

## **LIDERANÇA COMPARTILHADA: Alinhando as Competências da Equipe às Necessidades da Empresa**

Aristides Faria Lopes dos Santos<sup>1</sup>

Bianca Pugen<sup>2</sup>

Paula Nora<sup>3</sup>

### **RESUMO**

A presente investigação tem como objetivo subsidiar cada membro do time a compreender melhor as dinâmicas sociais ocorrentes dentro do ambiente de trabalho. Esta obra constitui-se como uma referência à administração (e auto-gestão) das equipes de organizações do segmento de hospitalidade, sobretudo alimentação. A fim de alcançar tal intento, a pesquisa utiliza-se de bibliografia pertinente, a rede mundial de computadores, além de publicações periódicas. O estudo caracteriza-se como qualitativo e utiliza-se da análise documental como técnica de investigação. É discutido também um olhar inovador sobre os processos de liderança dentro do segmento estudado. Ou seja, acredita-se que cada colaborador tem atribuição de líder, o que o obriga a interagir melhor com as relações humanas em seu entorno cotidiano de trabalho. Isto quer dizer que um bom clima organizacional é fruto da qualidade das relações humanas de determinada empresa e não só dos esforços dos profissionais de recursos humanos e demais colaboradores em posição de gestão de pessoas, como o líder formal da equipe. Verificou-se que há diferenças práticas entre “grupos” e “equipes”, sensivelmente no modo como executam determinadas tarefas. Notou-se, ainda, que o conceito de liderança compartilhada é viável ao segmento de gastronomia por preconizar processos produtivos de ligações multi-direcionais.

**Palavras-chave:** organizações, gestão de pessoas, liderança compartilhada.

### **1. INTRODUÇÃO**

É sabido que existe uma linha de produção na área operacional das empresas de alimentação. Há, também, um sistema administrativo que assessora e suporta tanto os profissionais da “linha de frente”, quanto os que comandam e trabalham ligados ao preparo dos alimentos e à higienização de utensílios, por exemplo.

---

<sup>1</sup> Aluno da Especialização em Gestão Mercadológica de Turismo e Hotelaria pela Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA USP);

<sup>2</sup> Aluna do Mestrado em Turismo pela Universidade de Caxias do Sul (UCS);

<sup>3</sup> Aluna do Mestrado em Turismo pela Universidade de Caxias do Sul (UCS);

Notadamente, cada cargo que forma este sistema produtivo demanda atitudes, habilidades e competências distintas de seus ocupantes. Isto quer dizer que pessoas diferentes compõem uma mesma seqüência de trabalho, tornando-se clientes internos. As tarefas e funções que se somam para compor as atribuições de cada cargo. Neste sentido, a equipe da organização é igual a soma de pessoas diferentes que desempenham atribuições complexas e complementares entre si, diante da perspectiva processual da “linha de produção”. Concluindo, torna-se necessário um perfil profissional para cada cargo, o que coloca ao mesmo tempo, na mesma empresa e em constante ligação pessoas diferentes em suas personalidades e comportamentos.

Esta pesquisa constitui-se como uma referência à administração (e auto-gestão) das equipes de organizações do segmento de alimentação. Importante salientar que não é pretendido elaborar um modelo de gestão, mas subsidiar cada membro do time a compreender melhor as dinâmicas sociais ocorrentes dentro do ambiente de trabalho. Como resultado deste estudo, acredita-se possibilitar a diminuição dos índices de *turnover* (e conseqüente diminuição de custos) e aumento da eficiência dos processos operacionais (maior produtividade), em vistas de um ambiente de trabalho agradável e de melhores índices de desempenho organizacional.

## **2. RELAÇÕES HUMANAS NO TRABALHO**

Ao tentar compreender o sistema operacional de um restaurante, por exemplo, independentemente de seu porte, repara-se que há relacionamentos diretos e indiretos entre todos cargos e suas atribuições. Ou seja, diferentemente de outros segmentos do mercado de trabalho, onde os cargos possuem poucas ligações de subordinação e menos clientes internos, as empresas de alimentação apresentam cargos complexos e intrinsecamente relacionados entre si.

Neste sentido, os índices de produtividade e faturamento decorrem da eficiência destas relações. Ainda que os resultados sejam conseguidos por meio de estudo e monitoramento quantitativo, a percepção dos clientes, dos

colaboradores (em seus diversos níveis) e dos investidores (quando for o caso), é completamente qualitativa. Isto quer dizer que a empresa pode ter rentabilidade baixa, mas ter ambiente de trabalho agradável. Uma rede de *fast food* pode uma taxa de retorno sobre o investimento muito atraente, mas não ser um local de trabalho para realização do primeiro emprego, sem chances de carreira.

O clima organizacional é resultado da qualidade das relações humanas no ambiente de trabalho. Promover bons índices motivação (por meio de estratégias mirabolantes) e ter um ambiente positivo entre os colaboradores é tema recorrente de publicações sobre gestão de recursos humanos. Contudo, acredita-se que o foco do trabalho tem de ser outro. É demandada uma abordagem inovadora, que olhe ao membro da equipe como responsável direto do clima e não das ações de melhoria do clima.

Assim, ganha relevância a presente investigação por intentar subsidiar cada membro do time a compreender melhor as dinâmicas sociais ocorrentes dentro do ambiente de trabalho. Elege-se, então, como referência conceitual o livro “Liderança compartilhada: como alinhar o que as pessoas fazem de melhor com o que as empresas precisam”. O autor faz distinção entre quatro tipos de especialistas entre os líderes organizacionais, a saber: especialista em controle; concordância; sociabilidade e estabilidade.

Ao longo da segunda metade da obra o autor empreende justamente reflexões acerca do relacionamento entre cada “Especialista”, enquanto distingue cada um em suas características comportamentais. O tópico a seguir detalha a obra do citado autor e inclina-se a relaciona-la ao mercado da Hospitalidade.

### **3. LIDERANÇA COMPARTILHADA**

Este tópico baseia-se na obra “Liderança compartilhada: como alinhar o que as pessoas fazem melhor com o que as empresas precisam”. Os autores, Hoover e Valenti, apresentam na segunda metade de seu livro quatro diferentes estilos de liderança. Chamando cada líder, em acordo com suas

características predominantes de “Especialista”. Isto é, cada um deste pode ser rotulado como Especialista em: Controle, Concordância, Sociabilidade e Estabilidade. Usar-se-á tais denominações por serem amplas e adaptáveis ao segmento da Hospitalidade.

A seguir, apresenta-se as palavras-chave que caracterizam cada um destes estilos de liderança. É fundamental compreender tais estilos como complementares e até compensatórios, cada momento do projeto ou da organização demandam um tipo de intervenção.

- Especialista em Controle

- Características-chave: grande iniciativa, centralizador, medo de ser substituído ou ultrapassado, impaciente e inquieto, aparenta destemor, executor, determinado, persistente, altamente competitivo, vaidoso (quer estar no topo e ser lembrado). Busca o controle como atividade fim, ou seja, o controle por ele mesmo e não por determinados propósitos organizacionais. Sua liderança nem sempre é genuína, depende de seu esforço em controlar e impor poder (por meio do medo). “Se um líder cuidar dos fatores que ajudam a concentrar as energias organizacionais na obtenção das metas organizacionais, exercitará o controle autêntico” (HOOVER e VALENTI, 2006: 134). Está sempre pronto para “apagar incêndios”;

- Especialista em Concordância

- Características-chave: ultrazeloso, detalhista, planejador, reflexivo, calculista, minucioso, busca exatidão, procura tranquilidade para executar seus cálculos, racional, sistêmico, metódico, cético. “Liderar de qualquer outra maneira que não aquela como gostaria de ser liderado é uma fórmula para o estresse e a pressão à medida que você tentar conciliar o irreconciliável” (HOOVER e VALENTI, 2006: 156);

- Especialista em Sociabilidade
  - Características-chave: tende a ser tímido, medo de rejeição, deseja ser acessível e útil, persuasivo, amigável, transmite confiança, foge de conflitos pessoais (además dos motivos), otimista, verdadeiros, comunicativo. Os autores ensinam que “o especialista em sociabilidade não é aquele que luta para estar no comando. Mas, de todos os estilos de liderança, é muito provável que salte diante da oportunidade de compartilhar responsabilidades de liderança”. E continuam, afirmando que ele “sempre estará em movimento, seja em visita a outros pelo local de trabalho ou em reuniões improvisadas em seu escritório” (2006: 163);
  
- Especialista em Estabilidade
  - Características-chave: visão ampla do negócio da organização, atua sobre panoramas estratégicos de longo prazo, sereno, ansioso em atingir as metas, confiável, responsável à medida que assume aquilo que tem condições de responder, cauteloso, vigoroso e trabalhador, evita rupturas em suas relações, firme e mantém ritmo constante e forte em suas atividades, racional, extremamente dedicado, procura ser eficiente e volátil, adaptável. “Os esforços do especialista em sociabilidade para manter a empresa se desenvolvendo sem turbulências são vinculados diretamente a seu desejo de buscar alto desempenho e produtividade de pico” (HOOVER e VALENTI, 2006: 176).

O profissional de recursos humanos ou o líder formar (que atua em posição de administração de pessoas) deve observar e aplicar qual o melhor estilo de trabalho que cada momento requer. Não existe uma maneira melhor ou pior de se conduzir, orientar a equipe de um restaurante. Contudo, o que existe são momentos adequados e inadequados para se implementar um determinado estilo de trabalho. Eis a utilização inteligente e resiliente das Especialidades levantadas por HOOVER e VALENTI (2006). Cada momento requer um tipo de esforço. Por isso, é essencial que os líderes formais tenham conhecimento das

atividades a serem desempenhadas, dos desafios que serão enfrentados, das competências, habilidades e atitudes demandadas, além das características dos grupos e das equipes.

#### **4. GESTÃO DE EQUIPES**

Esta pesquisa caminha por um campo bastante diversificado onde cada empresa possui uma finalidade (ademais do lucro) e determinados grupos de interesse envolvidos. Então, busca-se trazer à tona a discussão sobre a gestão das pessoas que trabalharão para atingir os objetivos organizacionais. Propõe-se aqui uma diferenciação entre “grupos” e “equipes”. Entende-se que cada abordagem é pertinente a determinados momentos e tarefas. 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".

Ao abordar o trabalho em equipe, emerge, antes de tudo, a discussão sobre a liderança destas equipes de trabalho. Surgem questões como: quem seria o melhor líder formal? Quais os requisitos mínimos ao ocupante do cargo? Quais suas atribuições perante as pessoas de fora da equipe?

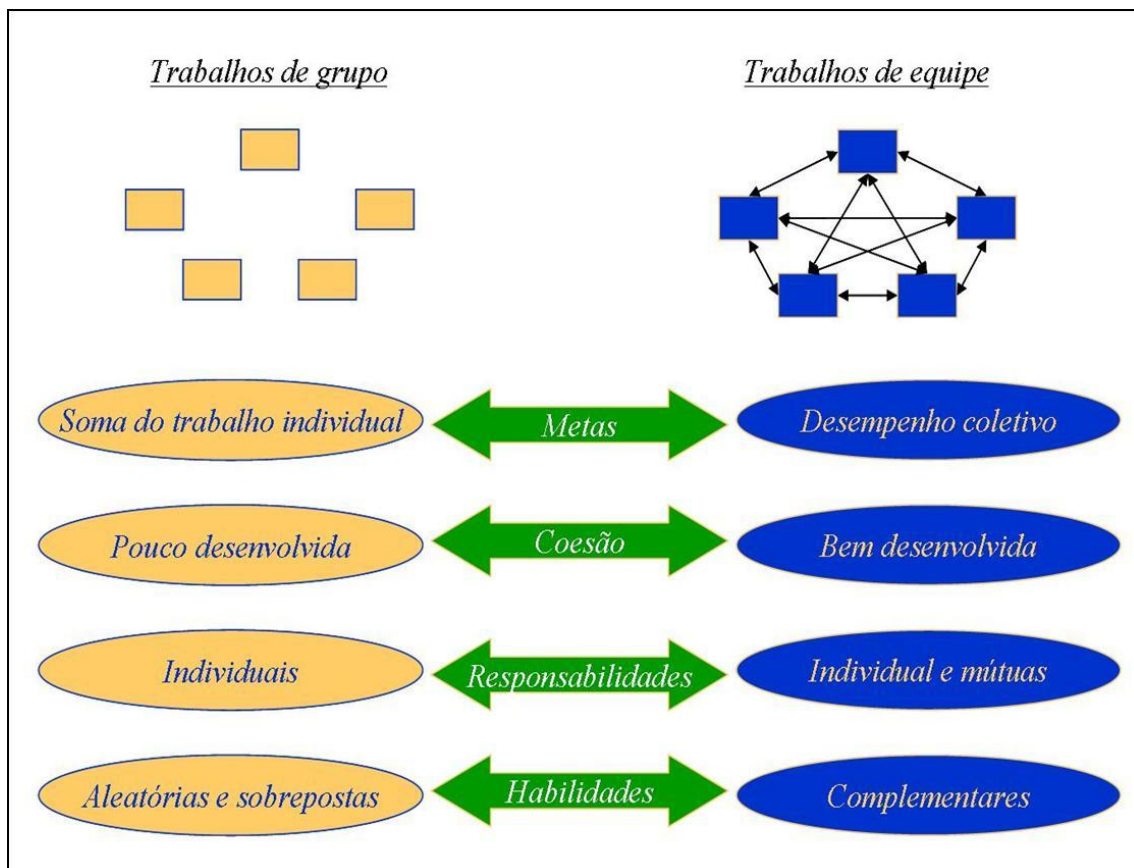
Diferentemente da proposta de “verdadeiras equipes” de KATZEMBACH e SMITH, os restaurantes demandam equipes com mais de dez ou doze integrantes. Neste caso, o líder deve dividir a equipe em sub-equipes, o que em verdade acontece naturalmente pela natureza dos cargos. O fato é que esta segmentação deve ser consciente, planejada e monitorada. Isto por que 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. Como apontado

anteriormente, diante da perspectiva processual da “linha de produção”. Isto é, torna-se patente a realização de reuniões, as pessoas devem estar abertas ao maior envolvimento com as tarefas. O trabalho em equipe resulta em maior aprendizado e maior compreensão dos processos, procedimentos e técnicas operacionais.

Como já 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:** Adaptado a partir de 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* ou *coesão* 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. Cita-se 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 e compartilhadas. 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". O autor aponta, também, algumas motivações para o acúmulo de conflitos dentro das equipes:

- 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.

#### **4.1. 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

idades, por carência de alternativas econômicas e de sobrevivência nessas áreas". Haja vista 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 é sabido quais as atividades exercidas por cada um, bem como as responsabilidades de cada membro, é bastante provável que não existirá sobreposição de ego, opiniões ou interesses, pois os processos são claros, transparentes.

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Em acordo com o objetivo de subsidiar cada membro do time a compreender melhor as dinâmicas sociais ocorrentes dentro do ambiente de trabalho, acredita-se que o trabalho tenha atingido seu propósito. Haja vista que, a partir do teor apresentado, torna-se possível adaptar a presente proposta a qualquer organização de hospitalidade.

Verificou-se que há diferenças práticas entre “grupos” e “equipes”, sensivelmente no modo como executam determinadas tarefas. Destaca-se a complementariedade dos estilos de liderança. Ressalta-se que compreender as relações humanas dentro do ambiente de trabalho é essencial ao incremento dos índices de satisfação e, conseqüentemente, de produtividade. Neste passo, tanto as finalidades organizacionais, quanto as pessoais dos colaboradores seriam satisfeitas. Percebe-se interesses divergentes no

mercado de trabalho por isso pretende-se, por meio da presente pesquisa, mudar este paradigma.

Notou-se, ainda, que o conceito de liderança compartilhada é viável ao segmentos de turismo, hotelaria e gastronomia por preconizar processos produtivos de ligações multi-direcionais nos cargos constantes em seus organogramas.

## 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: **Anais do Encontro Anual da Associação Nacional de Programas de Pós-graduação em Administração**. Atibaia (SP): ENANPAD, 2003.

DE ROSE, Alexandre Turatti. **Turismo: planejamento e marketing**. Barueri, SP: Manole, 2002.

FLORES, Paulo Silas Ozores. **Treinamento em Qualidade: fator de sucesso para desenvolvimento de hotelaria e turismo**. São Paulo: Roca, 2002.

HOOVER, John; VALENTI, Angelo. **Liderança compartilhada: como alinhar o que as pessoas fazem de melhor com o que as empresas precisam**. São Paulo: Futura, 2006.



IRVING, Marta de Azevedo. Turismo, ética e educação ambiental - novos paradigmas em planejamento. **In: Turismo: o desafio da sustentabilidade.** São Paulo: Futura, 2002.

\_\_\_\_\_; 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.

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.

PETROCCHI, Mário. **Turismo: planejamento e gestão.** São Paulo: Futura, 1998.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional.** Rio de Janeiro: LTC Livros Técnicos e Científicos Editora, 1999.

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.