", os serviços básicos que a localidade deve oferecer à população residente e flutuante. Convenciona-se chamar de "superestrutura" os serviços adicionais que determinado destino turístico oferece aos visitantes e, por consequência, aos residentes, também, tais como meios de hospedagem, restaurantes, empresas de locação de veículos, postos de informações e passeios turísticos, como *city tours*.

Segundo OLIVEIRA e HERRMANN, "nas cidades, a expressão qualidade ambiental tem como sinônimos: qualidade do Habitat; qualidade da infra-estrutura à disposição dos cidadãos; qualidade da cultura; qualidade do ar e das águas usadas; e qualidade da paisagem" (2001: 148). O que se consegue promover diretamente com a instalação de estruturas de coleta, tratamento e abastecimento de água e coleta, tratamento e disposição de efluentes é o "bem-estar" das populações humanas e não a "qualidade-de-vida". Esta última é alcançada

pelos indivíduos por sua própria conta, sendo que é decorrência indireta de um ambiente salubre de vida, trabalho e lazer. A qualidade-de-vida pode ser compreendida como a "felicidade", ou seja, se um indivíduo é feliz onde trabalha, possui uma moradia confortável, enfim, se ele é feliz ele possui qualidade de vida. Resumindo: uma pessoa pode possuir bem-estar-social (conforto junto à sociedade), mas pode não possuir qualidade-de-vida (felicidade).

O homem é parte integrante e essencial do Meio Ambiente. Mas deve aprender a adaptar seus costumes ao ambiente em que vive. Um desses costumes é o seu modo de viver e se aglomerar em centros urbanos. Estes centros funcionam como sistemas heterotróficos, ou seja, demandam insumos vindos de fora para alimentar suas necessidades. Pode-se seguir o mesmo raciocínio sobre o turismo. Como afirma BRANCO:

“o Turismo em si não é um mal. Ele pode ser construtivo e enriquecer-nos culturalmente. A busca de lugares tranquilos para lazer e aprendizado é muito salutar. Mas isso é incompatível com a destruição da paisagem, da vida selvagem e da cultura local. O Turismo deve respeitar a natureza” (1992: 77).

Na visão de AULICINO, “(...) assim como o homem interfere na deterioração do ambiente, ele também pode interferir no seu processo de recuperação, embora para isso tenha que enfrentar, muitas vezes, dificuldades de ordem econômica, técnica ou política” (2001: 59). A autora ainda afirma que, o homem deteriora o seu ambiente, mas pode o recuperar também, pois ele é natural, mas possui costumes artificiais, sua cultura é o que causa os maiores impactos sobre o planeta.

Além dos aspectos sócio-ambientais, há uma questão mercadológica em torno do planejamento turístico. Há até mesmo um senso de responsabilidade que deve cercar as iniciativas de desenvolvimento do Turismo perante a sociedade, como sugere FLORES (2002: 138):

"valorizar o ser humano em primeiro lugar - pode ser a grande diferença entre o sucesso e a falência. Se os empresários do setor explorarem o turismo de modo agressivo, harmônico, integrado com os governos municipais, não se tem dúvida de que o retorno virá rápido e com o efeito multiplicador, pois quem veio a sua cidade ou hotel e gostou do tratamento, divulgará esta experiência positiva para outros do mesmo ciclo de amizade, ou seja, o processo turístico entra em um processo espiral e não pára nunca. Associe a idéia de prazer ao seu produto ou serviço e observe que, quando o turista retornar e encontrar alguma novidade, sentir-se-á ainda mais entusiasmado".

Conforme IRVING, RODRIGUES e FILHO (2002: 94), "a perspectiva da participação das comunidades locais no processo de planejamento turístico representa um elemento

essencial para a sustentabilidade das iniciativas propostas". Desta forma, valorizar o ser humano é, definitivamente, a melhor opção no momento de nortear um projeto de planejamento turístico. A definição das políticas, dos procedimentos, dos valores que acompanharão o projeto é ponto chave para a maximização de benefícios e mitigação de impactos.

Feitas as devidas considerações sobre o planejamento turístico, seus mais diversos universos, passa-se a dissertar sobre o trabalho em equipe, a capacitação dos recursos humanos e o papel das lideranças na coordenação destes projetos.

2. Equipes vs. Grupos

Esta pesquisa caminha por um tema muito variado onde cada projeto possui uma finalidade e um determinado grupo de interesse envolvido. Então, busca-se trazer à tona a discussão sobre a coordenação das pessoas que executarão estes trabalhos. Os projetos de planejamento turístico, geralmente, são conduzidos por equipes interdisciplinares de estudantes, docentes, pesquisadores e profissionais especializados. Esta pesquisa se baseará nos projetos de planejamento turístico que são coordenados por professores e realizados por estudantes dos cursos em nível superior de turismo.

Emerge, antes de tudo, a discussão sobre a liderança destas equipes de trabalho. Surgem questões como: quem seria o melhor líder? Quais suas habilidades primárias? Quais suas atribuições perante as pessoas de fora da equipe? Há um exemplo que responde a todas estas indagações: existe um projeto de planejamento turístico fictício no interior do Estado de Santa Catarina. Há um líder formal, é o professor da cadeira de "planejamento turístico" da faculdade de Turismo da região. Os executores do projeto são seus alunos no último semestre do curso. Cada um possui uma área maior de interesse como, por exemplo, *marketing*, finanças, recursos humanos e turismo rural. Conforme a necessidade da equipe, a pessoa responsável por determinada área de atuação deverá assumir a posição de liderança. Caso a equipe seja indagada sobre "quais os procedimentos para capacitação de recursos humanos serão tomados?", aquele aluno que possui maior afinidade com essa área deverá assumir a liderança em nome da equipe. Em função da responsabilidade mútua, da sinergia e da interação entre os membros, todos devem possuir capacidade de responder sobre todas "partes" do projeto, mas cada um deve ser a liderança em sua área específica.

É importante enfatizar que estas equipes de trabalho podem ser configuradas de diversas maneiras, mas é vital que não somem mais de 10 ou 12 membros. Caso isto ocorra, o líder deve dividir a equipe em sub-equipes. Isto porquê as pessoas devem estar muito próximas umas das outras e devem ser compostas por sujeitos com habilidades complementares. Esta é a principal diferença entre os grupos e as equipes.

Em relação ao trabalho das equipes, as pessoas devem apresentar-se dispostas e sensibilizadas sobre o compromisso mútuo. Isto é, como existe a necessidade da realização de reuniões e sessões de trabalho, as pessoas devem estar abertas ao maior envolvimento com as atividades. O trabalho em equipe resulta em maior aprendizado e maior compreensão dos processos, procedimentos e técnicas. Além de oferecer resultados mais eficazes.

É atribuição do líder observar e aplicar qual o melhor estilo de trabalho que cada momento requer. Não existe uma maneira melhor ou pior de se desenvolver um projeto de planejamento turístico, o que existe são momentos adequados e inadequados para se implementar um determinado estilo de trabalho.

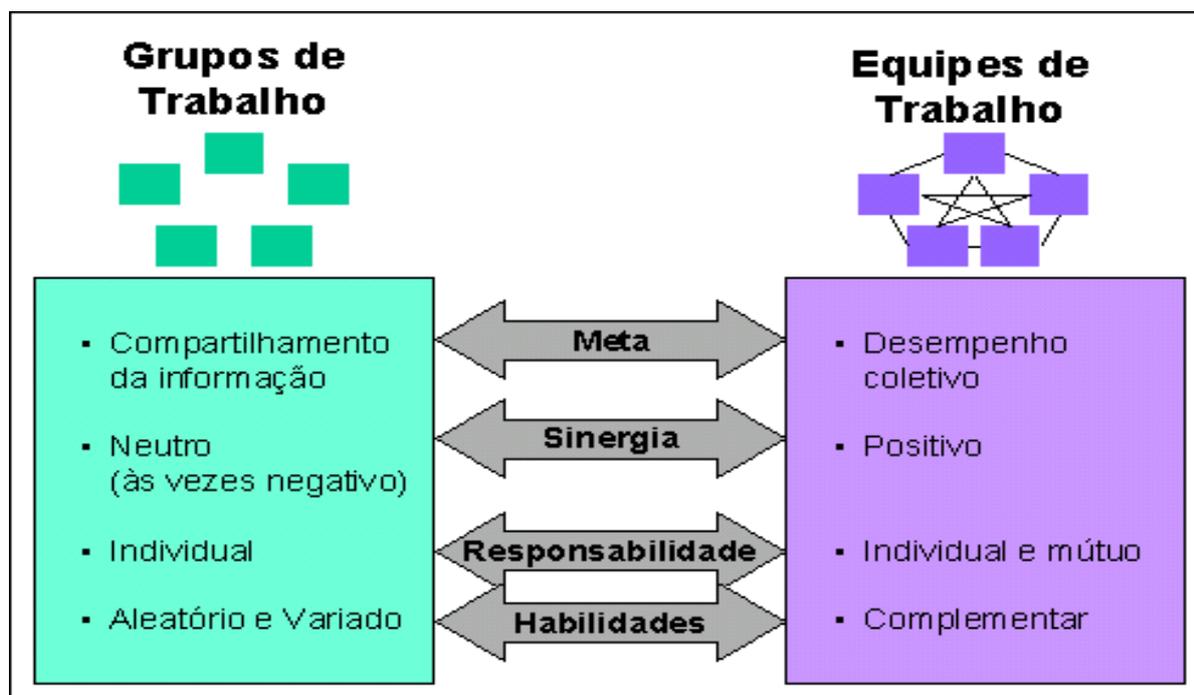
É fundamental saber que cada momento dos projetos requer um tipo de esforço. Por isso, é essencial que os líderes tenham conhecimento das atividades a serem realizadas e dos desafios que serão enfrentados ao longo do projeto, além das características dos grupos e das equipes. Nos momentos em que as habilidades e os esforços individuais são mais funcionais do que as habilidades e os esforços coletivos, o trabalho em grupo deve ser preferido. Já, naqueles momentos onde as habilidades e esforços complementares são mais funcionais, o trabalho em equipe deve ser o escolhido. Esta forma de administrar os projetos e as pessoas envolvidas exige grande competência dos líderes, bem como, constante envolvimento destes também.

Como afirmam KATZENBACH e SMITH (2001: 99),

"a verdadeira equipe deve sempre ser formada por um pequeno grupo de pessoas com habilidades complementares igualmente comprometidas com um objetivo, metas e uma abordagem de trabalho comuns, pelos quais todos os integrantes se considerarão mutuamente responsáveis".

Como já fora exposto, há diferenças bastante marcantes entre o trabalho em grupo e o trabalho em equipe. Segue uma figura que sintetiza as diferenças mais significativas em relação às metas, sinergia, responsabilidade e habilidades.

Figura 1: Síntese das diferenças entre grupos e equipes



Fonte: ROBBINS (1999: 182).

As metas e os objetivos devem ser elaborados sob a integração de toda equipe, ser claros, possuir real significado para todos os membros e, sobretudo, conseguir envolver a todos em torno de desafios ousados, porém realizáveis. A elaboração das metas e dos objetivos da equipe serão comentados no próximo capítulo.

A sinergia entre as pessoas é fator decisivo. Uma vez que o trabalho em equipe depende de esforços coletivos (e individuais também), a congregação dos indivíduos em torno de um objetivo comum é vital ao excelente andamento das atividades. Existem aspectos emocionais que circundam o trabalho em equipe. Pode-se citar como exemplo, a empatia entre as pessoas, uma vez que estas estão por mais tempo fisicamente envolvidas e presentes. Outro exemplo seria o compartilhamento de informações, experiências e conhecimentos, como característica da relação entre pessoas que pretendem evoluir juntas profissionalmente.

Há no trabalho em grupo uma zona de conforto, isto é, por vezes as pessoas preferem um trabalho mais individualizado porque escolhem não sofrer interferências das deficiências alheias. Preferem não correr o risco de serem responsabilizadas por erros que "não são seus". No trabalho em equipe, as responsabilidades são coletivas. Seja pelas derrotas ou pelas vitórias. É muito fácil detectar um erro e apontar "o culpado". É complicado perceber que um erro de comunicação, por exemplo, muitas vezes, apenas floresceu nas "mãos" de uma

determinada pessoa, mas já havia sido provocado por falhas e ruídos ao longo do caminho que percorreu. Obviamente que deve haver meios de perceber "qual" ou "quais" pessoas estão diretamente envolvidas em um erro, pois existem responsabilidades mútuas e individuais também, mas a coesão da equipe é tamanha que impede a simples nomeação de um culpado, que geralmente acontece às escuras.

As habilidades são complementares no trabalho em equipe. Surge aqui uma difícil tarefa para o líder: definir onde as pessoas poderão desenvolver-se melhor, uma vez que há potencialidades que virão à tona apenas quando o trabalho começar. Além de um banco de dados contendo as características pessoais e profissionais das pessoas, torna-se necessária muita observação e compreensão sobre os membros. Assim como as responsabilidades, as habilidades são coletivas e individuais. Ainda que haja um líder para envolver as pessoas e coordenar os trabalhos, não há, de fato, interação entre os componentes dos grupos. Além disso, os grupos não apresentam a necessidade de reuniões ou sessões de trabalho, pois os esforços não dependem das outras pessoas.

Como sugere a figura anteriormente exposta, há uma teia subjetiva que liga todos os membros da equipe. Seja em relação às metas e objetivos, responsabilidades, habilidades e aos sentimentos positivos.

Nem tudo são flores nas equipes e, tampouco nos projetos de planejamento turístico, então torna-se necessária a dissertação sobre o surgimento e a solução de conflitos dentro das equipes de trabalho. Conforme CHANG (2000: 52), há alguns sinais que podem ajudar a identificar a existência de conflitos como, por exemplo:

- "Os membros da equipe fazem comentários e apresentam sugestões com alta carga emotiva;
- Os membros da equipe atacam as idéias dos outros membros antes mesmo que eles tenham acabado de expressá-las;
- Os membros da equipe se acusam mutuamente de não entenderem exatamente a questão;
- Os membros da equipe fazem escolhas e se recusam a ceder;
- Os membros da equipe se atacam sutilmente em nível pessoal".

Nota-se que todos estes "sinais" estão relacionados à falta de comunicação eficaz, ausência de consciência coletiva, inexistência de integração de idéias e, até mesmo, deficiência na inteligência emocional dos membros, isto é, na administração das emoções. É importante e interessante saber que o autor afirma que "os conflitos derivam tanto de questões

internas quanto de emocionais. Em qualquer conflito existirá sempre uma interação desses dois componentes"ⁱ. O autor aponta, também, algumas motivações para o acúmulo de conflitos dentro das equipes"ⁱⁱ:

- Atitudes antagônicas:
 - Os membros da equipe entram no jogo do "tudo ou nada";
 - Querem apenas "ganhar" em vez de solucionar os problemas;
- Posições irredutíveis:
 - Os membros da equipe não vêem necessidade de atingir objetivos comuns;
 - Os membros da equipe endurecem suas posições, reduzem a comunicação interpessoal e limitam seu envolvimento mútuo;
- Envolvimento emocional:
 - Os membros da equipe se tornam emocionalmente convictos de suas posições.

Há uma destas motivações que se sobressai perante as demais: "os membros da equipe não vêem necessidade de atingir objetivos comuns". Nota-se nesta afirmação, que a coesão da equipe deve ser tamanha e a integração dos componentes deve ser tão harmônica que todos devem enxergar significado nas metas e objetivos comuns. O convencimento coletivo através da elaboração coletiva destes desafios é vital ao sucesso da equipe.

3. O processo de aprendizagem nas equipes

No Turismo, a maior aprendizagem, nas empresas, escolas e equipes de trabalho, está na diversidade humana que compõe estas Organizações. Há uma riqueza cultural bastante valiosa intrínseca nos projetos de planejamento turístico. Ao debater sobre a sustentabilidade social nestes projetos, esbarra-se na questão da capacitação e contratação da mão-de-obra local. Deve ser dada preferência às pessoas do local por diversos motivos como, por exemplo, fomentar o desenvolvimento econômico daquelas comunidades e não a imigração ou a emigração. Se isso não bastasse, há, ainda, um enriquecimento muito grande através do conhecimento empírico e cotidiano destas pessoas. Isso não vale apenas ao Ecoturismo, por causa do profundo conhecimento das florestas pelos "mateiros", mas para todo projeto turístico, público ou privado, que se pretenda sustentável e participativo.

Por vezes, a teoria pode parecer muito distante da prática cotidiana, mas como afirmam IRVING, RODRIGUES e FILHO (2002: 108), "o contexto brasileiro assinala uma forte tendência ao êxodo das populações rurais para as cidades, por carência de alternativas econômicas e de sobrevivência nessas áreas". Haja visto aqueles locais como o Oeste catarinense, onde os jovens, principalmente, migram para a capital daquele estado. Ou, ainda, os imigrantes vindos das regiões Norte e Nordeste rumo a cidade de São Paulo.

Em relação à valorização das pessoas e ao conhecimento empírico que estas carregam consigo, IRVING (2002: 94), citada pelos mesmos autores, afirma que:

"as vantagens comparativas da participação nos estágios iniciais de concepção de um projeto de desenvolvimento são inúmeras, a começar pelo saber compartilhado da problemática local e a identificação de necessidades essenciais a serem incorporadas na visão do projeto".

Seria inevitável não falar sobre as lideranças, tornando-se obrigatório conceituar este termo. Conforme WAGEN e DAVIES (2001: 46): "a liderança trata de reunir as energias de uma pessoa e direcioná-las para o cumprimento de metas organizacionais". Mas, desta definição fica uma lacuna, isto é, a liderança vai além da mera distribuição de membros e tarefas. Além das competências gerenciais é importante aos líderes uma visão global do objeto de estudo para que assim possam alocar seu capital humano (baseando-se em suas habilidades e potencialidades) nas tarefas corretas. Ou, ainda, unindo duas ou mais pessoas sob as mesmas atribuições, enfim, para que possa acompanhar melhor o desempenho da equipe e do trabalho como um todo.

Acredita-se que o maior benefício do trabalho em equipe seja o aprendizado global do contexto em que se insere o projeto. Os dados e informações obtidos durante a realização de um trabalho de planejamento turístico jamais deixarão o indivíduo, ou seja, o aprendizado resultante da efetiva participação na elaboração dos trabalhos torna-se nativo daquela pessoa. É este capital intelectual que agrega valor ao profissional, e não meramente um cargo ou posição hierárquica dentro de uma Organização.

Ao trabalhar no formato de "verdadeiras equipes", conforme KATZENBACH e SMITH (2001: 113 a 118), surgem algumas características que enriquecem ainda mais a experiência, como:

- **Compreensão compartilhada gera respeito mútuo:** neste ponto surge a questão das divergências. As quais podem ser denominadas "*esclarecidas*", são aquelas que caracterizam um dado momento em que as pessoas são capazes de, literalmente, explicar os pontos de vista

umas das outras, demonstrando compreensão das opiniões divergentes; ou "*não-esclarecidas*", as quais apontam um momento em que, além da divergência, não há compreensão entre as pessoas. As divergências *não-esclarecidas* sugerem que será, praticamente impossível, se alcançar pontos convergentes, que podem se integrar em soluções extraídas do que há de melhor nos pontos de vista incongruentes. Os mesmos autores afirmam que "é importante observar que um maior entendimento de ambas as partes de uma discussão muitas vezes leva a uma solução melhor do que se chegaria sem discussão alguma". Essa demonstração de compreensão mútua gera respeito e, provavelmente, provocará uma reavaliação dos pontos de vista.

- **Escolhas baseadas em diálogos integradores:** há uma diferença bastante significativa entre "consenso" e "integração". Ao buscar incessantemente um consenso para dar continuidade a um trabalho ou atividade, as equipes tendem a desestimular-se. Isto por que, geralmente, um ou mais integrantes acabam relutando ao debate e buscando uma maneira individualista para realizarem suas tarefas. Isso desagrega a equipe. Ao almejar a integração das idéias, opiniões e divergências, as equipes tendem a agregar o que há de melhor nos pontos de vista. Apesar de aparentemente impossíveis de serem compiladas, as opiniões incongruentes apresentam sempre (ou quase sempre) bases de sustentação, as quais podem ser integradas e formar um embasamento sólido e eficiente a uma terceira idéia, um resultado eficaz. Esta é a essência do aprendizado em equipe.

- **Objetivo comum:** a eleição, ou melhor, a elaboração de um objetivo comum deve apresentar significado para todos os integrantes da equipe. Conforme os mesmos autores, a "participação é essencial. No entanto, a participação surge da dedicação e do trabalho árduo para se formar um objetivo convincente, e não de censuras ou concessões vindas de uma autoridade formal da organização". Para que as pessoas demonstrem efetivo envolvimento e comprometimento com os objetivos e metas da equipe, é vital que haja significado, como afirmado anteriormente, por isso, os mesmos autores apontam algumas condicionantes de objetivos de equipe eficientes:

- Adapta-se/reforça os objetivos mais amplos da organização?
- Adapta-se/reforça as metas de desempenho da equipe?
- Utiliza e inspira o verdadeiro entusiasmo e energia?
- É agressivo, mas plausível?
- É empregado pela equipe?

Estes dois últimos questionamentos são interessantes, pois refletem, ainda, outra questão: com o passar do tempo, as metas e objetivos estão próximos da realidade?

Desta maneira, como todos sabem quais as atividades exercidas por cada um, bem como as responsabilidades de cada membro, é bastante provável que não existirão sobre-posições de egos, opiniões ou interesses, pois os processos são claros, transparentes.

4. Considerações Finais

O Turismo possui grande amplitude. Seus impactos e benefícios devem ser previstos no processo de planejamento e implementação. O constante monitoramento das ações deve acontecer em consonância com o concomitante alinhamento aos objetivos pré-estabelecidos.

O respeito ao ser humano, sua cultura e história, bem como ao seu meio ambiente deve pautar todos os projetos de planejamento turístico. Torna-se vital na sociedade contemporânea a responsabilidade social por parte dos grupos de interesse (Poder Público e iniciativa privada) no desenvolvimento do turismo.

Feitas as necessárias definições e observações sobre as diferenças entre equipes e grupos, pode-se agora fazer uma síntese analógica da importância do trabalho integrado das equipes nos projetos de planejamento turístico. A esta pesquisa, a importância do trabalho em equipe nestes projetos se dá:

- Na aproximação a outras áreas que compõem o Turismo;
- Na compreensão global do trabalho realizado;
- No enriquecimento cultural pelo contato e respeito à diversidade humana;
- Na quebra de modelos mentais sobre outras pessoas e seus costumes;
- Na aferição de objetivos comuns com maior eficácia;
- No alto desempenho profissional.

Esta pesquisa buscou dissertar sobre um tema complexo e acrescentar aos seguintes estudos sobre o trabalho das equipes nos projetos turísticos. É necessário modernizar a gestão das Organizações turísticas e propor novas maneiras de, conforme COELHO e DALLAGNELO (2003: 55), agrupamento das pessoas, de criação dos níveis hierárquicos [o melhor são estruturas achatadas] e do grau de funcionalização das atividades gerenciais, retratados no organograma.

Referências

- BRANCO, Samuel Murgel. **A Serra do Mar e a baixada**. São Paulo: Moderna, 1992.
- CHANG, Richard Y. **O sucesso através das equipes**. São Paulo: Futura, 2000.
- COELHO, Kellen da Silva; DELLAGNELO, Eloise H. Livramento. Gestão de Pessoas: Um passo para o potencial de flexibilização estrutural? Um estudo de caso. **In: Encontro Anual da Anpad**. Atibaia, São Paulo: ENANPAD, 2003. CD-ROM.
- DE ROSE, Alexandre Turatti. **Turismo: planejamento e marketing**. Barueri, SP: Manole, 2002, p. 33 a 39; 49 a 51.
- FLORES, Paulo Silas Ozores. **Treinamento em Qualidade: fator de sucesso para desenvolvimento de hotelaria e turismo**. São Paulo: Roca, 2002.
- IRVING, Marta de Azevedo. Turismo, ética e educação ambiental - novos paradigmas em planejamento. **In: Turismo: o desafio da sustentabilidade**. São Paulo: Futura, 2002, p.17 a 34.
- _____; RODRIGUES, Camila G. de Oliveira; FILHO, Nilton de Castro Neves. Construindo um modelo de planejamento turístico de base comunitária - um estudo de caso. **In: Turismo o desafio da sustentabilidade**. São Paulo: Futura, 2002, p. 93 a 112.
- KATZENBACH, John R.; SMITH, Douglas K. **Equipes de alta performance: conceitos, princípios e técnicas para potencializar o desempenho das equipes**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- OLIVEIRA, Marcelo Accioly de; HERRMANN, Maria Lúcia de Paula. Ocupação do solo e riscos ambientais na área conurbada de Florianópolis. **In: Impactos ambientais urbanos no Brasil**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2001, 147 a 185.
- PETROCCHI, Mário. **Turismo: planejamento e gestão**. São Paulo: Futura, 1998, p.53 a 60.
- ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. Rio de Janeiro: LTC Livros Técnicos e Científicos Editora, 1999, p. 182.
- SCARLATO, Francisco Capuano; PONTIN, Joel Arnaldo. **O ambiente urbano**. São Paulo: Atual, 1999.
- WAGEN, Lynn Van Der; DAVIES, Christine. **Supervisão e Liderança em turismo e hotelaria**. São Paulo: Contexto, 2001.

ⁱ CHANG (2000: 59 e 60);

ⁱⁱ *Idem* (2000: 52 e 53).