

**SUELEN SCHWAB**

**A IMPORTÂNCIA DO TRABALHO EM EQUIPE NA HOTELARIA: O CASO DO  
HOTEL FAZENDA DAS 100 ÁRVORES - CASTRO /PR**

**IRATI  
2006**

**SUELEN SCHWAB**

**A IMPORTÂNCIA DO TRABALHO EM EQUIPE NA HOTELARIA: O CASO DO  
HOTEL FAZENDA DAS 100 ÁRVORES - CASTRO /PR**

**Trabalho de Conclusão de Curso apresentado  
ao Curso de Turismo, Centro de Ciências  
Sociais Aplicadas, Universidade Estadual do  
Centro - Oeste, Campus de Irati – PR.**

**Orientador: Prof. Ms. Luiz Fernando Lara**

**IRATI  
2006**

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço, primeiramente, a Deus por ter me concedido a graça de concluir mais uma etapa de minha caminhada com sucesso.

A minha mãe, Beatriz, que sempre esteve presente em todas as dificuldades e alegrias enfrentadas, também por sua dedicação, compreensão e amor a mim dedicados.

As minhas amigas Ana Cláudia, Cláudia, Daniele, Evelyn e Samanta pela amizade, carinho, compreensão.

A todos os professores que estiveram presentes nesta caminhada, principalmente ao Prof. Luiz Fernando Lara por suas orientações, dedicação, paciência.

Aos proprietários do Hotel Fazenda das 100 Árvores, Edna e Vanderlei, pela oportunidade e confiança, e também a todos os funcionários pela colaboração.

E a todos que de alguma forma contribuíram para a elaboração deste trabalho, os meus sinceros agradecimentos.

“Cada pessoa equivale a um grão de areia, mas  
uma multidão é como uma pedra de ouro.”

(Provérbio Chinês)

## RESUMO

O turismo, uma atividade em grande crescimento mundial, envolve vários segmentos como agências de viagens, transportes, meios de hospedagem, entre vários outros. Dentre os meios de hospedagem, pode-se destacar os hotéis. Por decorrência da crescente procura por uma qualidade de vida, a procura por hotéis em meios rurais, tem se intensificado. Um hotel é constituído por diversos setores, estes devem trabalhar em equipe, pois buscam o mesmo objetivo a satisfação das necessidades dos hóspedes. Decorrente disso, o fator humano vem sendo priorizado nas organizações, que procuram uma prestação de serviços voltada para a satisfação de seus clientes internos e externos. Em um hotel, onde o contato dos colaboradores com os clientes se faz de forma direta, não se torna diferente. O presente trabalho teve como objetivo principal identificar as vantagens do trabalho em equipe para o setor hoteleiro, utilizando como estudo de caso o Hotel Fazenda das 100 Árvores, localizado em Castro/PR. Este hotel fazenda, objeto de estudo, é constituído pelo hotel e por um pesqueiro, localizado na mesma propriedade. Para tal, foi realizada uma pesquisa bibliográfica, que embasa teoricamente este trabalho. Para o levantamento dos dados necessários à pesquisa, utilizou-se de entrevistas com base em dois questionários, estruturados, com questões abertas e fechadas, direcionadas aos funcionários e a proprietária do estabelecimento. Com tais expedientes, buscou-se descobrir a percepção dos funcionários e da proprietária do local em relação ao trabalho em equipe. Tais instrumentos foram norteados dentro de uma perspectiva qualitativa. Como resultado da pesquisa, pode-se constatar que a equipe de trabalho do hotel, está trabalhando de forma unida. Em contrapartida, os funcionários do pesqueiro estão com dificuldades em alguns pontos importantes para um bom desenvolvimento de uma equipe de trabalho, necessitando de maior atenção por parte da direção do local. Como sugestões, para melhora do desempenho e integração das equipes de trabalho, podem ser realizadas, em maior número, reuniões, treinamentos, além da implantação de uma gestão participativa envolvendo ainda mais os funcionários na organização. Com uma integração dos funcionários, um trabalho desenvolvido em equipe, uma administração participativa, chega-se a uma prestação de serviço com qualidade, satisfação dos clientes internos e externos. Com isso, será possível conquistar cada vez mais clientes, garantir um bom desempenho dos colaboradores, o que trará benefícios para ambas as partes.

Palavras chave: hotel, satisfação dos clientes, trabalho em equipe.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 01	- MAPA DO PARANÁ.....	29
FIGURA 02	- FOTO DO HOTEL FAZENDA DAS 100 ÁRVORES.....	31
FIGURA 03	- FOLDER EXPLICATIVO DO HOTEL FAZENDA DAS 100 ÁRVORES..	32
FIGURA 04	- FOTO DO ANEXO “MORADA DAS CEREJEIRAS”.....	33
GRÁFICO 01	- AUTONOMIA DA EQUIPE.....	37
GRÁFICO 02	- TIPOS DE MOTIVAÇÃO.....	38
GRÁFICO 03	- IMPORTÂNCIA DO TRABALHO EM EQUIPE.....	39
GRÁFICO 04	- BENEFÍCIOS DO TRABALHO EM EQUIPE.....	40
GRÁFICO 05	- AUTONOMIA DA EQUIPE.....	43
GRÁFICO 06	- TIPOS DE MOTIVAÇÃO.....	44
GRÁFICO 07	- CONFIANÇA.....	44
GRÁFICO 08	- COOPERAÇÃO.....	45
GRÁFICO 09	- RESPONSABILIDADES.....	45

## LISTA DE SIGLAS

OMT	- Organização Mundial do Turismo.....	12
BNDES	- Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico Social.....	14
A&B	- Alimentos e Bebidas.....	16
SEBRAE	- Serviço Brasileiro de Apoio às Micros e Pequenas Empresas.....	26
COOPTUR	- Cooperativa Paranaense de Turismo.....	32
UH	- Unidades Habitacionais.....	33

## SUMÁRIO

### RESUMO

### LISTA DE ILUSTRAÇÕES

### LISTA DE SIGLAS

<b>1.</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>9</b>
1.1.	OBJETIVOS.....	9
1.1.1.	Objetivo Geral.....	9
1.1.2.	Objetivos Específicos.....	9
1.2.	METODOLOGIA.....	10
1.3.	ESTRUTURA DO TRABALHO.....	11
<b>CAPÍTULO 2</b>		
<b>2.</b>	<b>EMBASAMENTO TEÓRICO.....</b>	<b>12</b>
2.1.	INTRODUÇÃO.....	12
2.2.	HOTELARIA E TURISMO RURAL.....	14
2.3.	A IMPORTÂNCIA DO FATOR HUMANO NO SUCESSO EMPRESARIAL.....	18
2.3.1.	A importância do trabalho em equipe.....	20
2.3.2.	Vantagens do trabalho em equipe.....	27
<b>CAPÍTULO 3</b>		
<b>3.</b>	<b>O ESTUDO DE CASO.....</b>	<b>29</b>
3.1.	A REGIÃO DE LOCALIZAÇÃO.....	29
3.2.	CARACTERIZAÇÃO DO OBJETO DE ESTUDO.....	31
<b>CAPÍTULO 4</b>		
<b>4.</b>	<b>RESULTADOS.....</b>	<b>36</b>
4.1.	INTRODUÇÃO.....	36
4.2.	ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	36
4.2.1.	A percepção dos funcionários do hotel sobre o trabalho em equipe ( <i>questionário 1</i> )....	36
4.2.2.	A percepção da proprietária do hotel sobre o trabalho em equipe ( <i>questionário 2</i> ).....	40
4.2.3.	A percepção dos funcionários do pesqueiro sobre o trabalho em equipe ( <i>questionário 1</i> )	42
<b>5.</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES.....</b>	<b>48</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>		<b>50</b>



<b>APÊNDICE – 1 - QUESTIONÁRIO 1 PERCEPÇÃO DO TRABALHO EM EQUIPE..</b>	<b>52</b>
<b>APÊNDICE – 2- QUESTIONÁRIO 2 PERCEPÇÃO DO TRABALHO EM EQUIPE...</b>	<b>55</b>

## 1. INTRODUÇÃO

O turismo um setor em grande crescimento global, capta divisas e acaba por ajudar no desenvolvimento da região onde é desenvolvido. Para que tal atividade seja desenvolvida com sucesso, necessita de vários segmentos envolvidos. Estes podem ser agências de viagens, empresas de transporte, meios de hospedagem, entre outros.

Os meios de hospedagem, mais especificamente os hotéis, têm uma grande importância na definição de uma viagem. Um hotel é constituído de vários setores como recepção, reservas, governança, gerência, etc. Estes setores são constituídos por grupos de pessoas que devem trabalhar em equipe, para um melhor desenvolvimento do trabalho.

Então, as empresas turísticas, principalmente os hotéis, devem priorizar o elemento humano na organização, pois é dele que depende todo o processo de acolhida dos clientes.

Considerando a importância dos colaboradores em um estabelecimento hoteleiro, no presente trabalho, procura-se analisar a importância do trabalho em equipe na hotelaria, elegendo-se como estudo o Hotel Fazenda das 100 Árvores-Castro/PR.

Pretende-se, portanto, buscar elementos que possibilitem uma análise por parte dos proprietários sobre a equipe de servidores que dispõem no estabelecimento, possibilitando o desenvolvimento de políticas voltadas para a valorização do trabalho em equipe, direcionado para o resultado final de satisfação completa dos clientes. Assim, busca-se encontrar respostas para o seguinte problema: Por que o trabalho em equipe, dos diversos setores de um hotel, é importante no desenvolvimento das atividades na hotelaria?

### 1.1. OBJETIVOS

#### 1.1.1. Objetivo Geral

Identificar as vantagens do trabalho em equipe para o setor hoteleiro.

#### 1.1.2. Objetivos Específicos

Levantar a integração dos setores do Hotel Fazenda das 100 Árvores para otimização dos serviços.

Avaliar existência do trabalho em equipe para o sucesso do Hotel Fazenda das 100 Árvores.

## 1.2.METODOLOGIA

Como metodologia de pesquisa, inicialmente, buscou-se trabalhar com a pesquisa bibliográfica delineando o embasamento teórico, através do qual foi possível colher subsídios para se elaborar os instrumentos de coleta de dados. Tais instrumentos foram norteados dentro de uma perspectiva qualitativa. Assim, foi utilizado um questionário com perguntas abertas, com vistas a levantar dados relacionados ao trabalho em equipe, à política do hotel nesse direcionamento e até que ponto estão trabalhando de forma unida. Importante se utilizar de uma perspectiva qualitativa, pois conforme Sampieri et al. (1999 apud Schluter 2003, p.78), uma pesquisa qualitativa permite medir ou avaliar diversos aspectos, dimensões ou componentes relacionados a um fenômeno pesquisado. Dentro desta perspectiva, levantaram-se dados relacionados ao empreendimento e a forma do trabalho desenvolvido, junto à proprietária e aos funcionários, através de entrevista semi-estruturada, priorizando-se as respostas espontâneas.

Como forma de possibilitar uma análise da aplicabilidade dos elementos ressaltados no presente trabalho, e como forma de atender à questão problema, realizou-se um estudo de caso. Esse tipo de estudo permite a compreensão do todo partindo-se de uma particularidade. Sobre o estudo de caso, Gil (1991) coloca que, caracterizar-se pelo estudo detalhado de um objeto, sua descrição, desse modo permitindo o seu amplo e profundo conhecimento. Também segundo o autor o estudo de caso pode ser dividido em quatro fases: a) delimitação da unidade-caso; b) coleta de dados (entrevistas, observação, análise de documentos); c) análise e interpretação dos dados e d) redação do relatório.

Por outro lado, Bonoma (1985, apud Bressan, 2006) coloca que,

Este método, assim como os métodos qualitativos, são úteis quando o fenômeno a ser estudado é amplo e complexo, onde o corpo de conhecimentos existente é insuficiente para suportar a suposição de pontos causais e nos casos em que o fenômeno não pode ser estudado fora do contexto onde naturalmente ocorre.

A apresentação dos dados fez-se de forma a preservar o aspecto qualitativo da pesquisa, ou seja, as respostas obtidas são analisadas em relação às questões formuladas, buscando-se preservar ao máximo a idéia de cada respondente. Outros dados, de aspecto quantitativo são apresentados na forma de gráficos visando possibilitar maior compreensão do leitor.

### 1.3. ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho está dividido em três capítulos além da presente introdução, mais as conclusões e recomendações. No capítulo 2 são discutidos os direcionamentos teóricos relacionados à atividade turística, seus primeiros fatos e sua evolução. Neste contexto estão inseridos os meios de hospedagem, mais precisamente aos hotéis fazenda, o que também é explanado, a importância do fator humano nas organizações, bem como a importância do trabalho em equipe e suas vantagens. Visando facilitar a compreensão teórica, o capítulo está dividido em 4 partes: hotelaria e turismo rural, a importância do fator humano no sucesso empresarial, a importância do trabalho em equipe e as vantagens do trabalho em equipe.

Ao longo do capítulo 3, apresenta-se o caso a ser estudado, localizando-o e caracterizando-o no contexto histórico e cultural da região onde se situa.

Já no capítulo seguinte, capítulo 4, são analisados os resultados da pesquisa realizada com os funcionários do hotel, do pesqueiro (questionário 1) e com a proprietária do local (questionário 2). A pesquisa buscou levantar, na opinião dos entrevistados, seu entendimento e percepção em relação ao trabalho em equipe, sua importância e vantagens. Finalmente, apresentam-se as considerações finais, as recomendações e procedimentos a serem adotados pela proprietária do local, para um melhor aproveitamento e integração de sua equipe de trabalho.

## CAPÍTULO 2

### EMBASAMENTO TEÓRICO

#### 2.1. INTRODUÇÃO

O turismo, uma atividade em grande ascensão no mundo, geradora de divisas, pode ser definida segundo a Organização Mundial de Turismo - OMT (2003, p.18), como “atividades das pessoas que viajam e permanecem em lugares fora de seu ambiente habitual por não mais de um ano consecutivo para lazer, negócios ou outros objetivos”.

De acordo com Ignarra (2002, p.15) essa atividade já vem sendo desenvolvida pelo homem há muito tempo e por diversos tipos de motivações. Desde os primórdios da vida humana, com o deslocamento para a procura de alimentos, evitar perigos ou encontrar climas favoráveis. Com o passar do tempo estas necessidades foram sendo supridas enquanto outras surgiam.

A Revolução Industrial (1750 a 1850) foi um período que propiciou mudanças significativas para o turismo. Nesse período houve um aumento do tempo livre das pessoas, que dispunham de férias anuais, surgiram às máquinas movidas a vapor (locomotivas, navios), o deslocamento ficou mais rápido e seguro. Então, a partir destas facilidades as viagens com a finalidade de lazer tiveram início, proporcionando descanso, o que resultou no desenvolvimento do turismo como conhecemos hoje.

A atividade turística envolve vários segmentos como, agências de viagens, hotéis, restaurantes, parques de entretenimento, teatros, entre outros. Todos estes devem trabalhar em conjunto, unidos para um bom atendimento do cliente - o turista.

Os meios de hospedagem têm um grande valor na decisão de uma viagem. Para Weissinger (2001), durante o período conhecido como Antigüidade, receber uma pessoa em sua casa significava status e motivo de honra. Na Roma antiga, existiam locais para pouso que eram grandes mansões, com a finalidade de hospedagem aos funcionários do governo, que apresentavam uma carta de recomendação de seus superiores. Na Idade Média o meio mais comum de hospedagem eram as tabernas, caracterizadas por servirem o “prato-do-dia”, ou seja, o almoço do hóspede e não o café-da-manhã como é comum hoje em dia. No período colonial as diligências faziam o transporte de uma cidade para outra, surgiram então às pousadas, as quais ficavam sempre ao lado do posto de troca dos cavalos, já que normalmente

o dono das diligências também era o mesmo que da hospedaria. O século XIX com o surgimento do transporte ferroviário surgiram os hotéis de estações, ou seja, localizavam-se perto das estações ferroviárias e facilitavam a vida dos passageiros. No início do século XX o grande diferencial da hotelaria foi o banheiro privado, pois até então os hotéis ofereciam o pernoite e o banheiro era coletivo. O criador dessa inovação foi o suíço César Ritz, em 1870, no primeiro estabelecimento hoteleiro planejado em Paris.

Com o fim da 2ª Guerra Mundial um novo meio de transporte se solidificou, o transporte aéreo e com este houve uma maior facilidade de locomoção, economia de tempo e segurança. Com o aumento do número de vilas, cidades com distâncias plausíveis umas das outras, evolução dos meios de transportes, o número de viajantes teve um grande crescimento e com eles o de estabelecimentos hoteleiros.

Em 1830, na Suíça foram construídos os primeiros hotéis exclusivos para turistas. Nesta mesma época surgem também os pioneiros em organização de viagens (tour operates), entre os quais se destaca Thomas Cook que é conhecido como o pai da viagem organizada, pois o mesmo organizou a primeira viagem turística de grupo que foi de Lancaster para Loughborug (Inglaterra) com um dia de duração.

Gonçalves (2004) relata que no Brasil, heranças portuguesas são fortemente encontradas no ramo hoteleiro, desde quando viajantes hospedavam-se nas casas-grandes, engenhos ou em ranchos a beira da estrada. Ao longo do século XVIII, no Rio de Janeiro, começaram a surgir estalagens que ofereciam alojamentos, sendo assim o início das atividades hoteleiras no país. Com o passar do tempo, em 1808, com a abertura dos portos e a chegada da corte portuguesa, houve um aumento pela procura destes estabelecimentos, sentiu-se a necessidade de instalações amplas e confortáveis, levando a uma ampliação da oferta das hospedarias, que mais tarde seriam chamadas de hotéis.

Na metade do século XIX e até o século XX, o problema de escassez de hotéis, no Rio de Janeiro era muito visível, então o governo criou um decreto, que por sete anos ficariam isentos de impostos os cinco primeiros hotéis que se instalassem na cidade. Nessa mesma época se instala na cidade o Hotel Avenida com 220 quartos, abrindo caminho para que grandes cadeias e redes hoteleiras viessem a se fixar no país. Este crescimento teve reflexo positivo e seu auge em 1994, com a estabilização da moeda brasileira, aumento da demanda com a melhora da imagem do Brasil no exterior e investimentos de multinacionais. Como complementa Gonçalves (2004, p.69)

A expansão do parque hoteleiro foi estimulado pela estabilização da economia e pelas boas perspectivas de crescimento e investimentos turísticos no país. Outro fator que muito contribuiu foi o desenvolvimento de mecanismos e fontes de financiamentos para novos projetos hoteleiros e pólos turísticos, com destaque para as ações do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social BNDES.

Com o transcorrer do tempo, a ampliação do comércio e o deslocamento das pessoas para visitar vários locais com a finalidade de lazer, cultura ou descanso, foram surgindo necessidades de se criar locais adequados para recebê-las, como já foi visto, estes podem ser qualificados de diversas formas, entre elas: hospedaria, hotéis, pensões etc.

## 2.2. HOTELARIA E TURISMO RURAL

Uma empresa, segundo Castelli (2003, p.55) pode ser caracterizada como:

uma organização intencionalmente constituída de pessoas e tecnologias, através do capital, para projetar, comprar, produzir e vender bens e serviços, visando atender e satisfazer as necessidades e expectativas dos consumidores e, assim, obter o lucro que possibilita a sobrevivência a manutenção e o desenvolvimento da empresa, das pessoas e da comunidade.

Castelli (2003) complementa ainda que uma empresa hoteleira pode ser percebida como uma organização que mediante pagamento de diárias, oferece alojamento a uma clientela indiscriminada. Tal empresa se mostra um tanto complexa, pois para oferecer seus serviços, envolve acima de tudo pessoas e com elas suas fantasias, expectativas, necessidades.

Dentre o novo direcionamento que se nota com relação às pessoas, a busca por uma maior qualidade de vida e em decorrência do grande crescimento das cidades, a procura por lugares calmos e longe das metrópoles tem-se intensificado, com isso, verifica-se um aumento do turismo rural, pelo bucolismo próprio desse meio, sua gente, sua cultura, enfim, suas peculiaridades.

O turismo rural é uma realidade que, planejada e assessorada por profissionais competentes, e implantada por proprietários empreendedores, pode ser uma importante forma de diversificação de renda na propriedade rural. Contudo o mesmo não deve ser visto como solução para os problemas do campo, mas sim como uma alternativa para aumentar a renda da população que deve estar consciente da atividade e a aceitá-la.<sup>1</sup>

Esse tipo de atividade está baseada em quatro conceitos: a) incremento de renda, b) geração de empregos, c) preservação do meio ambiente e d) preservação do meio rural. Então,

---

<sup>1</sup> Informações trabalhadas a partir do site: [http://www.abih.com.br/principal/turismo\\_rural.php](http://www.abih.com.br/principal/turismo_rural.php);

proporciona ao visitante uma integração com o meio natural, atividades rurais, contato com as populações nativas, enfim mostra o que o turista procura longe do “*stress*” das grandes cidades. No entanto, para atender bem o turista é necessário um mínimo de infra-estrutura, como apartamentos, refeitório e banheiros. Nota-se que esses estabelecimentos começam devagar, abrindo as portas das propriedades, sem grandes investimentos, implantando passeios a cavalo, visitas ao curral durante a ordenha, implantando trilhas na mata, enfim, aproveitando o seu potencial, conquistando gradativamente a clientela e reinvestindo na propriedade.

Os visitantes esperam um ambiente rústico, mas não abrem mão de um mínimo de conforto como um banho quente e uma cama bem arrumada. Isso deve ser oferecido com um atendimento familiar, estimando a autenticidade do local e proporcionando uma grande integração entre o visitante e o dia-a-dia na fazenda. Onde os clientes recebem um atendimento diferenciado.

A adaptação dos moradores de comunidades rurais para trabalhar com a atividade turística se torna um diferencial do empreendimento. È comum em hotéis-fazenda à utilização de moradores do local para executar serviços para os turistas.

Os meios de hospedagens que tem como finalidade descanso, fuga do cotidiano, do “*stress*” das grandes metrópoles e para o lazer, podem ser classificados como hotel-fazenda, entre outras classificações. Este local segundo Oliveira (2002, p.159) é caracterizado como:

hotéis que surgem em antigas fazendas, recebendo hóspedes, a maioria famílias, em suas dependências sem interromper as atividades normais da fazenda. Os visitantes participam da vida da fazenda, acordam cedo, tiram leite de vaca, montam a cavalo, passeiam de carroça, pescam nos lagos e rios, ouvem o canto das aves e vivem momentos que não encontram mais nas cidades onde residem.

Sendo um destino para se retornar as raízes, porém, com o conforto de uma estrutura básica, como telefone, água encanada e os serviços de um hotel padrão, porém com um atendimento diferenciado, mais familiar.

No setor turístico, principalmente em se tratando de turismo rural, é bastante comum uma empresa familiar. Com o número de funcionários reduzido o acúmulo de funções se torna constante, por isso a flexibilidade, a polivalência e um relacionamento inter-pessoal se fazem necessários para um bom andamento do trabalho. Para que isso ocorra é essencial que o gerente tenha competência para manter um clima organizacional cooperativo entre os membros dos diversos setores que compõem um hotel.

Um hotel pode ser dividido em diversos setores e cargos, dependendo de seu



tamanho ou localização. Os setores mais comuns são: recepção, reservas, governança, cozinha, gerência. Em estabelecimentos maiores são encontrados também setores de recreação, eventos, alimentos e bebidas (A&B), entre outros.

Coimbra (1998) expõe que o primeiro contato do hóspede com o hotel geralmente ocorre pelo telefone, em uma reserva, ou para obter informações do estabelecimento (quando não é feito por uma agência de viagens). Quando uma pessoa faz uma reserva ou busca informações pelo telefone, espera ser bem atendida, receber informações precisas e rápidas. No caso da hotelaria este serviço deve ser conciso e eficiente, pois “um turista mal atendido é sinônimo de quartos vazios”. À parte de reservas fica responsável em reservar a ocupação para os hóspedes, registrar todas as suas exigências e vontades. Quem trabalha como telefonista deve estar atenta a solicitações dos hóspedes, recados, telefonemas, dando-os sempre prioridade, estar inteirada com os procedimentos e serviços ofertados pelo estabelecimento, além de outros atributos como ser gentil, organizada etc. Este é um dos setores essenciais do hotel, pois de certa forma funciona como um vendedor do hotel e está ligado diretamente com a recepção, com a qual deve manter uma boa relação.

A recepção tem o papel de receber o hóspede, oferecer-lhe um ambiente agradável, pois é com esse setor que os hóspedes manterão contato direto e pessoal por toda a sua estada. Então, os profissionais responsáveis – recepcionistas devem ser devidamente treinados, ter conhecimentos de informática, boa memória, conhecer a cidade onde está localizado o hotel, acompanhar tendências e principalmente gostar de trabalhar com pessoas, atender o público. Em se tratando da importância deste departamento se faz necessário que o mesmo tenha uma pessoa responsável em tempo integral, ou até mesmo duas, que possam resolver e responder por qualquer eventualidade. Os funcionários deste setor devem ser instruídos, assim como de todos os demais, a sempre atender bem, com educação, transmitindo confiança de um ambiente de respeito. Se os hóspedes tiverem uma má impressão já na chegada (ou até mesmo para obter informações) com certeza sua experiência neste hotel não será das melhores, pois esta primeira impressão irá prejudicar todo o conjunto.

Segundo Castelli (2003, p.205) a missão essencial de um hotel é acolher bem o viajante – alojá-lo. Então, o setor de governança é sem dúvida a essência da empresa hoteleira, pois o mesmo tem o papel de acolher os visitantes.

De acordo com autor, a governança é responsável por um grande conjunto de tarefas, entre elas se destacam: serviços de atendimento aos aposentos e às áreas reservadas aos hóspedes, dar coordenadas de trabalho, treinar o pessoal no ambiente de trabalho, preparar planos de trabalho e revezamento do pessoal, entre outras. Desse modo a governança deve ter

um bom relacionamento com todos os demais setores dentro do hotel. Os funcionários responsáveis devem ser sempre simpáticos e prestativos. Uma camareira bem disposta e bem vestida, pronta para solucionar problemas complexos ou os mais simples, conquista a confiança e simpatia dos visitantes. Cabe também a governança fazer uma revisão dos aparelhos eletrônicos do quarto, ver se todos estão funcionando com perfeição, por isso deve ter uma boa comunicação com a manutenção (lâmpadas queimadas, banheiros entupidos, tomadas que não funcionam...), almoxarifado (produtos de limpeza) e recepção, tudo isso é necessário para o melhor funcionamento do hotel.

Por estar em contato direto com os hóspedes e se constituir em uma atividade de grande importância, a governança precisa de muita atenção e treinamento por parte da direção ou proprietários do estabelecimento. Segundo Andrade (2002, p.175) essa atividade,

É tarefa de capital importância para garantir a qualidade dos bons serviços de hospedagem e para cativar a simpatia dos hóspedes para com o estabelecimento. [...] a governança é importante porque de sua dinâmica dependem o ritmo e a qualidade de trabalhos exercidos na lavanderia, na rouparia, na faxina e nas tarefas específicas dos camareiros e camareiras, funciona em tempo integral, mesmo quando o número de hóspedes é pequeno.

Outro setor no contexto do hotel é a cozinha e/ou restaurante. Andrade (2002, p.180) coloca que podemos caracterizar a cozinha como o órgão que “tem por finalidade a preparação, a feitura e o fornecimento de comida para o restaurante. Geralmente dirigida por um chefe e um subchefe de cozinha.” O local deve sempre estar limpo e organizado impedindo assim à proliferação de microorganismos ou bactérias que sejam prejudiciais a saúde das pessoas e instigando as mesmas a se alimentar no local.

O profissional que atua nesta área, ou seja, a cozinheira ou chefe de cozinha deve apresentar alguns quesitos básicos, que para Castelli (2003) são: limpeza, tanto pessoal quanto com os alimentos manuseados; vestuário, uniformes; postura, sem fumar, espirrar, sentar-se em mesas; ter pontualidade nos preparos das refeições; criatividade; organização; administração; e vocação, gostar do que faz. São profissionais que devem ser devidamente treinados, dar o exemplo de limpeza, de organização e eficiência.

O restaurante, com expõe Castelli (2003), é o local que fornece alimentação ao público mediante pagamento, podendo existir vários tipos de estabelecimentos e com características próprias, voltados para o serviço de alimentação. No caso de um hotel o restaurante deve estar o mais próximo possível da cozinha, para uma melhor comunicação, rapidez na execução dos serviços, deve estar sempre limpo, pois se trata de um local destinado ao manuseio de alimentos. Os funcionários responsáveis pelo bom andamento do local devem

ter educação e cortesia, cooperação, espírito de equipe, honestidade, autodomínio sobre suas emoções e formação profissional adequada ao cargo ocupado.

Um dos cargos que deve receber atenção especial é sem dúvida o do gerente, este pode ser específico (gerente de vendas, marketing, entre outros) ou geral. Por ser um cargo de muita responsabilidade, segundo Coimbra (1998, p.118) o profissional que ocupar esse cargo,

deverá ser organizado, determinado, ser um comunicador franco, honesto e responsável, observador, ter uma postura profissional e pessoal bem delineada, ser carismático, ter autocontrole, ser bom ouvinte e simpático. [...] conhecimentos básicos referentes ao funcionamento e rotina dos setores de um hotel, conhecimentos de informática, contabilidade, idiomas e assim por diante.

Sem duvida, é um setor de muita responsabilidade. O gerente é responsável pelas coordenadas do trabalho, tem a função de colocar em prática os objetivos e metas do hotel, organizando e coordenando os departamentos além de tomar as decisões, administrar, substituir o proprietário e estar dispostos a atender os hóspedes. O quadro de funcionários pode ser ótimo, mas se a grande falha for o gerente, a qualidade e a procura pelo hotel vão estar comprometidos. O bom gerente deve ter consciência de que estar em constante mudança, aperfeiçoando-se, ser humano, aprender com seus clientes e funcionários é essencial para um bom trabalho em equipe, como diz Coimbra (1998, p.127) “Os funcionários refletem a gerência [...]”, então com um bom gerente os funcionários terão um melhor desempenho.

Um estabelecimento hoteleiro pode ser dividido em vários setores, como já mencionados, mas, o mesmo se constitui da união e do conjunto de todos os departamentos, trabalhando em equipe, integrados para um bom atendimento de seus respectivos clientes. Principalmente no caso em estudo que se trata de uma empresa de pequeno porte, com um número reduzido de funcionários, se fazendo necessário que todos trabalhem de forma integrada.

Para que ocorra um bom atendimento, o fator humano deve ser priorizado dentro da organização, pois um funcionário trabalhando satisfeito atende melhor, fazendo com que a qualidade do atendimento supere as expectativas dos hóspedes, aumentando assim, a qualidade e a procura pelo local.

Castelli (2003) afirma que com o progresso tecnológico as empresas hoteleiras estão cada vez mais modernas, automatizadas, contudo o elemento humano continua tendo um destaque especial e fundamental. É primeiramente dele que depende todo o processo de acolhida do cliente que por sua vez trará lucros para o estabelecimento. É esse primeiro

atendimento que influenciará na opinião, positiva ou negativa, dos turistas quanto ao estabelecimento, à região, cidade ou até mesmo ao país visitado.

### 2.3. A IMPORTÂNCIA DO FATOR HUMANO NO SUCESSO EMPRESARIAL

Em decorrência do crescimento do turismo em todo o mundo, existe um aumento da procura por profissionais específicos e qualificados, para trabalhar nos diversos setores que compõem a estrutura organizacional de um hotel e nas demais empresas prestadoras de serviços. Com isso surge a necessidade de treinamentos, qualificação profissional, para preparar o fator humano da empresa, visando prestar um excelente atendimento de qualidade, pois é através disso que se consegue, cada vez mais, atrair, cativar e reter os clientes.

Para Castelli (2003) funcionários capazes de prestar um serviço de qualidade são aqueles que possuem características como: qualificação profissional, espírito de serviço, capacidade de recuperação e espírito de equipe, que serão descritos a seguir.

Na visão do autor, a educação, o treinamento mais as aptidões naturais de um indivíduo resultam na qualidade pessoal. Cada pessoa já nasce com aptidões para determinadas funções. Em algumas tarefas vão encontrar mais facilidade em outras não, então através do treinamento e da educação, que se pode torná-las aptas a determinadas tarefas e chegar à sua devida valorização. Conforme Moller (1993 apud Castelli 2003, p.39) “a qualidade pessoal é a base de todas as outras qualidades. Você é um patrimônio para o seu departamento, sua empresa ou organização quando seus padrões de qualidade pessoais são elevados”. Um funcionário bem treinado, educado torna-se um patrimônio para a empresa, pois atenderá com qualidade e respeito seus clientes, mostrando que o objetivo da empresa é sem dúvida satisfazer as necessidades dos seus clientes. Então a importância do retorno de ambas as partes, entre empregados e empregadores, cada um fornecendo subsídios para o outro crescer em harmonia.

Já o espírito de serviço é desempenhado por pessoas que gostam de trabalhar com pessoas e estão sempre dispostas para servir. Este tipo de prestação de serviço deve ser feito com orgulho, disposição e principalmente com prazer, assim, tratando os outros com carinho, afeto e respeito. Para que isso ocorra dentro da organização se faz necessário que o grupo tenha conhecimento dos objetivos da empresa, trabalhe unido a esse objetivo e tenha uma boa liderança, que tratará de dar os subsídios para que os funcionários trabalhem cada vez melhor. A falta de um acompanhamento leva a dispersão de interesses, o que prejudica a empresa

como um todo.

A capacidade de recuperação está ligada diretamente à preparação que os colaboradores recebem de suas lideranças, para reagir diante de problemas cotidianos relacionados principalmente aos clientes, na expectativa de resolvê-los.

Trabalhar diretamente ligado a pessoas se torna uma tarefa complexa porque, principalmente em se tratando de prestação de serviços onde o produto é na sua maioria intangível, se trabalha com as expectativas das pessoas. Os funcionários devem ser treinados para em casos de atritos com clientes sempre manterem a calma, ouvirem atentamente as reclamações ou exigências, identificar o problema, agir corretamente, solucionar os problemas com segurança e o mais rápido possível, obtendo assim a capacidade de reação. Caso a resolução saia de sua autoridade deve recorrer a seus superiores, não deixando de acompanhar sua resolução. Com isso os clientes perceberam o interesse por parte da empresa de que seu problema seja solucionado. Os líderes devem estimular seus subordinados a serem rápidos e precisos nas decisões, não esquecendo que em determinados casos devem, antes de tomar decisões, recorrer a instâncias superiores. Esta consciência deve ser desenvolvida em todos os níveis da organização, principalmente em suas lideranças, pois o bom atendimento engloba toda uma organização.

Todas as empresas são constituídas por grupos de pessoas, assim uma empresa representa o resultado dos esforços coletivos de todos os seus departamentos ou setores, unidos para concretizar os objetivos em comum. Então, o espírito de equipe se torna indispensável para um bom andamento das atividades. Pois, quando o espírito de equipe, segundo Scholter (1992 apud Castelli 2003, p.45) “invade uma organização, todos os empregados começam a trabalhar em uma única equipe, movendo-se juntos na mesma direção”.

Assim, trabalho em equipe pode ser entendido como um conjunto ou grupo de pessoas que se destinam a atingir uma tarefa ou um determinado trabalho em comum. Isso será possível em uma organização a partir do momento que cada indivíduo for valorizado, deste modo proporcionando que todos façam parte da mesma ação, trocando conhecimentos e fortalecendo as relações humanas.

### 2.3.1. A Importância do Trabalho em Equipe

Segundo Pimenta (2004, p.43) trabalhar em equipe “permite a um grupo de pessoas integrar os conhecimentos e as habilidades de cada um e, concomitantemente superar suas

próprias deficiências para atingir um objetivo”. Então trabalhar em equipe, significa constituir um grupo de pessoas trabalhando em busca de um objetivo em comum.

Quando se trata de trabalho em equipe se faz necessário destacar que existe na equipe de trabalho uma maior responsabilidade, comprometimento, flexibilidade, colaboração e esforço pessoal, que vão sendo incorporados no dia-a-dia de trabalho. Recebendo como benefício um grupo integrado. Pode se dizer que muitas características que até então passavam despercebidas quanto ao indivíduo, se desenvolvem mais na equipe como a criatividade, a participação, visão de futuro, questionamento de posições e colocações e senso crítico. Além disso, atividades desenvolvidas em conjunto animam o grupo, aumentando o desempenho na hora de realizar atividades, transmitindo autoconfiança, habilidade e união, características primordiais para o sucesso<sup>2</sup>.

Em se tratando de pessoas trabalhando juntas pelo mesmo objetivo, pode se diferenciar trabalho em grupo e trabalho em equipe. Nem todo o grupo é uma equipe. A esse propósito, Micheletti (2006) explica que grupo seria um conjunto de pessoas com objetivos comuns, que em geral se reúnem por afinidades. Fatores como o respeito e os benefícios psicológicos que os membros encontram, em geral, produzem resultados de aceitáveis a bons. No entanto este grupo não é uma equipe. A equipe é um conjunto de pessoas com objetivos comuns atuando no cumprimento de metas específicas. Na visão da autora para que uma equipe seja formada, deve-se considerar as competências individuais necessárias para o desenvolvimento das atividades e o alcance das metas.<sup>3</sup>

Pode-se diferenciar grupo e equipe com o seguinte exemplo: num jogo de futebol, os torcedores formam um grupo que vai ao estádio para ver o jogo, porém eles não se conhecem mais tem o mesmo objetivo: assistir o jogo de futebol. Já o time de futebol é uma equipe, pois, todos trabalham juntos para um mesmo objetivo: vencer a disputa. Ou, ainda, podemos caracterizar a Seleção Brasileira de Vôlei (masculina) como equipe e a Seleção Brasileira de Futebol (masculina) que foi disputar a Copa de 2006, como um grupo.

É preciso aprender a trabalhar em equipe, descobrir e elevar ao máximo as potencialidades dos integrantes da equipe e ao mesmo tempo conviver com diferenças tirando o melhor de cada um, assim chegar a um desenvolvimento contínuo e a superação de limites. Para tal, se faz necessário uma triagem, escolha dos integrantes desta equipe, pois de seu desempenho depende toda a organização.

---

<sup>2</sup> Ver o site: [www.mapfrevida.com.br/qualidadedevida/trabalho\\_em\\_equipe.asp](http://www.mapfrevida.com.br/qualidadedevida/trabalho_em_equipe.asp).

<sup>3</sup> Ver o site: [http://carreiras.empregos.com.br/carreira/administracao/ge/sucesso/equipe/050704-trabalho\\_equipe.shtm](http://carreiras.empregos.com.br/carreira/administracao/ge/sucesso/equipe/050704-trabalho_equipe.shtm)

A triagem<sup>4</sup> de pessoas apropriadas para certos cargos deve ser feita com muita atenção e profissionalismo, cabe ao gerente juntamente com o Departamento de Recursos Humanos (DRH) da empresa, fazer a triagem e a seleção<sup>5</sup> do pessoal capacitado. O mercado de trabalho oferece muita mão-de-obra, porém, a maior parte dela sem a devida capacitação e motivação para um desempenho eficaz na função. Então, deve ser concedida muita atenção à escolha dos colaboradores, pois, a atuação dos profissionais deverá ser satisfatória para ambos os lados. Para que ocorra uma escolha certa é necessário se observar às especificações do cargo, o que ele exige, fazendo uma descrição do mesmo para saber qual o perfil de seu ocupante, assim sendo, fica mais clara e precisa a procura pelo candidato certo.

As empresas estão envolvendo, gradativamente, seus gerentes no processo de seleção de pessoal, pois o gerente deve conhecer e escolher o novo integrante que fará parte de sua equipe de trabalho. Sendo que, o mesmo está mais familiarizado com o trabalho a ser exercido pelo novo colaborador e as características que o candidato deve dispor para desempenhar bem a função.

Quando uma nova pessoa é admitida em uma organização precisa passar por uma integração, adaptação, socialização ao sistema, a cultura e as normas da empresa para que possa responder as expectativas da organização. Nessa fase devem ser repassados os objetivos da empresa, responsabilidades de cada membro, regras, princípios, produtos e serviços oferecidos e principalmente os clientes internos e externos. Outro ponto importante é a aceitação do grupo ao novo integrante, que determinará a satisfação das necessidades sociais do indivíduo, como será visto posteriormente.

Depois de escolhido o novo integrante é imprescindível uma preparação da equipe, que é papel do gerente. O gerente tem como tarefa continua além de preparar e fornecer subsídios para que a equipe cresça, proporcionar treinamento, zelar por uma boa comunicação entre os membros, enfim, se fazer sempre presente em todos os momentos, dando a devida orientação. A comunicação é uma peça chave para um bom desenvolvimento das atividades organizacionais e um bom trabalho em equipe.

Dentro de um local de trabalho a comunicação deve receber prioridade, pois informações transmitidas com sucesso resultaram em ações mais precisas e rápidas. Chiavenato (1994, p.122) coloca que “a comunicação é um processo de transmissão de

---

<sup>4</sup> A triagem é uma espécie de pré-seleção e visa reduzir o número daqueles poucos candidatos que realmente apresentam melhores condições de sucesso. (Chiavenato, 1994, pg. 83)

<sup>5</sup> A seleção implica em uma comparação entre as características de cada indivíduo com o padrão de referência que são as especificações do cargo, e uma escolha. . (Chiavenato, 1994, pg. 83)

informação de uma pessoa para outra, sendo então compartilhada por ambas”. Para se transmitir uma informação é necessário compreender e interpretar a mensagem, sendo assim passa-la corretamente ao destinatário final. Os líderes devem estimular uma comunicação clara e eficiente, somente com essa atitude à equipe será integrada.

Tendo em vista que, as pessoas são partes da organização, e uma das mais importantes, os gastos com treinamentos, reciclagens ou aperfeiçoamentos se tornam investimentos, para motivar e aguçar a criatividade, habilidades, conhecimentos, entre outros. Chiavenato (1994, p.133) diz que

O treinamento é o ato intencional de fornecer os meios para proporcionar a aprendizagem. A aprendizagem é uma mudança de comportamento humano decorrente de novos conhecimentos, novas habilidades, novas atitudes e novos conceitos e filosofias.

Com isso, os benefícios serão satisfatórios para ambos os lados, melhorando o desempenho da equipe de trabalho. O treinamento é de responsabilidade do gerente, que pode contar com a ajuda do DRH, então a importância de uma liderança presente e que interaja com a equipe.

O gerente acaba por se tornar peça fundamental para o sucesso da organização, pois de seu desempenho, visão, iniciativas, habilidades, dependerá o desenvolvimento da organização. Para que as pessoas possam desenvolver bem seu trabalho, em uma equipe, necessitam de uma liderança eficiente, então o papel de um gerente, liderar a equipe de trabalho conduzindo-a sempre ao aperfeiçoamento e sabendo como trabalhar com as diferenças dos indivíduos.

Considerando que todas as pessoas são diferentes em seu modo de pensar, agir, interpretar, em uma equipe as idéias individuais se completam, formando assim, uma equipe multidisciplinar. O líder deve estar sempre focalizado nos objetivos a serem alcançados e a forma como será desenvolvido este trabalho. O gerente trabalha com equipamentos, lucros, despesas, mas acima de tudo com pessoas as quais necessitam de motivação, liderança, acompanhamento no decorrer de suas atividades, pois é através delas que os serviços são realizados. Então dessa administração advim o sucesso e a sobrevivência da empresa.

A liderança pode ser entendida como uma influência de um indivíduo para o outro, está sempre ligada ao poder e autoridade compreendendo todas as atitudes que provocam mudanças no comportamento de pessoas ou grupos. O líder deve passar confiança, indicando os objetivos e mostrando como atingi-los, motivar, ter uma comunicação aberta com seus subordinados, administrar suas diferenças, trabalhar em equipe, pois, tem interesse no mesmo



objetivo, então o líder deve fazer com que as pessoas façam aquilo que foi proposto com satisfação.

Segundo Chiavenato (1994), existem três tipos de liderança entre elas estão: liderança autocrática, liberal e democrática. Na liderança autocrática apenas o líder decide e dita as diretrizes, sem interferências dos integrantes da equipe, nesse caso os colaboradores sentem-se coagidos, frustrados. Já a liberal dá liberdade para a tomada de decisões individuais e grupais, apenas com uma pequena orientação do líder. Na liderança democrática as decisões são discutidas pela equipe, assistidas pelo líder, nesse caso o comprometimento e responsabilidades empregados em cada componente da equipe são grandes, o que estimula os indivíduos a trabalhar cada vez melhor. Chiavenato (1994, p.151), indica que

O líder utiliza os três estilos de acordo com a situação, com as pessoas e com a tarefa a ser executada. O líder tanto manda cumprir ordens, como sugere aos subordinados a realização de certas tarefas, como ainda consulta os subordinados antes de tomar alguma decisão. [...] A principal problemática da liderança é saber quando aplicar qual estilo com quem e dentro de que circunstâncias e tarefas a serem desenvolvidas.

Então a liderança consiste em um somatório de responsabilidades que devem ser incorporadas ao comportamento do gerente, que entre muitas habilidades deve ouvir os outros, tomar a frente da situação, encorajar opiniões divergentes, delegar autoridade, dar exemplo pessoal, tem autocontrole, ser flexível, ter um bom relacionamento humano, recompensar seus subordinados fielmente, motivar a equipe de trabalho entre outros.

Um fator importante e que está ligado a todo trabalho, mas principalmente ao trabalho em equipe, é a motivação. A motivação, para Chiavenato (1994), está dentro das pessoas e pode ser vastamente influenciada por fontes externas ao indivíduo ou pelo seu trabalho na empresa. Cabe ao gerente ou líder da equipe de trabalho, identificar o potencial de motivação de cada integrante da equipe e fazer com que o ambiente de trabalho atinja a satisfação profissional dos indivíduos, assim os mesmos terão um melhor desempenho nas atividades realizadas na empresa.

Para entender melhor a motivação de cada pessoa, se faz necessário compreender que cada indivíduo possui suas necessidades pessoais e próprias, que influenciam em seus comportamentos e opiniões sobre determinados assuntos. O trabalho é uma das necessidades essenciais do homem. Entretanto, cada um possui características individuais, mas certas necessidades acabam por se tornarem semelhantes, segundo a hierarquia de Maslow<sup>6</sup>, as

---

<sup>6</sup> Abraham Maslow, psicólogo americano, um grande pesquisador de comportamento, que criou a Hierarquia das Necessidades – Pirâmide de Maslow.

necessidades humanas estão arranjadas em uma pirâmide de importância, com as seguintes necessidades: fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e a necessidade de auto-realização.

Segundo o autor, as necessidades fisiológicas constituem-se nas necessidades básicas do ser humano como a alimentação, sono, repouso, abrigo entre outras, são inadiáveis e precisam ser satisfeitas, prevalecendo sobre as demais necessidades. A necessidade de segurança diz respeito ao segundo nível das necessidades humanas, é o que leva a pessoa a se proteger de algum potencial perigo, este pode ser real, imaginário, físico ou abstrato. A mesma se torna evidente quando a primeira (fisiológica) estiver suprida.

Já a social é relacionada com a vida social das pessoas com outro grupo de pessoas, é a necessidade de ser aceito pelos outros. A função da organização é de despertar no seu colaborador a importância do trabalho em equipe e melhorar as relações humanas. Esta surge quando a fisiológica e a de segurança estiverem satisfeitas.

A de estima está relacionada com o modo pelo qual o indivíduo se vê e se avalia, envolve a autoconfiança, a necessidade de aprovação social e de reconhecimento, de status. A realização desta, fornece autoconfiança, valor, prestígio, capacidade etc. À empresa deve reconhecer o empenho do trabalhador através de elogios, promoções, premiação, não necessariamente com dinheiro.

As necessidades de auto-realização, se encontram no topo da hierarquia, são elas que levam as pessoas a se desenvolver gradativamente ao longo da vida, estão relacionadas com a realização daquilo que os indivíduos têm de potencial e talentos próprios. As organizações podem atender a satisfação desta necessidade possibilitando ao colaborador o uso de sua criatividade, da liberdade de expressão e assim sucessivamente.

Cada necessidade descrita acima, segundo Maslow, surge enquanto outra é suprida. Quando não existe necessidade o organismo humano fica em um estado de equilíbrio, que pode se alterar quando surge outra e enquanto a mesma não é eliminada. Em alguns casos essa satisfação pode não ocorrer, nesses casos surgem às frustrações ou até mesmo uma substituição ou compensação. É de suma importância conhecer a estrutura e funcionamento das necessidades humanas para se conduzir uma equipe de trabalho, evitando frustrações e deixando ao alcance das pessoas suas satisfações pessoais e profissionais. Uma vez que equipes motivadas produzem mais em decorrência do comprometimento que possuem em relação aos objetivos organizacionais.

Conservar funcionários motivados, fazer com que objetivos pessoais sejam atendidos juntamente com os da organização, aumentar a produção, manter um espírito de equipe, é uma

busca constante de organizações que priorizam seus colaboradores.

Para se chegar a uma equipe eficaz são necessários alguns pontos, que Micheletti<sup>7</sup> (2006), indica como: a) os objetivos e metas devem ser definidos claramente e todos devem ter conhecimento, sendo assim, todos caminhando na mesma direção; b) respeitar a individualidade e instigar a diversidade da equipe, pois, as equipes são formadas por pessoas diferentes e o papel do líder é aceitar e estimular as diferenças, conseguindo assim, uma equipe multidisciplinar; c) estabelecer papéis, identificando quem é responsável pelas tarefas, e assim atingindo os objetivos propostos; d) motivar e reconhecer talentos, incentivar as pessoas, reconhecer seu trabalho, estar sempre dando contribuições para um bom desempenho; e) saber trabalhar com o conflito, em um grupo é comum que ocorram conflitos, no entanto devem ser bem administrados para torna-los aprendizados, o que todos devem ter em mente é que cooperar é diferente de competir; f) avaliar e monitorar, ter um acompanhamento da equipe, o líder deve se fazer presente no dia-a-dia de trabalho, saber como estão sendo desenvolvidas as atividades, sugerir melhoras ou adaptações.

As equipes altamente eficientes são compostas de indivíduos que mantêm confiança entre seus membros, possuem um claro senso de propósito do seu trabalho, são comunicadores dentro e fora da equipe, trabalham para que todos na equipe estejam envolvidos nas decisões que interferem na mesma, adotam um procedimento que lhes ajuda a esquematizar as decisões e garantir a máxima qualidade do trabalho.

Uma equipe que trabalha em sintonia pode trazer muitos benefícios para a organização. Sendo formada por pessoas diferentes com habilidades diferentes, a equipe de trabalho se torna mais eficaz nas tarefas realizadas, pois com a concorrência do mercado de trabalho, é primordial trabalhar em conjunto e ter bons relacionamentos dentro da empresa.

Um dos caminhos para um bom desenvolvimento das equipes de trabalho é a administração participativa, onde todos participam dos objetivos, decisões e problemas organizacionais de forma comprometida. A empresa é um sistema, que representa um todo, formado por um conjunto de equipes, como objetivos em comum tendo em vista a missão e visão da organização, originando então uma corrente que reforça e proporciona o aumento contínuo da eficácia organizacional.

Este tipo de organização pode trazer vários benefícios. Entre eles o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) destaca: a) um desenvolvimento expressivo, proporcionando melhores resultados para a organização e para

---

<sup>7</sup> Ver o site: [http://carreiras.empregos.com.br/carreira/administracao/ge/sucesso/equipe/050704/trabalho\\_equipe.shtm](http://carreiras.empregos.com.br/carreira/administracao/ge/sucesso/equipe/050704/trabalho_equipe.shtm)

os indivíduos dela participantes; b) distribuição equitativa de responsabilidade e dos resultados; c) satisfação com a essência dos fatos e não com as suas aparências; d) elevado grau de integração com a cultura da organização; e) sólida base para as decisões; f) aceleração e estímulo das condições da competitividade da empresa; g) sustentação do diálogo e respeito às diferenças individuais.

Assim, por meio da participação, os colaboradores se envolvem com os objetivos, metas, resultados da organização e acabam por se tornar parte indispensável para o processo produtivo.

### 2.3.2. Vantagens do Trabalho em Equipe

Dentre as muitas vantagens que um trabalho desenvolvido em equipe pode trazer para as organizações, pode-se destacar que as equipes contêm mais fontes de conhecimento; conseqüentemente se tornam mais criativas. O trabalho em equipe desenvolve a aprendizagem e a satisfação das pessoas que participam de forma direta nas decisões, garantindo com isso um maior comprometimento e responsabilidade. Os membros que constituem uma equipe aprendem mais sobre si próprios, há um aumento na segurança individual e da equipe, melhora na produtividade, com um nível alto de qualidade nos serviços prestados e uma realização profissional. (SANTOS, 2006)

Então, para Santos (2006)<sup>8</sup> “o trabalho em equipe possibilita dar e receber, por parte de cada um de seus membros, afeição, aceitação, sentimento de importância.” Com isso os colaboradores crescem dentro da organização, do mesmo modo nutrem o desenvolvimento dos outros componentes da equipe de trabalho. Portanto, o trabalho em equipe é decisivo, já que o objetivo a ser alcançado depende da satisfação dos colaboradores individualmente e também das relações humanas entre os membros da equipe. É através das equipes de alto nível, e isso implica uma aproximação muito grande entre os membros, uma afinização com os valores organizacionais, que as empresas alcançam seus objetivos.

Assim, pode-se concluir que o fator humano vem sendo priorizado dentro das organizações que procuram obter uma melhor qualidade em sua prestação de serviços. Num hotel, onde a relação dos colaboradores é mais direta com os clientes, a situação não se torna diferente. Pois, quando os funcionários são priorizados, lhe são fornecidos subsídios para o desenvolvimento das atividades, são direcionadas estratégias motivacionais, com a finalidade

---

<sup>8</sup> Para maiores informações verificar site: <http://www.rh.com.br/ler.php?cod=4008&org=2>

de alcançarem à satisfação pessoal e profissional, isso contribuirá para a satisfação dos clientes.

Dentro de um hotel, portanto, o trabalho em equipe se torna de essencial importância para se alcançar um melhor desempenho das atividades, pois uma vez que o trabalho em equipe significa todos unidos para um mesmo objetivo, todos vão trabalhar juntos para prestar um serviço de qualidade e assim satisfazer as expectativas dos hóspedes. Para tal uma equipe necessita de um líder que seja preparado para a função, saiba liderar, dar as coordenadas de trabalho, motivar seus subordinados. A equipe deve ter uma boa comunicação, um bom relacionamento entre seus membros e principalmente todos devem ter o “espírito de equipe”, o sentido de pertencer ao grupo, para assim terem consciência do que é realmente trabalharem em equipe. E com uma equipe organizada, com uma liderança eficaz, pode-se chegar ao sucesso e à eficácia da organização, alcançando-se excelentes resultados.

## CAPÍTULO 3

### O ESTUDO DE CASO

#### 3.1. A REGIÃO DE LOCALIZAÇÃO

O local em que se desenvolve a pesquisa, Hotel Fazenda das 100 Árvores, localiza-se na rodovia PR 151, km 279 no município de Castro (fig.01). Contudo, para se compreender o porquê de sua vocação natural, turismo rural, necessário se faz compreender a região onde o mesmo está inserido.



FIGURA 01 - MAPA DO PARANÁ

FONTE: <http://www.guianet.com.br/pr/mapapr.htm> (GUIANET)

Castro<sup>9</sup>, cidade onde o hotel se localiza, teve sua história baseada no tropeirismo que partia do Sul a São Paulo com suas tropas e chamava a atenção por sua abundância em pastagens, principalmente em Castro, onde toda a região era habitada por índios tupis e gês. A cidade de Castro é cortada pelo rio Iapó – conhecido pelos índios como Igapó ou “rio que alaga”, o qual obrigava os tropeiros a pernoitarem nas margens do rio, fixando assim um local

<sup>9</sup> Informações trabalhadas a partir do site: <[http://www.castro.pr.gov.br/html/e107\\_plugins/content/content.php?content.37](http://www.castro.pr.gov.br/html/e107_plugins/content/content.php?content.37)>

de pouso das tropas. Com o regime de sesmarias, a Coroa Portuguesa tinha interesse em colonizar a região, doando assim lotes a famílias que pretendessem se fixar nelas. Um dos primeiros pedidos da região foi feito pelo capitão-mor Pedro Taques de Almeida e sua família em 19 de março de 1.704. Em sua fazenda teve início a construção de uma capelinha, hoje atual Igreja Matriz Senhora Sant'Ana. Após a construção da capelinha, mais moradores foram se fixando no pouso. Este, em 05 de março de 1.774, foi elevado à categoria de Freguesia de Sant'Ana do Iapó. A Freguesia foi elevada à Vila Nova de Castro em 20 de janeiro de 1.789. Depois da instalação da Comarca de Castro em 1.854, a Vila foi elevada à categoria de cidade em 21 de janeiro de 1.857, podendo ser considerada a primeira cidade instituída na Província do Paraná.

Castro teve fundamental importância na colonização dos Campos Gerais, região desenvolvida durante a atividade econômica do tropeirismo. Esse grande valor histórico é retratado através do centro histórico pela sua arquitetura do século XVIII e XIX, o grande arquivo documental e as peças expostas no museu e casas de exposições artísticas. O Município também soube receber muito bem os imigrantes que vieram motivados pelas terras férteis e em busca de uma melhor qualidade de vida. É grande a diversidade cultural das etnias que formaram a população castrense. Esta diversidade pode ser vista através das duas colônias, Castrolanda (holandesa) e Terra Nova (alemã).

Contando, hoje, com um total de 2.674 km, onde 18% do município é área protegida legalmente através das áreas de preservação ambiental da Escarpa Devoniana (que foi criada com o objetivo de proteger o limite natural entre o primeiro e segundo planalto paranaense), sua população urbana é de 43.250 e a rural de 20.331, com um total de 63.581 habitantes. O clima da região é subtropical úmido mesotérmico, de verões frescos (temperatura média inferior a 22° C) e inverno com ocorrência de geadas severas e frequentes (temperatura média inferior a 18° C) não apresentando estação seca.

O mesmo faz fronteiras ao norte com Piraí do Sul, ao sul Carambeí, Ponta Grossa e Campo Largo, a leste Itaperuçu, Cerro Azul e Doutor Ulisses e a oeste Tibagi. Castro está a 159 km da capital do Paraná, 210 km do Porto de Paranaguá e 50 km do aeroporto mais próximo, localizado em Ponta Grossa. A bacia hidrográfica do município é formada pelos rios Tibagi, Pintagui, Piraí, Ribeira, Guararema, Cotia, Maracanã, Maria Leme, Socavão e Rio Iapó, (o Rio Iapó é o de maior destaque). Tem como principal atividade econômica laticínios - Cooperativa Castrolanda, cultivo de verão: soja, milho, feijão e batata e de inverno: trigo, triticales e forrageiras, e ainda extrativismo mineral extração de areia, argila, talco, calcário e pedras, além da indústria e serviços. Dessa forma, pode-se verificar que a região se caracteriza

como uma região rural, onde predomina a cultura rural, pois até as indústrias tem como base o agronegócio.

### 3.2. CARACTERIZAÇÃO DO OBJETO DE ESTUDO

Neste contexto está inserido o Hotel Fazenda das 100 Árvores (fig.2), que se encontra localizado na Rodovia PR 153 KM 279 em Castro – PR (fig.3). Segundo informações de seus proprietários o hotel recebe o nome de Hotel Fazenda das 100 Árvores pelo fato de que no ideograma japonês uma das letras do sobrenome KAYANO (sobrenome da proprietária) representa “100 ÁRVORES”, então a opção pelo nome simples que faz parte da família.

O hotel tem aproximadamente cinco anos de funcionamento, tendo um total de 400m<sup>2</sup> de área construída. Antes de sua inauguração o prédio principal era um lavador de batatas. Com a morte do proprietário, pai da Sr<sup>a</sup> Edna M. Kayano, a fazenda ficou sem alguém que pudesse dar continuidade nas atividades agrícolas. Com a vinda do casal (proprietários) deu-se início as atividades do pesqueiro. Com a crescente demanda no pesqueiro sentiu-se a necessidade de investir em mais infra-estrutura e como herdeira, a Sr<sup>a</sup> Edna resolveu colocar em prática um sonho antigo. Então no dia 10 de agosto de 2001 iniciaram-se as atividades do hotel, com serviços de hospedagem, alimentação e recreação, para os hóspedes e também para pessoas que procuram o hotel para passar o dia - Programa Bom Dia. Este programa permite ao público utilizar o espaço do hotel fazenda para passar um dia nas dependências do mesmo, utilizando dos serviços prestados como café da manhã, almoço e lanche da tarde, passeios a cavalo, charrete, bicicletas e trilhas, sem o pernoite.



FIGURA 02 - FOTO DO HOTEL FAZENDA DAS 100 ÁRVORES  
FONTE: KUSPIOSZ, 2006.





FIGURA 03 – FOLDER EXPLICATIVO DO HOTEL FAZENDA DAS 100 ÁRVORES

FONTE: dados do hotel

O empreendimento tem como objetivo o recebimento de pessoas para que desfrutem de um ambiente rural, com o conforto de um hotel e ambiente familiar. Segundo Oliveira (2002, p.160) pode-se caracterizar turismo rural, como: “meio de proporcionar aos visitantes a oportunidade de participar das atividades próprias da zona rural, como: andar a cavalo, ordenhar vacas, passear de carroça, tomar banho de rio ou cachoeira etc.” A missão deste hotel é “proporcionar descanso e lazer aos clientes com qualidade, num ambiente saudável e familiar”, com a seguinte visão: “Ser o melhor hotel do Brasil em qualidade de serviços e atendimento, desenvolvendo o crescimento de seus colaboradores e da sociedade em que está inserida”.

No ano de 2005 foi feita a associação a Cooperativa Paranaense de Turismo – COOPTUR, com o intuito de atender o trabalho realizado pelos grupos das rotas turísticas existentes como a Rota dos imigrantes.

O hotel possui uma infra-estrutura condizente com seu porte<sup>10</sup> (capacidade de 53 leitos) no total de quinze apartamentos privativos com banheiro privativo, TV em cores com

<sup>9</sup> Com relação ao porte, o hotel em questão se classifica como de pequeno porte. Para maior compreensão sobre o assunto, recomendamos verificar Weissinger (2002,p.42).

receptor de antena parabólica, onze apartamentos internos ao prédio principal (sede) e quatro externos na “morada das cerejeiras”(fig.4), que são conjugados. As Unidades Habitacionais – UH - existentes caracterizam-se da seguinte maneira: standard simples – apartamentos com banheiro e acomodações até três pessoas; standard conjugado - apartamentos com banheiro e acomodações até três pessoas e o familiar – apartamento com banheiro e acomodações superior a quatro pessoas, todos os quartos do hotel possuem telefone, inclusive os quartos da “morada das cerejeiras”. Os quartos não possuem frigobar, ventilador, vídeo cassete. Na recepção pode ser solicitado ventilador, abajur, sendo o aluguel cobrado a parte.

No térreo está localizada a recepção, onde é feito o check-in (ficha de entrada dos hóspedes) e o check-out (ficha de saída), um restaurante em forma de L com capacidade de aproximadamente 53 pessoas, como diferencial um fogão á lenha decorado com pedras para pratos quentes.

Dispõe, ainda, de sala de jogos, com mesa de bilhar e tênis de mesa, TV, vídeo game, videokê, sala de leitura, artesanatos (onde estão expostos e são comercializados “souvenirs” da região), lareira, banheiros (inclusive para portadores de necessidades especiais) e cozinha. A cozinha conta com um lavatório para as louças utilizadas pelos hóspedes e outro para louças utilizadas para o cozimento, depósito de alimentos, utensílios e materiais de limpeza e um banheiro, as geladeiras são utilizadas cada uma para sua utilidade (congelados, carnes, saladas, sucos, bebidas, sobremesas e sobras), fogão industrial com sistema de calefação e forno. No andar superior estão os apartamentos e o depósito da governança onde os corredores que dão acesso aos mesmos têm sistema eletrônico de luz.



FIGURA 04 – FOTO DO ANEXO “MORADA DAS CEREJEIRAS”.  
Fonte: Kuspiousz, 2006.

Nas dependências externas da fazenda existem quatro trilhas (das quais uma está desativada em virtude de alagamento), possuindo sinalização e guia. As mesmas são de belezas naturais das mais variadas como: mata, lagos, plantações e pomares.

A piscina destaca-se como um dos atrativos mais procurados pelos visitantes. A limpeza da mesma é feita diariamente pelo funcionário responsável. Foram construídos vestiários para melhor comodidade dos hóspedes e também dos usuários do Programa Bom Dia. Nas dependências da piscina não são permitidos copos de vidro ou garrafas para evitar acidentes, as toalhas utilizadas são de cores específicas, as quais se encontram na recepção.

O hotel oferece diariamente passeios de trole (tipo de carruagem rústica) e cavalo que são muito procurados. No passeio o hóspede pode conhecer as dependências da fazenda, incluindo o campo, hortas e passando pelas plantações. Os animais ficam no estábulo, próximo da mini-fazenda que possui diversos animais típicos do meio rural. Ao lado esta a casinha das crianças que está sendo reformada, outra opção seria o “*play ground*”, passeio de bicicleta, cancha de vôlei de areia, recanto dos dinossauros, hortas caseira, pomares, arboreto florestal, viveiro de flores, entre outros.

No ano de 2004 foi concluído, em parceria com a Universidade Estadual do Centro Oeste (UNICENTRO), através do Departamento de Engenharia Florestal, um projeto de identificação de 100 espécies diferentes de árvores na área da fazenda. Foram identificadas 133 espécies diferentes de árvores das quais 100 já estão sinalizadas, dando-se assim mais uma explicação ao nome do hotel.

Já o pesqueiro é um atrativo a parte e independente do hotel, podendo ser utilizado tanto por hóspedes quanto pelo público em geral. O mesmo conta com dez funcionários, destes quatro são efetivos e seis são diaristas. No local, existem três tanques com grande variedade de peixes, casinha do peixe (a qual contém equipamentos de pesca e iscas), lanchonete que serve aperitivos, bebidas, lanches, ou até mesmo o peixe que foi pescado, guarda-sóis, churrasqueiras portáteis e disponibilizam a limpeza dos peixes.

O público alvo do hotel se constitui basicamente em famílias e pessoas da terceira idade, pelo fato do local ser tranquilo e reservado, além de adotar de um programa de pacotes como, por exemplo, em certas datas comemorativas o hotel é reservado para uma determinada família onde apenas as mesmas desfrutam do hotel. Em algumas épocas do ano ocorrem eventos na cidade de Castro como a Agroleite e empresários se hospedam no hotel, também é utilizado para reuniões de empresas da região. São realizados eventos como almoços especiais em datas comemorativas, noite da sopa, noite do Karê, entre outros, que contribuem para a promoção e aumento da receita do hotel. Outro programa inovador é o “Programa Bom Dia”

onde o turista pode usufruir durante o dia, dos atrativos do hotel (programa que vem trazendo ótimos resultados aos proprietários).

Com seu público definido, serviços especializados para esse nicho de mercado o hotel vem ganhando espaço e conquistando cada vez mais turistas. E como diz Teixeira (2002, p.85)

A identificação da clientela a ser atingida torna-se importante não apenas por constituir um mercado a ser conquistado por uma ação de departamento comercial, mas também em função de que a definição da qualidade dos serviços pretendidos pela organização deve corresponder às expectativas do adquirente, que passa a definir os padrões de desempenho necessários a organização.

Para todos estes atrativos o hotel fazenda conta com o apoio de sete funcionários fixos, onde pode-se distribuir suas funções em: cozinheira, guardião noturno, recepcionista, camareiras, garçons e copeira. Cada funcionário deve saber realizar todas as funções, isso facilita nos dias de grande movimento no hotel, onde é necessário o deslocamento de funcionários para os diversos setores do mesmo.

Os funcionários recebem orientações e treinamentos em reuniões mensais onde são repassados, pela proprietária, os objetivos e metas do hotel, como alcançá-los, orientações, sendo um espaço para diálogos e debates.

Em se tratando do número reduzido de colaboradores é essencial que exista dentro do hotel um trabalho em equipe, onde haja compreensão por parte dos colaboradores uma vez que trabalham para o mesmo objetivo. Assim, todos são responsáveis pelos resultados, pois, se o hóspede não for bem atendido em algum momento, levará uma má impressão do hotel, prejudicando o desempenho de todos, incluindo a imagem do local.

## CAPÍTULO 4

### RESULTADOS

#### 4.1. INTRODUÇÃO

Neste capítulo serão apresentados os resultados decorrentes da pesquisa realizada no Hotel Fazenda das 100 Árvores, envolvendo os sete funcionários do hotel, a proprietária do local e uma amostra de cinco funcionários do pesqueiro, com o objetivo de avaliar a existência do trabalho em equipe e identificar as vantagens do mesmo para o setor hoteleiro.

Essa pesquisa tem um direcionamento qualitativo de análise, com o intuito de apresentar a visão dos entrevistados sobre o tema proposto. Deve-se esclarecer que dos dez funcionários do pesqueiro, quatro são efetivos e seis diaristas. Dessas duas categorias, para a amostra, foram utilizados três funcionários efetivos e dois diaristas.

Essa pesquisa se baseou em dois questionários adaptados aos dois níveis hierárquicos do hotel: Questionário 1 – Percepção do Trabalho em Equipe, com 12 questões abertas, aplicado aos funcionários e o Questionário 2 – Percepção do Trabalho em Equipe, com 15 questões abertas e fechadas, aplicado à proprietária. Os pontos centrais de cada questão são analisados e acompanhados de ilustração gráfica de forma a facilitar a compreensão.

#### 4.2. ANÁLISE DOS RESULTADOS

##### 4.2.1 A percepção dos funcionários do hotel sobre o trabalho em equipe (*questionário 1*)

Questionados (questão 1) se os objetivos e as metas do hotel estavam claras para eles e se tais objetivos e metas eram repassados de forma compreensível, todos os entrevistados responderam que sim. Isso é colocado já na admissão e periodicamente em reuniões com a proprietária, que também exerce o cargo de gerente do hotel.

Nestas reuniões são repassadas todas as coordenadas de trabalho, além do balanço do mês ou semana, como foi desenvolvido o trabalho, se as metas foram atingidas, entre outros pontos importantes para o desenvolvimento do trabalho.

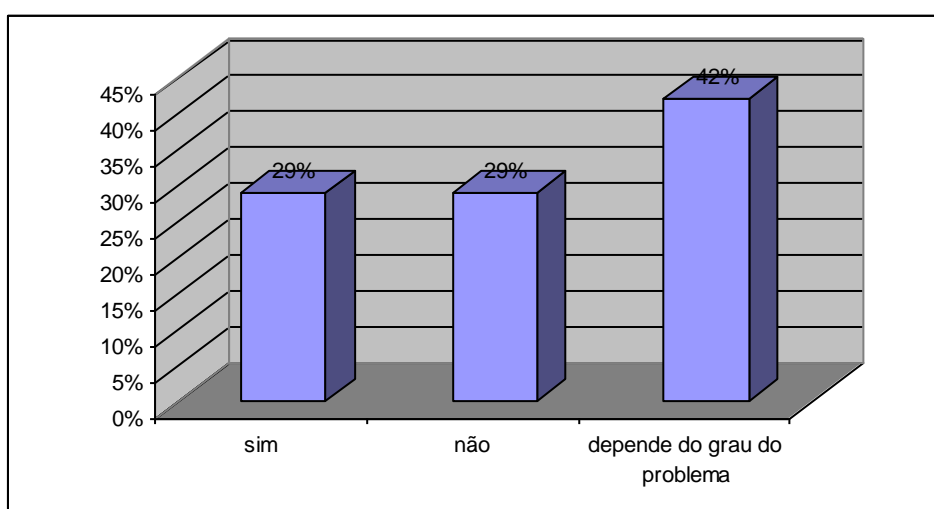
Na questão 02, buscou-se levantar a impressão dos entrevistados sobre o significado de trabalhar em equipe para eles, que colocaram ser o exercício do trabalho de forma

conjunta, com a finalidade de alcançar o mesmo objetivo e para tanto implicaria no auxílio dos demais integrantes nas dificuldades, incentivando, motivando, chegando assim, a um melhor desempenho das atividades propostas.

Quando indagados sobre a existência de uma comunicação clara, eficaz, entre os membros da equipe, (questão 03), os entrevistados foram unânimes em afirmar que, entre eles, a comunicação é sempre clara e objetiva, todos se comunicam bem, o que também faz parte das recomendações da liderança, que estimula os colaboradores a terem uma comunicação eficiente. Em se tratando de várias pessoas com diferentes opiniões trabalhando juntas, já ocorreram falhas, mas que já foram identificadas e corrigidas. Subentende-se, a partir das respostas que a equipe ou está unida, realmente, ou está buscando encobrir os problemas que possam existir de relacionamento entre eles.

Quanto a enfrentar um problema inesperado (questão 4), a equipe do Hotel Fazenda das 100 Árvores se mostra dividida, pois 29% acreditam que pode resolver um problema sem consulta prévia ao líder, enquanto que 29% responderam que não, que antes de tomar qualquer iniciativa deve-se consultar o líder.

No entanto a maioria 42% resolveria o problema, dependendo do seu grau de dificuldade, e então levariam a seu superior, mostrando que a equipe antes de resolver um problema identifica se é de sua responsabilidade e se acaso fugir de suas competências consulta seu superior. O gráfico 01 ilustra a autonomia da equipe.



**GRÁFICO 01 - AUTONOMIA DA EQUIPE**

FONTE: SCHWAB (2006), dados primários.

Na questão 05, que trata sobre a clareza de quem coordena (líder) sua equipe de trabalho, de acordo com os dados colhidos, para os funcionários está bem claro quem é que coordena a sua equipe de trabalho, ou seja, a proprietária do local que também exerce o cargo

de gerente.

Já questão 06, buscou-se levantar sobre a motivação que recebem desse líder, e mais uma vez, todos os funcionários responderam que recebem motivação do seu coordenador para a execução do trabalho. O gráfico 02, a seguir, ilustra que esses funcionários se mostraram satisfeitos com o tipo de motivação vinda da liderança, que acontece através de diálogos e orientação (58%); treinamento, cursos e palestras (42%). Foi identificado que os funcionários do Hotel Fazenda das 100 Árvores priorizam o diálogo entre o líder e a equipe, mostrando a importância de uma comunicação aberta, que também é objetivo do líder que está sempre pronto a atender qualquer solicitação de seus colaboradores.

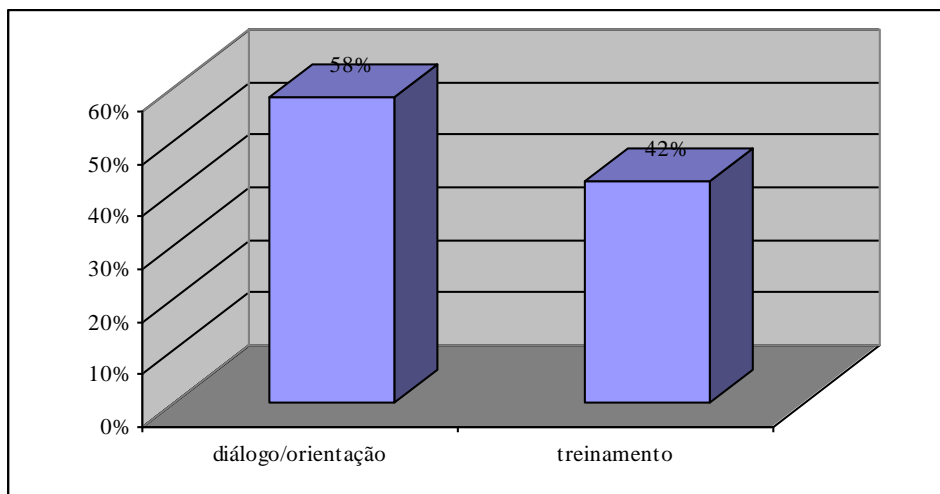


GRÁFICO 02 - TIPOS DE MOTIVAÇÃO

Fonte: SCHWAB (2006), dados primários.

Questionados sobre a confiança existente entre os membros da equipe (questão 7), todos expressaram que para eles é essencial que exista confiança dentro de um local de trabalho, principalmente em se tratando de uma equipe, onde todos têm o mesmo interesse. Então nesta questão as respostas foram que existe total confiança entre os membros da equipe e que eles podem confiar nos demais integrantes na execução de tarefas e no cotidiano.

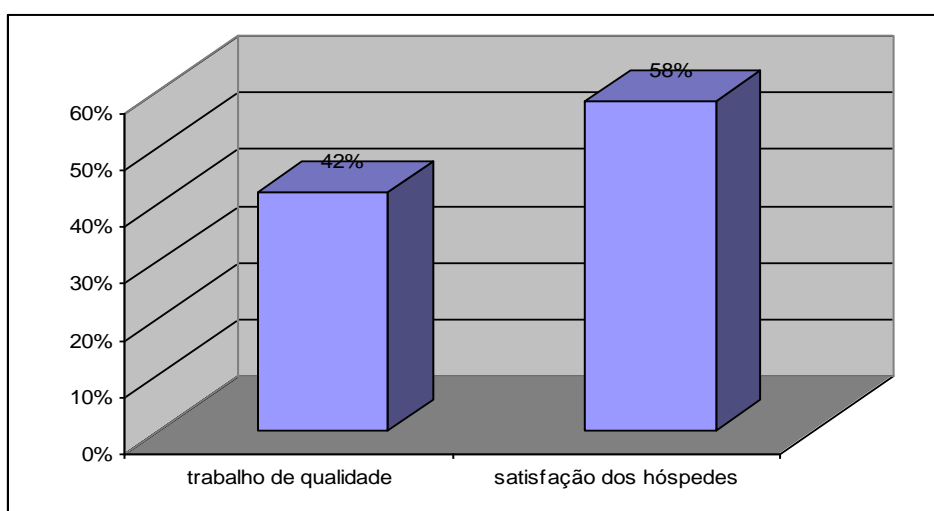
Quanto ao relacionamento inter-pessoal, entre os membros da equipe (questão 8), nota-se que não existem problemas quanto a esse ponto, pois esta equipe já está formada há alguns meses, então há tempo suficiente para uma integração entre seus membros. Segundo os funcionários o relacionamento é satisfatório para todos.

Na questão 9, buscou-se levantar o nível de cooperação existente entre os integrantes da equipe de trabalho do hotel, se todos se ajudam mutuamente, constatando-se que em dias de grande movimento ou no caso de necessidade todos se mostram compreensíveis e dispostos a auxiliar nas tarefas dos demais, mostrando que existe um espírito de equipe entre

os funcionários. Analisando-se os aspectos decorrentes dessa resposta, nota-se presente o conceito de multifuncionalidade, com os funcionários prontos a desenvolverem atividades que não lhes diz respeito de forma direta.

Através da questão 10, dados relacionados aos papéis e responsabilidades, se estão claramente definidos, identificou-se que as responsabilidades são repassadas pelo líder da equipe que dá as coordenadas de trabalho, permitindo que cada um saiba de suas obrigações dentro do hotel e tenha consciência da importância e de sua responsabilidade dentro da equipe.

Ao serem questionados sobre qual a importância do trabalho em equipe dentro do hotel (pergunta 11), os colaboradores relataram que trabalhando em equipe todos saem ganhando. Os hóspedes por terem um atendimento diferenciado, de qualidade, saindo satisfeitos e recomendando o hotel, o que auxilia a trazer mais visitantes. Os funcionários porque trabalham melhor, com mais motivação, atendendo melhor os hóspedes, as tarefas diárias são desempenhadas com perfeição e também porque com o trabalho em equipe existe uma troca entre os membros e mais cooperação, o que estimula a um melhor desempenho dentro do hotel. Pode-se verificar pelas respostas dos entrevistados, a tendência de direcionamento para dois itens: 42% dos entrevistados direcionaram suas respostas para o trabalho de qualidade e 58% para a satisfação dos hóspedes, ambos os itens em função da importância do trabalho em equipe. Através do gráfico 03, isto fica mais visível.



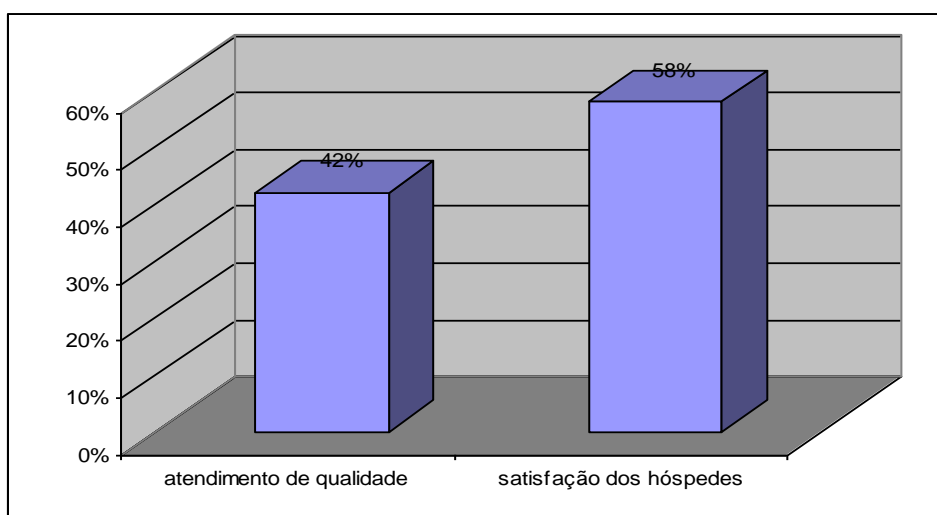
**GRÁFICO 03 - IMPORTÂNCIA DO TRABALHO EM EQUIPE**

Fonte: SCHWAB (2006), dados primários.

Com base na questão 12, foi possível levantar a impressão do grupo sobre os benefícios do trabalho em equipe. Responderam que com uma equipe treinada, integrada, com os objetivos claros e definidos, se comunicando bem, existe uma economia de tempo na



execução das tarefas. É possível alcançar a satisfação dos hóspedes com um atendimento personalizado e de qualidade, o que resultará em mais turistas para o local, conseqüentemente aumentando o retorno para a proprietária e para os colaboradores. Mais uma vez foi possível agrupar as respostas com dois direcionamentos possíveis de serem alcançados através do benefício do trabalho em equipe: o atendimento de qualidade, apontado por 42% dos entrevistados e a satisfação dos hóspedes, na opinião de 58% dos respondentes. Isto está demonstrado abaixo, no gráfico 04.



**GRÁFICO 04 - BENEFÍCIOS DO TRABALHO EM EQUIPE**

Fonte: SCHWAB (2006), dados primários

A análise dos gráficos 3 e 4, permite apontar que os funcionários do hotel têm consciência da importância do trabalho ser desenvolvido em equipe e dos benefícios disso decorrentes, não só para os objetivos individuais, mas também para os objetivos organizacionais.

#### 4.2.2 A percepção da proprietária do hotel sobre o trabalho em equipe (*questionário 2*)

Segundo a visão da proprietária do empreendimento, os objetivos e metas do hotel estão claros (questão 1), tanto para ela quanto para seus empregados, pois são claramente definidos. Discorreu, ainda, que tais objetivos vem sendo alcançados (questão 2) apontando como motivo o gradativo crescimento do número de hóspedes, além de que seus funcionários vem desenvolvendo bem o trabalho. Ao ser questionada se os objetivos e metas do hotel são colocados de forma clara para os funcionários (questão 3), a proprietária colocou que não, apontando como motivos os funcionários não procurarem esclarecimentos a esse respeito e ela não apresentar claramente tais objetivos.

Nota-se, com relação à resposta da pesquisada que existe uma contradição entre sua fala e a de seus funcionários que colocaram o contrário, apontando as reuniões periódicas promovidas pela proprietária como o momento em que ela estaria especificando e detalhando os objetivos e metas do hotel. Pode ser que a respondente não tenha entendido o teor da questão.

Ao ser inquirida sobre a importância do trabalho em equipe dentro do hotel (questão 4), a entrevistada apontou ser fundamental o trabalho em equipe para todo o desenvolvimento do trabalho, pois como o número de funcionários é pequeno existe uma necessidade grande de companheirismo entre eles, afinal são os executores das atividades relacionadas à satisfação. Assim, o trabalho individual, apesar de ter sua importância, não consegue obter o mesmo resultado proporcionado pela sinergia entre os membros da equipe.

Quanto ao questionamento se o trabalho em equipe é incentivado pela direção do hotel (questão 5), segundo a entrevista é incentivado através do diálogo, quando se expõe sobre as necessidades dos indivíduos trabalharem unidos para o alcance de um nível de qualidade superior, consubstanciada na satisfação dos hóspedes.

Na questão 6, sobre a visualização do trabalho em equipe estar acontecendo no estabelecimento por ela administrado, indicou que existe um bom relacionamento entre os funcionários, todos se ajudam mutuamente e a comunicação ocorre sem problemas, demonstrando assim, que existe um trabalho em equipe.

Questionada sobre a forma que ocorre esse trabalho em equipe (questão 7), a gestora do hotel respondeu ocorrer através de cooperação entre os funcionários mesmo existindo a clara definição, dentro do hotel, da função que cada um desempenhada, não impedindo-os, contudo, de auxiliarem os demais setores.

Sobre a existência de comunicação clara e eficaz entre os membros da equipe (questão 8), a pesquisada acredita que existe e que essa comunicação acontece pessoalmente e através de um caderno de recados que está localizado na recepção. Todos os funcionários do hotel têm acesso ao caderno de recados e devem procurá-lo antes de iniciar suas atividades diárias, conferindo se não existe algum recado. Segundo a proprietária essa foi uma boa solução para o problema de comunicação entre os funcionários.

No que diz respeito à equipe estar preparada para enfrentar um problema inesperado e resolvê-lo (questão 9), a resposta obtida foi de que sim, porém isso dependerá do grau de dificuldade, indicando que os problemas corriqueiros diretamente relacionados às atividades desempenhadas, os funcionários tem condições de resolvê-los em seu âmbito funcional.

Questionada se estava claro, para ela, quem coordena as equipes de trabalho (questão

10), a entrevistada apontou que tinha bem claro quem dirigia a equipe de trabalho, ou seja ela, mas que essa direção se dava da forma mais participativa possível.

Ao ser indagada se a equipe recebe motivação por parte da direção e de que forma se dá essa motivação (questão 11), respondeu que sim, isso sendo realizado através de desafios, oportunidades de crescimento dentro da organização, cargos melhores, liberdade e acessibilidade de diálogo.

Já na questão 12, ao ser abordada sobre a existência de confiança mútua entre todos os membros da equipe, comentou que nunca ocorreram problemas nesse sentido, talvez pelo tempo de formação da equipe (aproximadamente quatro meses).

Com respeito à existência de um bom relacionamento inter-pessoal entre os membros da equipe (questão 13), colocou que os membros não apresentaram problemas de relacionamento.

A respeito da existência da cooperação entre todos os membros da equipe e se todos se ajudam mutuamente (questão 14), a proprietária do hotel respondeu que sim, cada um tem seu papel dentro do hotel, contudo isso não impede de auxiliar os outros componentes da equipe em ocasiões de grande movimento.

Respondendo sobre os benefícios do trabalho em equipe no hotel, colocou que para os colaboradores trás uma facilidade em executar as tarefas, menos estresse, o trabalho é realizado com qualidade e conseqüentemente isso se reflete nos hóspedes ao se sentirem satisfeitos com o atendimento prestado.

#### 4.2.3. A percepção dos funcionários do pesqueiro sobre o trabalho em equipe (*questionário 1*)

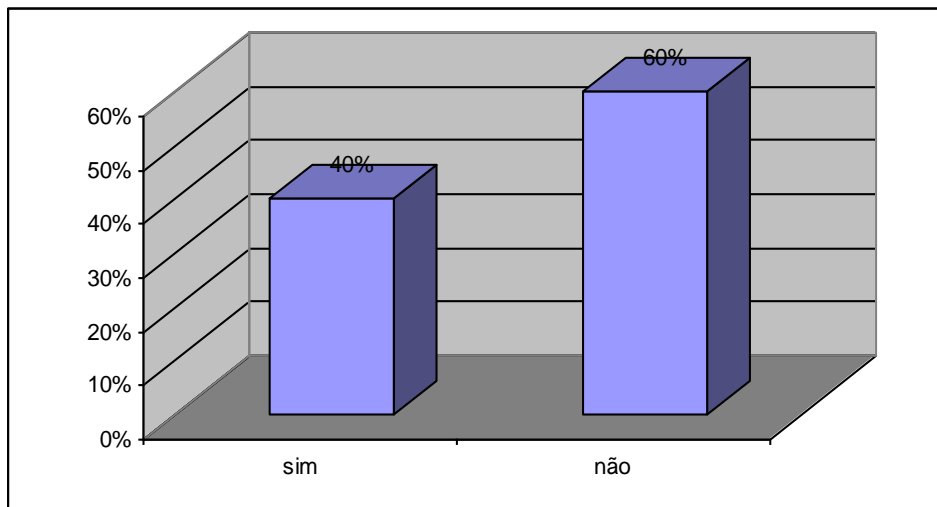
Na questão 1 os funcionários foram questionados se os objetivos e metas estão claros, segundo eles estão claros e são repassados em reuniões periódicas com a proprietária do local, onde são expostos com clareza e precisão.

Quando indagados sobre o que significa trabalhar em equipe (questão 2) responderam que trabalhar em equipe, significa um ajudar o outro, existir união, amizade, profissionalismo, contar com o apoio dos demais colegas de trabalho em todas as situações, demonstrando assim, que conhecem o significado de trabalhar em equipe.

Quanto a comunicação, se é eficaz entre os membros da equipe (questão 3), 60% dos colaboradores afirmaram que existe uma comunicação clara entre eles, acontecendo um diálogo permanente na execução das tarefas. Mas, para 40% dos colaboradores não existe uma comunicação eficiente entre os integrantes da equipe de trabalho, para eles alguns dos

membros não se comunicam devidamente uns com os outros. Esse resultado mostra não existir identidade de idéias e falhas na comunicação envolvendo os servidores do pesqueiro, um ponto importante que pode ocasionar falhas no desenvolvimento das atividades no local.

Já quanto à autonomia da equipe (questão 4), como pode ser analisado no gráfico 05, 40% dos funcionários responderam que podem resolver um problema inesperado, 60% disseram que não, pois nem todos estão preparados para uma maior responsabilidade e também que só no decorrer do dia-a-dia, no momento da ocorrência do problema para saber se os mesmos estarão aptos a resolvê-lo.



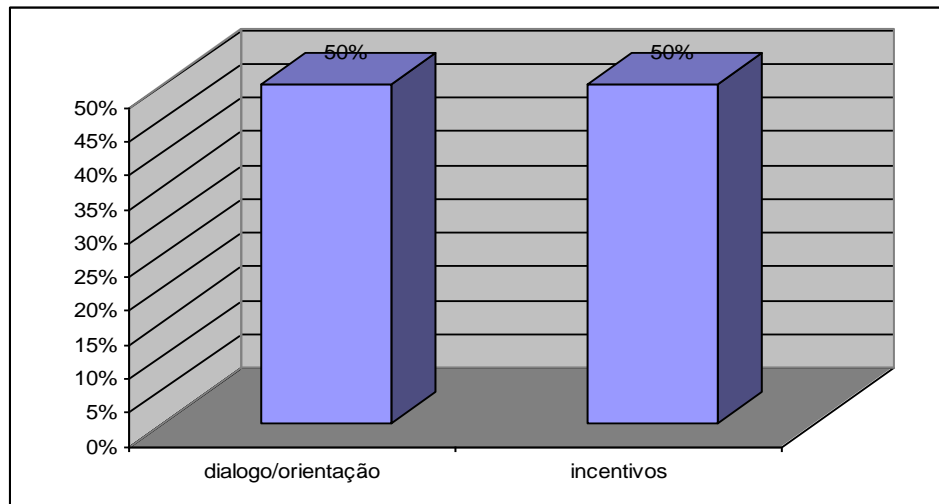
**GRÁFICO 05 - AUTONOMIA DA EQUIPE**

Fonte: SCHWAB (2006), dados primários

Na questão 5 foi visto que para os funcionários está claro quem coordena a equipe de trabalho, os mesmos tem consciência de quem lhes passa essas coordenadas.

Quando questionados sobre motivação (questão 06) para 20% dos entrevistados às vezes o líder oferece uma motivação eficaz, já para 80% dos funcionários o líder oferece uma motivação boa e justa.

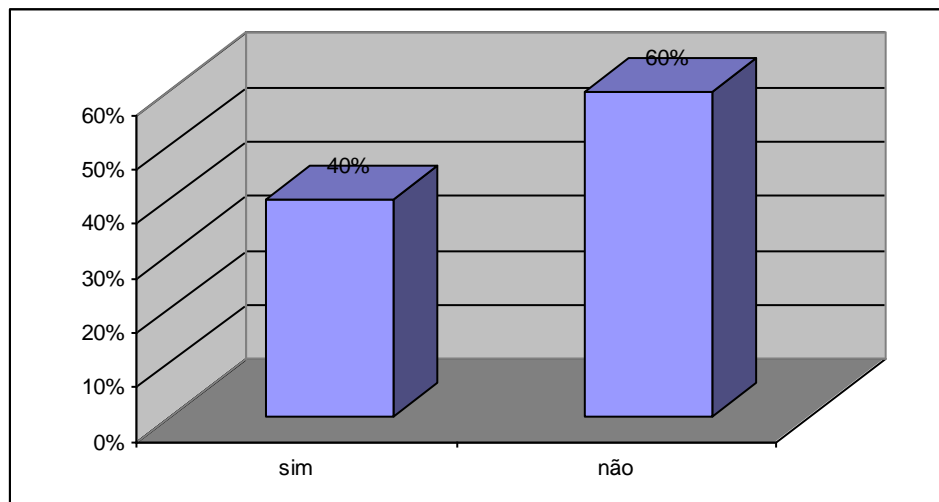
Os tipos de motivação apontados são analisados através do gráfico 06, onde fica evidente que os entrevistados aprovam o tipo de motivações vindos da liderança, 50% apontaram que isso ocorre através de diálogos e os outros 50% que os fatores motivacionais são colocados através de apoio tanto emocional quanto financeiro, demonstrando assim que o líder está sempre aberto a negociações, diálogos e que os funcionários, a maioria, estão satisfeitos com esse tipo de motivação.



**GRÁFICO 06- TIPOS DE MOTIVAÇÃO**

Fonte: SCHWAB (2006), dados primários

Com respeito à existência de confiança entre os membros da equipe (questão 7), observa-se através do gráfico 7, abaixo, que para 40% dos entrevistados existe confiança. No entanto para a maioria 60% dos entrevistados não existe confiança. O que demonstra ser alto o nível de desconfiança entre os integrantes, sendo assim o trabalho não será desenvolvido bem, pois a confiança é um dos pontos principais de uma equipe de trabalho eficaz.



**GRÁFICO 07 - CONFIANÇA**

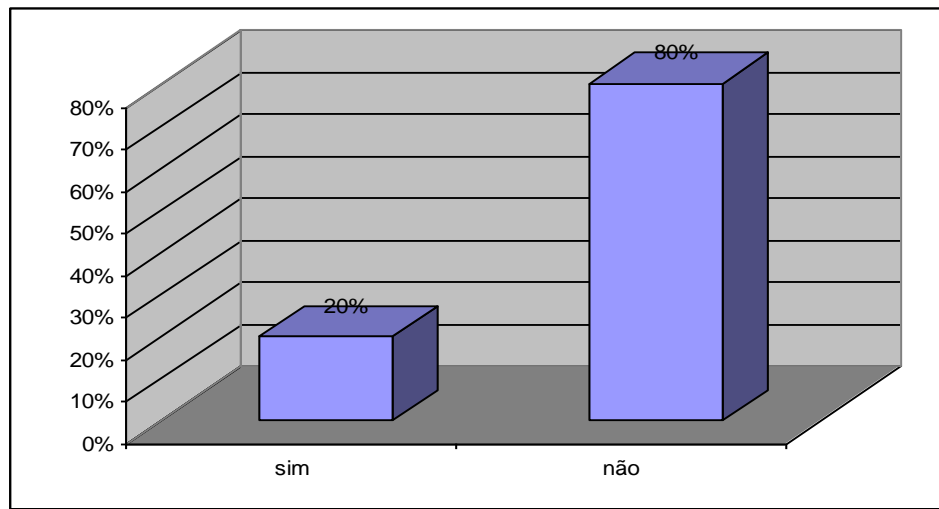
Fonte: SCHWAB (2006), dados primários.

Ao serem questionados sobre o relacionamento inter-pessoal na equipe (questão 8), 20% dos entrevistados responderam que não existe um bom relacionamento, já para 80% há um bom relacionamento entre eles. Isso mostra que além da confiança o relacionamento também está com problemas merecendo maior atenção por parte do líder da equipe.

Quando indagados sobre a cooperação (questão 9), pode-se notar que para 20% dos

funcionários entrevistados existe cooperação, mas para 80% não existe. Analisando-se o gráfico 08, pode-se tratar de mais um ponto falho dentro da equipe, isso fica mais problemático quando se tem que a cooperação, também, é um dos pontos principais para a existência de uma verdadeira equipe de trabalho.

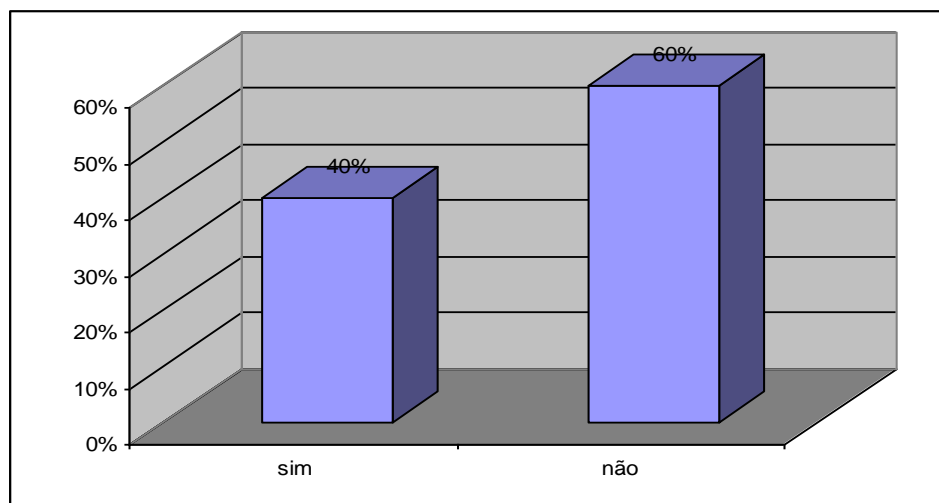
Nessa equipe, em especial, a cooperação apresenta sérios problemas, o que indica que os entrevistados não executam por completo um trabalho em equipe. Isso pode ser visível também em conversas informais junto aos outros funcionários do pesqueiro.



**GRÁFICO 08 - COOPERAÇÃO**

Fonte: SCHWAB (2006), dados primários

Na questão 10, sobre a definição dos papéis e responsabilidades, verifica-se através das respostas, que os entrevistados acreditam que as responsabilidades delegadas não estão condizentes com os cargos ocupados, pois, como mostra o gráfico 09, 60% responderam que os papéis e cargos não estão definidos claramente e apenas 40% responderam que sim.



**GRÁFICO 09 - RESPONSABILIDADES**

Fonte: SCHWAB (2006), dados primários

Quando questionados sobre a importância do trabalho em equipe (questão 11), os entrevistados explanaram que o trabalho em equipe é importante para que haja harmonia no trabalho, as tarefas sejam realizadas com maior rapidez e precisão, para que os hóspedes e visitantes se sintam bem atendidos com um trabalho de qualidade e que o local seja reconhecido como o melhor local para o descanso das pessoas.

Portanto, pode-se afirmar que os entrevistados têm consciência da importância do trabalho em equipe, apesar de em alguns pontos importantes deixarem por desejar com relação a uma equipe eficiente.

Quanto à questão 12, sobre os benefícios do trabalho em equipe, foram apontados: a) a satisfação dos clientes, b) a melhora do atendimento ao público, c) o retorno dos visitantes comprovando que gostaram do local, e) para os funcionários realizarem as tarefas de forma melhor e mais felizes com o ambiente de trabalho.

Após a apresentação e análise dos dados coletados, finalmente, torna-se possível apontar algumas divergências entre os funcionários do hotel e do pesqueiro, pois os funcionários do pesqueiro demonstram uma insatisfação com o tratamento que lhes é dirigido. Para os mesmos existe um distanciamento entre os membros da equipe do hotel e eles. Por serem estabelecimentos com direcionamentos diferentes, cada um com objetivos próprios é possível que isso não esteja claro para os funcionários do pesqueiro, apresentando ressentimentos para com os funcionários do hotel. Na sua leitura de mundo, os proprietários do hotel direcionam mais atenção para o hotel em detrimento do pesqueiro, levando-os a um sentimento de inferioridade.

Quando analisadas separadamente, pode-se observar que no hotel existe uma equipe de trabalho, organizada em um sentido de pertencimento, coesão de idéias e objetivos. Os funcionários têm consciência da importância da cooperação, da comunicação e do que realmente é trabalhar de forma integrada e unida com foco em resultados.

Já na equipe do pesqueiro, os funcionários sabem o que significa trabalhar em equipe, porém em alguns pontos indispensáveis como confiança, cooperação, mostram que não estão preparados para desenvolver um bom trabalho em equipe, prejudicando assim o desenvolvimento das atividades propostas pelo seu líder. Esses indivíduos sabem que devem trabalhar unidos aos demais elementos do grupo e também com os funcionários do hotel. Contudo, isso não acontece na prática, ficando assim, demonstrado através da rivalidade que apresentam em relação ao outro grupo.

A proprietária do local quando indagada sobre o assunto afirma que o pesqueiro e o hotel fazem parte da mesma organização e um complementa o outro, então devem trabalhar

juntos em equipe para um melhor desenvolvimento das atividades tanto do hotel quanto do pesqueiro. No entanto, ela tem consciência que isso não ocorre no dia-a-dia. Para essa dificuldade a proprietária do local está estudando mudanças e tentando reverter esse quadro crítico, buscando através de algumas iniciativas como reuniões, que envolvem a maioria dos funcionários, onde são apresentados resultados, metas, dificuldades encontradas e soluções para que o trabalho seja desenvolvido da melhor maneira possível.



## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

Partindo-se da importância do turismo, seu desenvolvimento, bem como seu relacionamento com a hotelaria, como contexto, buscou-se focar sobre a importância do elemento humano para a execução de um trabalho direcionado a resultados, os mais positivos possíveis. Nota-se que em razão do avanço tecnológico das empresas, estas estão cada vez mais modernas, automatizadas, porém o elemento humano permanece tendo um destaque especial e essencial. Afinal é a partir dele que ocorre todo o processo de acolhida do cliente, que por sua vez originará lucros para o estabelecimento.

Entretanto, o ser humano, dentro de uma organização ou até mesmo na sociedade não consegue atingir objetivos de grande valia sozinho, necessitando se associar aos iguais para a consecução dos seus fins. Surge através dessa lógica a importância do trabalho em equipe que atualmente é a essência de todo e qualquer fator de sucesso.

Saber trabalhar em equipe é um fator de empregabilidade por se constituir em uma das exigências do mercado de trabalho. Para um bom desempenho da equipe não é necessário apenas um bom planejamento, mas um conjunto de pessoas interessadas em desenvolver um bom trabalho e, além disso, um líder eficaz.

Sendo assim, alguns elementos são indispensáveis para uma equipe de sucesso como: comunicação, confiança, cooperação, entre outros. Se os membros da equipe não conseguem comunicar-se bem, se não existe confiança a equipe não conseguirá alcançar os objetivos com eficácia por não existir a ligação que une os membros.

Relacionado ao enfoque do trabalho em equipe, foi possível verificar que os colaboradores do hotel estão trabalhando de forma integrada em equipe, eles cooperam entre si, estabelecem pontos de confiança e respeito mútuos, desenvolvem uma boa comunicação. Com relação aos trabalhadores do pesqueiro, verifica-se uma rivalidade direcionada aos funcionários do hotel. Subjacente a tal consideração, pode-se dizer que se encontra um sentimento de carência, de necessidade de maior atenção por parte da direção do hotel, mesmo se tratando de estabelecimentos diversos e com objetivos diferentes.

Interessante, ressaltar, a necessidade de intervenção por parte dos proprietários com o objetivo de diminuir e dirimir a longo prazo os pontos negativos encontrados no sentimento dos membros do pesqueiro. As possibilidades para isso estão presentes no desenvolvimento de uma comunicação eficaz com vistas a esclarecer os papéis e objetivos de cada unidade. Além disso, promover reuniões mais frequentes entre todos os funcionários, tentando assim, demonstrar a importância de um trabalho realizado em equipe, bem como a integração das

equipes, incentivar um cooperativismo entre os colaboradores. Implantar treinamentos, palestras e cursos periódicos, para alcançar um nível elevado de qualidade profissional e, por conseguinte, um desempenho superior das equipes de trabalho.

Outro ponto a ser destacado é a motivação. Empregados motivados e comprometidos elevam os padrões com o tempo, aumentando o resultado organizacional e em consequência melhorando o quadro motivacional da equipe de trabalho. Em consideração a esse aspecto, recomenda-se a implantação de uma gestão participativa de modo a valorizar o ponto de vista dos funcionários, reforçando os elos que lhes permitirão solidificar o trabalho em equipe.

Durante o processo de gestão participativa, deve-se ter em mente que na definição dos objetivos a serem alcançados pelas equipes, tais metas deverão de ser audaciosas e sempre possíveis de serem atingidas. Essas metas deverão estar direcionadas de acordo com os objetivos organizacionais e deverão buscar os esforços dos colaboradores orientados para o alcance dos resultados esperados pelo líder.

Com isso, os colaboradores poderão realizar suas tarefas melhor, adquirindo um nível elevado no atendimento aos hóspedes. Vale ressaltar que o trabalho em equipe não é apenas modismo, é uma exigência do mercado de trabalho. Pois, as equipes superam o desempenho dos indivíduos agindo sozinhos. Nas equipes pode-se encontrar mais experiências, conhecimentos, enfim, uma equipe pode conquistar objetivos com maior precisão e em um espaço de tempo menor, trazendo resultados eficazes, altamente satisfatórios para todos, ou seja, organizacionais e individuais.

## REFERÊNCIAS

- ANDRADE, José V. **Turismo Fundamentos e dimensões**. São Paulo: Ática, 2002.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE INDÚSTRIA HOTELEIRA – ABIH. **Turismo Rural**. Disponível em < [http://www.abih.com.br/principal/turismo\\_rural.php](http://www.abih.com.br/principal/turismo_rural.php)> Acessado em 05/06/2006.
- BRESSAN, Flávio. **O método do estudo de caso**. Disponível em: <[http://www.fecap.br/adm\\_online/art11/flavio.htm](http://www.fecap.br/adm_online/art11/flavio.htm)> Acessado em 27/09/2006.
- CASTELLI, Geraldo. **Administração hoteleira**. Caxias do Sul: EDUC, 2003.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando Pessoas: o passo decisivo para a administração participativa**. São Paulo: Markron Books, 1994.
- COIMBRA, Ricardo. **Assassinatos na hotelaria** ou como perder seu hóspede em 8 capítulos. Salvador: Casa da Qualidade, 1998.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.
- GONÇALVES, Luiz C. **Gestão Ambiental em meios de hospedagem**. São Paulo: Aleph, 2004.
- GUIANET. **Mapa do Estado do Paraná**. Disponível em: <<http://www.guianet.com.br/pr/mapapr.htm>> Acessado em: 02/10/2006.
- HOTEL FAZENDA DAS 100 ÁRVORES. Disponível em: <<http://www.100arvores.com.br/html/page.php?1>> Acessado em 01/07/2006.
- IGNARRA, Luiz R. **Fundamentos do turismo**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
- KUSPIOSZ, Evelyn. **Capacitação Profissional no Hotel Fazenda das 100 Árvores Castro/PR**. 2006, 65 f. Trabalho de Conclusão de Curso. (Graduação em Turismo). Universidade Estadual do Centro Oeste, Irati, 2006.
- MICHELETTI, Camila. **Trabalho em equipe: essencial para todas as empresas**. Disponível em: <<http://carreiras.empregos.com.br/carreira/administracao/ge/sucesso/equipe/050704trabalho>> Acessado em 05/07/2006.
- OLIVEIRA, Antonio P. **Turismo e Desenvolvimento**, Planejamento e Organização. São Paulo: Atlas, 2002.
- OMT. **Turismo Internacional: Uma perspectiva Global**. Porto Alegre: Bookmann, 2003.
- PIMENTA, Alzira M. **Gestão de Pessoas em Turismo: Sustentabilidade, qualidade e comunicação**. Campinas, SP: Alínea, 2004.

PREFEITURA MUNICIPAL DE CASTRO. **Histórico da cidade de Castro.** Disponível em: <[http://www.castro.pr.gov.br/html/e107\\_plugins/content/content.php?content.37](http://www.castro.pr.gov.br/html/e107_plugins/content/content.php?content.37)> Acessado em 14/08/2006.

Qualidade de Vida – **Trabalho em equipe:** sucesso ao alcance de todos. Disponível em: <[http://www.mapfrevida.com.br/qualidadedevida/trabalho\\_em\\_equipe.asp](http://www.mapfrevida.com.br/qualidadedevida/trabalho_em_equipe.asp).> Acessado em 02/07/2006.

SANTOS, Fabio Geraldo. **Trabalho em equipe:** uma questão competitiva. Disponível em <<http://www.rh.com.br/ler.php?cod=4008&org=2> > Acessado em 01/08/2006.

SEBRAE – **Gestão Participativa.** Disponível em: <[http://www.sebrae.com.br/br/parasuaempresa/planejeorganize\\_1022.asp](http://www.sebrae.com.br/br/parasuaempresa/planejeorganize_1022.asp).> Acessado em 27/09/2006.

SCHLUTER, Regina G. **Metodologia da pesquisa em turismo e hotelaria.** São Paulo: Aleph, 2003.

WEISSINGER, Suzanne S. **Introducción a las actividades hoteleras.** Madrid, Esp. Paraninfo Thomson Learning, 2001.

APÊNDICE 1 - Questionário 1 - Percepção do Trabalho em Equipe

**QUESTIONÁRIO 1\***  
**PERCEPÇÃO DO TRABALHO EM EQUIPE**

Nome: \_\_\_\_\_

sexo: ( ) Mas ( ) Fem

Setor que atua no hotel: \_\_\_\_\_

Tempo de serviço prestado no hotel: \_\_\_\_\_

1-Os objetivos e metas do hotel estão claros, para você? Eles são repassados de forma compreensível?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

2-O que é trabalhar em equipe para você?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

3-Existe uma comunicação clara, eficaz entre os membros da equipe?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

4-A equipe está preparada para enfrentar um problema inesperado e resolvê-lo?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

5-Está claro para você quem coordena (líder) sua equipe de trabalho?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

6-A equipe recebe motivação desse seu líder? Que tipo de motivação?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

7-Existe confiança entre todos os membros da equipe?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

8-Há um bom relacionamento inter pessoal entre os membros da equipe?

\_\_\_\_\_

\* Questionário aplicado aos funcionários do Hotel e do Pesqueiro.

---

---

---

9-Há cooperação entre todos os membros da equipe? Todos se ajudam mutuamente?

---

---

---

10- Os papéis e responsabilidades estão claramente definidos?

---

---

---

11- Em sua opinião qual a importância do trabalho em equipe dentro do hotel?

---

---

---

12- Quais os benefícios do trabalho em equipe no hotel?

---

---

---

APÊNDICE 2 – Questionário 2 - Percepção do Trabalho em Equipe



**QUESTIONÁRIO 2\*\*****PERCEPÇÃO DO TRABALHO EM EQUIPE**

Nome: \_\_\_\_\_

Setor que atua: \_\_\_\_\_

Tempo de serviço prestado no hotel: \_\_\_\_\_

1-Para você, os objetivos e metas do hotel estão claros?

 Sim     Não

2-Esses objetivos e metas vêm sendo alcançados?

 Sim     Não

Por que? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

3-Você acha que os objetivos e metas do hotel são colocados de forma clara para os funcionários? Explique.

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

4-Em sua opinião qual a importância do trabalho em equipe dentro do hotel?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

5-O trabalho em equipe é incentivado pela direção neste hotel?

 Sim     Não

6-Você consegue visualizar um trabalho em equipe acontecendo no estabelecimento que administra?

 Sim     Não

7-De que forma ocorre esse trabalho em equipe?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

8-Existe uma comunicação clara, eficaz entre os membros da equipe?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

9-A equipe está preparada para enfrentar um problema inesperado e resolvê-lo?

\_\_\_\_\_

\*\* Aplicado à proprietária do hotel.

---

---

10-Está claro para você quem coordena a equipe de trabalho?

---

---

11-A equipe recebe motivação por parte da direção? De que forma se dá essa motivação?

---

---

12-Você nota a existência de confiança mútua entre todos os membros da equipe?

---

---

13-Há um bom relacionamento inter-pessoal entre os membros da equipe?

---

---

14-Há cooperação entre todos os membros da equipe? Todos se ajudam mutuamente?

---

---

15-Para você, quais os benefícios do trabalho em equipe no hotel?

---

---