

**UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE
FACULDADE DE TURISMO E HOTELARIA
CURSO DE TURISMO
DEPARTAMENTO DE TURISMO**

EDUARDO JOSÉ SILVA MOREIRA

**MOTIVAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS DE UMA AGÊNCIA DE VIAGENS
CORPORATIVAS NA CIDADE DO RIO DE JANEIRO**

**Niterói
2014**

EDUARDO JOSÉ SILVA MOREIRA

MOTIVAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS DE UMA AGÊNCIA DE VIAGENS
CORPORATIVAS NA CIDADE DO RIO DE JANEIRO

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado à Faculdade de Turismo e Hotelaria da Universidade Federal Fluminense, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Turismo.

Orientador: Prof.^a Dr.^a Carolina Lescura de Carvalho Castro

Niterói

2014

MOTIVAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS DE UMA AGÊNCIA DE VIAGENS
CORPORATIVAS NA CIDADE DO RIO DE JANEIRO

Por

Eduardo José Silva Moreira

Trabalho de conclusão de curso de
graduação apresentado à Faculdade de
Turismo e Hotelaria da Universidade Federal
Fluminense, como requisito parcial para
obtenção do grau de Bacharel em Turismo.

Aprovada em 03 de junho de 2014

BANCA EXAMINADORA

Prof.^a Dr.^a Carolina Lescura de Carvalho Castro - Orientadora
Universidade Federal Fluminense

Prof. Dr.^a Claudia Corrêa de Almeida Moraes - Convidada

Prof. Dr. Renato Gonzalez de Medeiros
Departamento de Turismo

Niterói
2014

AGRADECIMENTOS

À Deus por ter me dado sabedoria para conduzir esse estudo e a devo a vida e todas as oportunidades que eu tive e vou ter na vida.

À minha orientadora, Carolina Lescura, que usou de muita paciência e perseverança comigo durante toda essa jornada. A quem devo a minha paixão ao tema e também todas as ajudas emergenciais. Agradeço por ter sido presente mesmo durante a gravidez, compartilhando, sem restrições o seu conhecimento e principalmente confiando em mim.

Aos meus pais que inspiraram desde o começo da vida a ser o que eu sou hoje e a quem eu devo minha paixão pelo estudo do turismo, a minha carreira e todo o suporte necessário para me desenvolver como pessoa e profissional.

A minha noiva Isabela, por ter estado a cada minuto comigo durante essa jornada, por compartilhar opiniões, me incentivar na realização dos meus sonhos e não deixar de acreditar em mim, nem por um instante e também por seu amor capaz de mover montanhas, sem você esse trabalho não se concluiria.

Aos meus colegas de trabalho que doaram seu precioso tempo de descanso para a realização das entrevistas e que compartilham suas vidas comigo durante esse tempo que trabalhamos juntos

Aos meus amigos que me incentivaram durante toda a universidade e puderam contribuir no meu crescimento acadêmico e pessoal, muito obrigado.

RESUMO

Dentre as diversas atividades que o turismo agrega, as agências de viagens corporativas tem um papel de destaque no que tange a movimentação de passageiros e capital independentemente da sazonalidade. As TMCs (Travel Management Companies) são caracterizadas pela prestação de serviço e agenciamento a pessoas jurídicas que compram produtos e serviços turísticos para seus gestores e funcionários que viajam a negócios e têm suas despesas pagas pela empresa-cliente. Como as TMCs são caracterizadas pela prestação de serviço é possível destacar o papel fundamental das pessoas no processo de viagem corporativa. Na medida em que o capital humano ganha destaque nos processos e na atividade dessas empresas, essas agências percebem que o seu diferencial mercadológico está também em seus funcionários, no seu preparo, bem estar e valorização. Desta forma é possível perceber que o funcionário motivado em fazer um bom trabalho tem melhores condições de atender o cliente com qualidade, alta produtividade e índice baixo de erros operacionais, maximizando o resultado da agência de viagem corporativa. A gestão dessas companhias aliadas ao departamento de gestão de pessoas pode criar e fomentar a políticas e estratégias motivacionais a fim de estabelecer um ambiente motivador aos seus empregados. Diante das informações apresentadas o presente trabalho teve como objetivo principal investigar a eficácia das estratégias motivacionais aplicadas pela gestão de pessoas da empresa estudada. Mantendo a ética na pesquisa, os nomes dos funcionários e da empresa pesquisada foram mantidos em sigilo, visando preservá-los de qualquer constrangimento. O primeiro passo para a elaboração da pesquisa foi a revisão bibliográfica para um melhor embasamento teórico. Esta monografia adotou o método qualitativo, fez uso da análise documental, da observação participante não sistemática e da aplicação de entrevistas semiestruturadas como meios de coleta de dados. Após serem coletados, os mesmos foram analisados qualitativamente. Dessa análise surgiram categorias onde foi possível verificar a eficácia das estratégias motivacionais aplicadas pela gestão de pessoas da empresa estudada. Os resultados mostram a ineficácia do departamento de gestão de pessoas da empresa estudada em fomentar e criar estratégias motivacionais para os funcionários, permitindo que eles se sintam desmotivados e desvalorizados pela organização. A consequência desses fatos apresentados é a dificuldade na retenção dos funcionários na empresa.

Palavras-chave: Turismo. Agências de viagens. TMC's. Estratégias motivacionais. Gestão de Pessoas.

ABSTRACT

Among the various activities that tourism brings, corporate travel agencies have an important role regarding the movement of passengers and capital, seasonality regardless. The TMC's (Travel Management Companies) are services companies that provide tourism services to corporations who buy travel products and services for their managers and employees who travel for business and have their expenses paid by the client company. As the TMCs are characterized by the provision of service is possible to highlight the fundamental role of people in the corporate travel process. To the extent that human capital is highlighted in the processes and activities of these companies, these agencies can realize that your market differential is also their employees, their preparation, wellness and recovery. Thus it's possible to verify that the employees motivated to do a good job are better able to serve the customer with quality, high productivity and low rate of operational errors, increasing the operational results of the corporate travel agency. The TMC's management allied with Human Resources department can create and promote policies and motivational strategies to establish a motivating environment for its employees. Given the information presented in this paper, this study has aimed to investigate the effectiveness of motivational strategies implemented by the human resources department of the company studied. Maintaining ethics in this research, the names of the employees and the investigated company were kept confidential, aiming to preserve them from any embarrassment. The first step in the research development was a literature review to a better theoretical basis. This research adopted a qualitative method, used the documentary analysis, used the non-systematic participant observation method and applied semi-structured interviews as means to data collection. After data gathering and the interviews application, these data were subjected to qualitative analysis. Categories emerged from this analysis which was possible to verify the effectiveness of motivational strategies implemented by the company human resources department. The results showed the ineffectiveness of the company human resources department in foster and create motivational strategies for the company's employees allowing them to feel demotivated and undervalued by the organization. The consequence of these presented facts is the difficulty in retaining the staff in the company.

Keywords: Tourism. Travel Agencies. TMC's. Motivation. Motivational Strategies. Humam Resources.

LISTA DE SIGLAS

ABAV	Associação Brasileira de Agências de Viagens
ABRACORP	Associação Brasileira de Agências de Viagens Corporativas
ALAGEV	Associação Latino Americana dos Gestores de Viagens Corporativas
CLT	Consolidação das Leis do Trabalho
CNTur	Conselho Nacional de Turismo
DO	Desenvolvimento Operacional
Embratur	Empresa Brasileira de Turismo
GDS	<i>Global Distribution System</i>
GRH	Gestão de Recursos Humanos
GRI	Gerente de Relações Industriais
GTBA	<i>Global Business Travel Assotiation</i>
IATA	<i>International Air Transport Association</i>
IFTA	<i>International Federation of Travel Agencies</i>
MTUR	Ministério do Turismo
OMT	Organização Mundial do Turismo
RH	Recursos Humanos
SGV	Sistema de Gestão de Viagens
Sindetur-SP	Sindicato das Empresas de Turismo no Estado de São Paulo
TMC	<i>Travel Management Company</i>
UFTAA	<i>Universal Federation of Travel Agencies</i>

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Evolução história do departamento de recursos humanos	32
Figura 2 – Vantagens e desvantagens – Recrutamento interno e externo	36
Figura 3 – Seleção de pessoal: Requisitos do cargo versus características do candidato	37
Figura 4 – Modelo de processos seletivos: candidatos versus vagas	38
Figura 5 – O processo de treinamento	42
Figura 6 – Exemplo de avaliação de desempenho	47
Figura 7 – Hierarquia das Necessidades de Maslow	54
Figura 8 – Quadro de dados dos entrevistados	66
Figura 9 – Organograma – Posto de Atendimento	69

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
2	AS AGÊNCIAS DE VIAGENS: HISTÓRICO, CONCEITO, TIPOLOGIAS E SEU PAPEL NO TURISMO	13
2.1	AS AGÊNCIAS DE VIAGENS EM AMBITO MUNDIAL	14
2.2	AS AGÊNCIAS DE VIAGENS: TRAJETÓRIA BRASILEIRA	18
2.3	AS AGÊNCIAS DE VIAGENS: CONCEITOS E TIPOLOGIAS	25
3	OS RECURSOS HUMANOS NAS CORPORAÇÕES: CONTEXTO HISTÓRICO, SUAS PARTICULARIDADES E DEFINIÇÕES	31
3.1	RECRUTAMENTO E SELEÇÃO	35
3.1.1	Técnicas de seleção	37
3.2	TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO	41
3.3	AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	44
3.4	REMUNERANDO A EQUIPE DE TRABALHO	49
4	MOTIVAÇÃO: CONCEITOS E TEORIAS	52
5	METODOLOGIA DA PESQUISA, ANÁLISE DE DADOS E RESULTADOS	63
5.1	METODOLOGIA UTILIZADA	63
5.2	BASES DA INVESTIGAÇÃO	65
5.3	ANÁLISE DOS RESULTADOS	70
5.3.1	Funções identificadas do departamento de gestão de pessoas	70
5.3.2	Departamento de gestão de pessoas desconhecido	77
5.3.3	Estratégias ocultas, resultados não satisfatórios	78
5.3.4	A falta de motivação e os funcionários	82
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	90
	REFERÊNCIAS	95
	APÊNDICES	99

1 INTRODUÇÃO

As agências de viagens corporativas, *Travel Management Companies* (TMC's), têm um papel de destaque no mercado do turismo brasileiro. Estudos da *Global Business Travel Association* (GTBA) em 2013 apontaram que o gasto com viagens corporativas cresceu 8,3% entre os anos de 2000 e 2012 e estudos feitos pela Associação Brasileira de Agências de Viagens Corporativas (ABRACORP) apontaram que no primeiro trimestre do ano de 2014, o faturamento das agências de viagens corporativas associadas a essa entidade beiraram a margem de R\$ 3,3 bilhões e o crescimento dessas agências chegou à marca de 18,3%.

Entendendo a importância deste segmento para a cena mercadológica do turismo brasileiro, faz-se necessário compreender qual é o papel das pessoas nesse processo de viagens e como as agências, como prestadoras de serviço, tratam e motivam os seus funcionários para que os resultados observados nas pesquisas se realizem.

Conforme dito anteriormente, as TMC's são empresas prestadoras de serviços, desta maneira a qualidade do serviço prestado está diretamente associada ao desempenho do capital humano dessas empresas. De acordo com Dantas (2008), as agências de viagens são fundamentalmente empresas cujo principal serviço é a intermediação, sendo de extrema importância o atendimento para a sobrevivência no mercado atual.

Ainda de acordo com Dantas (2008) a qualidade na prestação de serviço das agências de viagens depende, em grande parte, do atendente dessas empresas, porque são esses profissionais que estão na linha de frente, informando e vendendo os produtos turísticos aos clientes. Para que a qualidade no atendimento e a produtividade dos funcionários atinjam as expectativas, estes precisam estar motivados.

Então a motivação tem um papel fundamental na qualidade do atendimento dos funcionários. E para que essa motivação possa ocorrer, é preciso que o departamento de gestão de pessoas dessas agências proporcione um ambiente saudável, criando estratégias motivacionais e exercendo as suas funções como: recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento,

avaliação de desempenho e remuneração e recompensas, com o foco na questão motivacional. Desta forma os resultados poderão ser mais facilmente atingidos.

Entendendo a motivação como essencial nos processos das agências de viagens, o presente trabalho objetiva responder a seguinte questão: qual é a eficácia das estratégias motivacionais adotadas pelo departamento de gestão de pessoas de uma agência de viagens com filial na cidade do Rio de Janeiro?

Pautado nessa pergunta o objetivo principal dessa pesquisa é estudar a eficácia das estratégias motivacionais adotadas pelo departamento de gestão de pessoas de uma agência de viagens com filial na cidade do Rio de Janeiro.

Partindo do objetivo principal, foram delineados três objetivos específicos para conforme pode ser observado abaixo:

- Identificar as funções exercidas pelo departamento de gestão de pessoas da agência de viagens corporativas estudada;
- Investigar as principais estratégias motivacionais adotadas pelo gestor do departamento de recursos humanos da agência de viagens corporativas estudada;
- Verificar se as estratégias motivacionais, adotadas pelo departamento de recursos humanos da agência de viagens corporativas estudada, são reconhecidas pelos seus funcionários;

Compreendendo os objetivos apresentados, a pesquisa busca enfatizar a importância da adoção de estratégias motivacionais por parte das agências de viagens corporativas a fim de melhorar o ambiente de trabalho e torná-lo propício para que haja motivação dos funcionários, tendo assim como consequência a melhoria da qualidade nos serviços prestados, o melhor aproveitamento dos funcionários e também a retenção do capital humano da empresa, sendo possível reduzir os custos com contratação de mão de obra e maximizar os resultados da companhia.

O presente trabalho está estruturado em cinco capítulos além desta introdução. Nos primeiros capítulos foi elaborada uma revisão de literatura a partir de uma pesquisa bibliográfica em trabalhos acadêmicos para o melhor embasamento da pesquisa.

O primeiro capítulo após a introdução aborda o histórico das agências de viagens, tanto no Brasil como no mundo, seus conceitos, tipologias e também destaca o seu papel no turismo.

O segundo trata da importância do departamento de recursos humanos nas corporações. Apresenta o seu contexto histórico, as funções do departamento de recursos humanos como recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho e remuneração e recompensas.

O terceiro trata do complexo conceito da motivação e teorias motivacionais desenvolvidas pelos teóricos da área de gestão de pessoas.

O quarto aborda a metodologia utilizada na presente pesquisa, salientando a metodologia utilizada para se chegar ao resultado final da pesquisa, apresentando as técnicas de coletas de dados utilizados na pesquisa e como esses dados foram analisados após a sua coleta.

Por fim, na última parte da pesquisa, são apresentadas as considerações finais do trabalho com os resultados e contribuições relevantes, citando também as dificuldades e limitações encontradas no decorrer do trabalho e sugestões para futuras pesquisas na área.

2 AS AGÊNCIAS DE VIAGENS: HISTÓRICO, CONCEITO, TIPOLOGIAS E SEU PAPEL NO TURISMO

Esse capítulo tem como objetivo embasar o presente trabalho e contextualizá-lo com as questões que à frente serão colocadas a respeito do turismo e às agências de viagens, mais especificamente das agências de viagens corporativas, que é o objeto desta pesquisa.

Segundo a Organização Mundial do Turismo (OMT) (2001), o turismo abrange as atividades que os viajantes realizam durante seus deslocamentos e estadas em lugares distintos do seu entorno comum ou habitual, por um período contínuo e inferior a um ano, com finalidade de lazer, negócios ou outros.

No conceito, há três fatores chave para que o turismo aconteça: pessoas, espaço e tempo. Pessoas se deslocando do seu entorno habitual, fora do seu ambiente conhecido e rotineiro, por um determinado tempo, para que seja considerado turismo dentro desse conceito, menor do que um ano.

No contexto econômico se faz valer o conceito exposto por Schüller (1910) *apud* Dantas (2002), que conceitua o turismo como “a soma das operações, principalmente de natureza econômica, que estão diretamente relacionadas com a entrada, permanência ou deslocamento de estrangeiros para fora de um país, cidade ou região” (DANTAS, 2002, p.4).

Pode-se verificar que naquela época os estudiosos se concentravam em um foco economicista, traduzindo o turismo como resultado de operações financeiras entre os indivíduos estrangeiros e o local visitado. Contudo, o turismo deve ser compreendido além de sua faceta econômica, sendo entendido também como um fenômeno social, uma vez que a atividade propicia trocas socioculturais entre os indivíduos estrangeiros e nativos. Como o campo do turismo é multidisciplinar, os conceitos se misturam e se confrontam, como apontado por Dantas (2002):

(...) a conceituação do turismo não pode ficar limitada a uma simples definição, pois esse fenômeno ocorre em distintos campos de estudo, nos quais é explicado conforme diferentes correntes de pensamento e verificado em vários contextos da realidade social (p.6).

Entendendo o turismo como fenômeno socioeconômico e analisando o papel das agências de viagens no ambiente turístico, as ações das agências não podem se ater somente ao caráter econômico das transações financeiras realizadas entre os demais atores como destinos, hotéis e serviços de apoio. Elas precisam entender a dinâmica social dos espaços, transmitindo com responsabilidade aos seus clientes e viajantes informações pertinentes, respeitando e valorizando sempre as trocas sociais e culturais.

De acordo com a Lei geral do turismo, Lei 11771 de 17 de setembro de 2008, a agência de turismo é a pessoa jurídica que exerce a atividade econômica de intermediação remunerada entre fornecedores e consumidores de serviços turísticos ou pode os fornecer diretamente (BRASIL, 2008).

Utilizando-se dos conceitos apresentados e da contextualização do Turismo e o papel das agências nessa matéria, é preciso conhecer a história das agências de viagens tanto em âmbito mundial como nacional. Com o embasamento histórico, o trabalho poderá ser melhor compreendido.

2.1 AS AGÊNCIAS DE VIAGENS EM AMBITO MUNDIAL

De acordo com Braga *et al.*, (2007) a história das agências de viagens no mundo remonta a meados do século XIX. O surgimento desse novo negócio aconteceu em função da necessidade dos viajantes na organização dos roteiros de viagem e a todas as informações ligadas ao desempenho da mesma, como documentos necessários para realizá-la, reservas para hospedagem e transporte, além do entretenimento no local de destino.

Embora o surgimento das atividades de agenciamento de viagens tenha ocorrido no século XIX, Braga *et al.*, (2007) sinaliza que às viagens já aconteciam há bastante tempo de forma espontânea, na verdade desde os tempos antigos da humanidade, a exemplo das rotas comerciais do oriente e médio oriente, além das grandes navegações. Mesmo nessa época, já existia a prestação de serviços a viajantes.

Rejowski (2002) considera que a profissionalização desse ramo, com a comercialização especializada, a venda de passagem ou organização de viagens individuais, surge com personagens pioneiros durante o século XIX, como a

agência de viagens Abreu Turismo, criada por Bernardo Abreu em Portugal, no ano de 1840. Esta agência vendia passagens de trem, saindo de Lisboa para Porto e também passagens de navio para a América do Sul, incluindo o Brasil, assessorando seus viajantes com a documentação necessária para os imigrantes portugueses.

Indiscutivelmente, um dos pioneiros mais reconhecidos por profissionalizar e tornar conhecido a atividade das agências de viagens, de acordo com Witney (1997) *apud* Braga *et al.*, (2007) , foi Thomas Cook (1808-1892). Estudiosos da área afirmam ser Cook o primeiro agente de viagens profissional. Sua atuação inicial se deu em 05 de julho de 1841, com o fretamento de um trem da empresa férrea Modland Railway para o transporte de aproximadamente 570 passageiros pelas 11 milhas de distância, que dividiam Leicester e Loughborough. O objetivo da viagem era para que os passageiros participassem de um Congresso Antialcoólico, que a entidade filantrópica Harborough Temperance Society promoveu na cidade de destino.

Como Thomas era um vendedor de publicações dessa mesma entidade e não tinha a atividade como meio de sobrevivência, de acordo com Braga *et al.*, (2007), convenceu a Modland Railway que a empresa não teria prejuízo se cobrasse apenas um *shilling* por passageiro, sendo *shilling* uma antiga unidade monetária inglesa que valia apenas a vigésima parte da Libra Esterlina. No século XIX na Inglaterra, as tarifas cobradas pelas companhias ferroviárias eram bem altas para os trabalhadores, mesmo a curtas distancias, como 11 milhas, aproximadamente 17,6 Km.

Witney (1997) *apud* Braga *et al.*, (2007) ainda destaca que como Cook fazia parte da entidade organizadora do evento no qual os participantes se destinavam, nessa primeira viagem organizada por ele, o objetivo final não era o lucro, e sim a filantropia. Depois dessa primeira viagem, Cook ainda organizaria mais três viagens como o mesmo caráter filantrópico, para a participação de encontros da Harborough Temperance Society. Utilizando-se dessa experiência de organização de viagens filantrópicas, Thomas organizou uma excursão de lazer para o litoral da cidade de Liverpool, na Inglaterra, em 1845.

Braga *et al.*, (2007) expõe que após todas as experiências com organização de viagens, em 1851 Cook fundou a Thomas Cook & Son em

Leicester, sua cidade de origem e com o seu progresso, em 1865, se fixou em Londres com uma filial comandada por seu filho, John Cook.

Como pioneiro na área e empresário de sucesso, Cook teve várias realizações incorporadas ao *hall* do turismo, algumas realizações foram percussoras de vários produtos que se pode ver ainda hoje no mercado. De acordo com Braga *et al.* (2007, p.5), dentre as realizações mais importantes de Cook estão:

- O lançamento do *Handbook of the trip* em 1845, o primeiro itinerário descritivo de viagem preparado de forma profissional para o uso de turistas.
- A organização de uma viagem de cerca de 165 mil excursionistas de Yorkshire à Primeira Grande Exposição Universal, a Feira Industrial do Hyde Park em Londres (1851), oferecendo transporte e alojamento aos viajantes.
- Introdução de *Individual Inclusive Tour* (1862) e o cupom de hotel, antecessor do voucher, em 1867.
- Uma viagem com duração de 222 dias de volta ao mundo para um grupo de nove pessoas em 1872.
- A criação da *circular note*, antecessora do *traveller check*, que era aceita por bancos, hotéis, restaurantes e casas comerciais em várias partes do mundo.

Na década de 1930, as agências começaram a se especializar em viagens realizadas em grupo por meio de automóveis e ônibus, com o intuito de atender às necessidades das incipientes classes burguesas e média. Esse mercado para as viagens de ônibus foi promissor e era, de acordo com Cooper *et al.* (2007), a principal forma de pacotes de férias até o surgimento das viagens aéreas de baixo custo” na década de 1950, nos Estados Unidos.

Com o término da Segunda Grande Guerra, um novo conceito de turismo surge para atingir a clientela da classe média, o turismo massivo. Boa parte da responsabilidade do surgimento desse turismo é das operadoras turísticas, que agora criam, formatam e distribuem as viagens para as agências varejistas venderem direto ao cliente. As operadoras desenvolveram o conceito de produtos turísticos aliando aos pacotes de viagem e aos voos fretados, que começaram a aparecer também nessa mesma época, de 1950 (BRAGA *et al.*, 2007).

Com a quantidade de agências de viagens aumentando assim como o número de companhias aéreas e seu desenvolvimento no mercado, em 1945 foi

criada a (IATA) *International Air Transport Association*, que detinha duas sedes: uma em Genebra na Suíça e outra em Montreal no Canadá. A criação da IATA foi fator determinante para garantir aos afiliados condições iguais de competição a nível mundial no mercado turístico, além da regulamentação do transporte aéreo nos quesitos segurança e eficiência (BRAGA *et al.*, 2007).

De acordo com Ikeda (1993), a vinculação das agências de viagens às companhias aéreas era tão forte que, antes de 1959 uma agência só poderia ser aberta nos Estados Unidos se fosse patrocinada por uma companhia aérea, e se sua abertura fosse aprovada por dois terços dos representantes desses transportadores. Existiam fatores a serem verificados para que a agências fizessem parte da IATA e pudessem vender os bilhetes das companhias associadas. Em primeiro lugar, era verificado se a agência candidata tinha condições financeiras suficientes para o seu funcionamento, em segundo, uma boa aceitação no mercado local e, por último, um corpo de funcionários experientes para trabalhar com as companhias evitando erros e agilizando as transações.

Ikeda (1993) explica que, como as companhias aéreas não possuíam condições para abrir filiais para a revenda de seus bilhetes em todas as áreas em que atuavam, usavam as agências varejistas para revender os seus bilhetes evitando gastos com uma loja própria, reduzindo o custo fixo. Nas décadas de 1950 e 1960, essas agências vendiam cerca de 75% das passagens aéreas do mercado e, com a decadência do transporte marítimo e ferroviário, o transporte aéreo era o seu principal produto de comercialização, selando, assim, a sua dependência das transportadoras aéreas e das agências atacadistas ou operadoras turísticas.

Com o crescimento da quantidade das agências de viagem e/ou turismo em praticamente todos os países, estas começaram a se organizar em entidades de classe nacionais. Com isso, o IFTA (*International Federation of Travel Agencies*) foi substituído em 1966, pela *Universal Federation of Travel Agencies* – (UFTAA – *Federação Universal das Associações de Agências de Viagens*), com sede em Bruxelas na Bélgica (BRAGA *et al.*, 2007).

Braga *et al.*, (2007) afirma que a década de 1990 foi marcada pelo crescimento das viagens em um mercado cada vez mais competitivo, com novas

características das viagens e dos viajantes, produtos diferenciados, tecnologias avançadas e mudanças rápidas, muitas vezes, bruscas. Além disso, várias grandes agências de viagens se integraram com outras agências e/ou empresas turísticas (transportadoras, hotéis etc.) com fusões e aquisições. Segundo (BRAGA, 2007, p.7):

- Wagon-Lits tornou-se parte do grupo Accor, em 1991;
- Amex-Cook surgiu da aquisição da Divisão de Contas da Thomas Cook Travel USA pela American Express, em 1993;
- Carlson Wagonlit Travel, criada na junção da empresa norte-americana Carlson com a europeia Wagon-lits em 1994, constituindo a maior agência de viagens do mundo especializada em turismo de negócios;

O final da década de 1990 e o início do século XXI são períodos marcados por novas formas de distribuição com modernas tecnologias, maior competitividade e diminuição das comissões. Segundo Tomelin (2001), logo após o aparecimento da internet como ferramenta operacional e comercial entre empresas e pessoas, associado à desregulamentação do transporte aéreo e outros fatores que ocorreram no final do século XX, o perfil do agente de viagens se modificou. Tal mudança, ocasionada pela desintermediação dos serviços e reintermediação dos novos tipos de empresas, indica um reposicionamento desse perfil. Com o advento da internet a possibilidade de um maior acesso dos consumidores aos serviços, sendo ela utilizada como canal de distribuição e divulgação dos serviços, as comissões dos fornecedores para com as agências foram reduzidas ou foram extintas.

2.2 AS AGÊNCIAS DE VIAGENS: TRAJETÓRIA BRASILEIRA

Seguindo a trajetória do desenvolvimento das agências de viagem no mundo, nesta seção será possível observar o desenvolvimento das agências de viagem no Brasil, compreendendo a cronologia dos fatos para uma contextualização do assunto.

Seguindo o exemplo do exterior, mais especificamente da Europa, as agências de viagens brasileiras tiveram o início bem antes do surgimento da

aviação comercial, na década de 1920. Havia no Brasil empresas dedicadas à venda de passagens de navio, que então era o principal meio de transporte transcontinental da época. (BRAGA *et al.*, 2007).

Segundo a Associação Brasileira de Agências de Viagens (ABAV), no Brasil há alguns relatos de que as antigas “agências de viagens” eram conhecidas como “casas”. Essas “casas” estavam situadas, sobretudo, em São Paulo, Rio de Janeiro e a primeira em Salvador, em 1838. Mas, uma das primeiras agências de viagens instaladas em território nacional foi a Exprinter, em 1919, na cidade de Porto Alegre e a WagonLits, em 1936, na cidade de São Paulo, comercializando, de forma sistemática, produtos e serviços turísticos. No entanto, elas eram filiais de empresas sediadas em outros países.

Rejowski (2001) retrata a primeira metade da década de 1940 como o período em que a atividade turística passou a ser oficialmente exercida por uma empresa brasileira:

A primeira agência de viagens eminentemente brasileira foi fundada no ano de 1943 – A Agência Geral de Turismo [...]. Na época São Paulo tinha menos de 2 milhões de habitantes, não havia grandes redes de hotelaria e nem a aviação comercial estava desenvolvida no Brasil. Mas, havia uma procura relevante de turismo marítimo para viagens nacionais e internacionais. A Agência Geral começou criando excursões de ônibus e [...] lançou o primeiro Carnaval Aéreo para o Rio de Janeiro, ao mesmo tempo que eram feitas reservas nas estâncias balneárias (cura de 21 dias).(REJOWSKI, 2001 *apud* Braga *et al.*, (2007) , p.09)

É importante destacar que o crescimento efetivo do setor turístico no Brasil se deu a partir de 1950, segundo Acerenza (1990) *apud* Braga *et al.*, (2007). Época do turismo massivo, com a expansão dos pacotes turísticos, com preços mais acessíveis e com a maioria dos serviços inclusos, organizados pelas operadoras turísticas.

A ABAV (2004) afirma que as primeiras associações de classe na área foram organizadas na década de 1950. O Sindicato das Empresas de Turismo no Estado de São Paulo (Sindetur-SP) foi criado em 1951 pelo empresário Carlos Rosa. Após dois anos, foi criada a Associação Brasileira das Agências de Viagens (ABAV), no Rio de Janeiro, resultado de um esforço conjunto de 15

agências que observaram a necessidade de organização institucional frente aos demais atores do mercado: hoteleiros, companhias aéreas e de navegação, transportes terrestres e casas de diversão.

No final da década de 1950, os agentes de São Paulo passaram a integrar a ABAV, tendo em vista que as duas metrópoles São Paulo e Rio de Janeiro concentravam o maior número de agências e os dois principais mercados de viagens do Brasil. Após a esse acontecimento foi possível observar outras ABAV's sendo estruturadas em cada estado da federação.

Em 1959 operavam no Brasil quase 100 agências de viagens, das quais 52 estavam no Rio de Janeiro, 16 em São Paulo, 9 em Recife, 3 em Salvador, 6 em Santos, 2 em Campinas e as demais em outros estados. Oliveira (2003) *apud* Braga *et al.*, (2007):

entre 1960 e 1970, São Paulo contava com mais ou menos 180 agências funcionando. A maioria estava localizada na cidade de São Paulo, algumas em Santos, outras em Campinas. Das 180 agências, apenas 60 poderiam ser consideradas ativas (OLIVEIRA, 2003, p.78).

Na década de 1960, as agências de turismo começaram a organizar viagens aéreas, sendo que as primeiras companhias europeias a operar no Brasil foram a holandesa KLM Royal Dutch Airlines e a francesa Air France, além da americana Panam que já operava desde o final da Segunda Grande Guerra. Também há referências sobre as origens da viagem de ecoturismo nas agências de São Paulo a partir de trabalhos de “estudo do meio”, promovidos por Domingos de Toledo de Piza e por Nícia Wendel Magalhães. O primeiro roteiro sistematizado por Piza tinha como centro de interesse as cidades históricas de Minas Gerais, e foram realizados pelos colégios Sion, Santa Cruz e Dex Luseaux (BRAGA *et al.*, 2007).

Já na década de 1970, foi observada a consolidação de grandes agências e operadoras como CVC, que atua ainda hoje e segue como uma das líderes de mercado, a Soletur, uma grande operadora que realizou grandes feitos no que diz respeito ao turismo rodoviário, A Stella Barros, fundada pela “Vovó Stella” uma das pioneiras no embarque de grupos de jovens ao *Walt Disney World* desde

1957, sendo considerada a agência oficial do destino Disney. Além dessas empresas já consolidadas, algumas indústrias e bancos nacionais começaram a diversificar os seus negócios, escolhendo a área do turismo como Bradesco Turismo e a Itaú Turismo (BRAGA *et al.*, 2007, pp.10-11).

De acordo com Marincek (1996) *apud* Braga *et al.*, (2007), a partir das décadas de 1980 e 1990, ao lado da consolidação e desenvolvimento das grandes agências de turismo no Brasil, verifica-se o surgimento de empresas especializadas em determinados segmentos do turismo. Agências focadas no ecoturismo surgiram, ainda com um caráter bastante amador, a partir de viagens organizadas com alunos, como parte do processo educativo e pedagógico.

Braga *et al.*, (2007) demonstra que em 1986, com a publicação do Decreto nº 2294, liberando o exercício da exploração das atividades e serviços turísticos, ocorreu um *boom* na quantidade de agências de viagens no país, ultrapassando o número de 10 mil empresas em território nacional, sem dúvida um grande marco. Infelizmente, nem todas essas agências abertas tinham condições plenas de operar devido à própria estrutura financeiro-operacional.

As décadas de 1980 e 1990 se mostraram cruciais para o desenvolvimento do turismo nacional, sobretudo, das agências de viagens nacionais. Projetos operados em conjunto entre organizações do setor turístico, como agências, hotéis, empresas governamentais fomentadoras do turismo e companhias aéreas eram desenvolvidos, consolidando, assim, a expansão da CVC para fora do ABC Paulista, de onde a empresa é oriunda e firmando-se como operadora de turismo de massa. (BRAGA *et al.*, 2007)

Dentro desse contexto, Guimarães (1996) *apud* Braga *et al.*, (2007) assinala que a Soletur também se destacou atuando em diversos destinos mundiais, além dos tradicionais do turismo rodoviário nacional. Durante as décadas de 1980 e 1990, a Soletur foi considerada a maior empresa de turismo do país, além de ser reconhecida pela qualidade de seus produtos e serviços.

Na década de 1990, mais precisamente em 1994, com a nova moeda, o Real, a estrutura econômica do Brasil foi abalada, trazendo claro, efeitos no setor turístico conforme o descrito abaixo:

As fortes transformações trazidas pelo Plano Real sobre a economia brasileira também impactaram o segmento de agências de viagem. Em termos mais agregados, o setor foi afetado pela redução da inflação e consequente eliminação da receita inflacionária, pela apreciação da taxa cambial, pelo aumento das taxas de juros, pela volta do crédito e pela política salarial que vigorou no primeiro ano do Real e pela substancial mudança de preços relativos. Em termos específicos, a evolução dos preços das passagens aéreas e o aumento do preço dos serviços reforçaram os impactos sofridos enfrentados pelo setor no período pós-real. (LANZANA, 2000, p.135)

Lanzana (2000) ainda relata que os impactos negativos foram devastadores para as agências, porque a queda da receita inflacionária e a redução dos preços das passagens aéreas além, da diminuição ou desaparecimento das comissões, ocasionou a diminuição drástica do lucro das agências de turismo. Além desse fato, essas empresas tiveram de conviver com o aumento das taxas de juros dos aluguéis e dos salários, para que pudessem se manter operacionais tiveram de enxugar significativamente os recursos humanos.

No entanto, dados da Empresa Brasileira de Turismo (Embratur) no período de 1993 a 1996, revelavam o crescimento no número de agências no Brasil, mas não era um dado que retratava a realidade, pois esses dados mostravam o número de agências de turismo cadastradas, independentemente se estavam em funcionamento ou se já não estavam mais operando. Em 1993, havia (sic) 10.720 agências de turismo e em 1996, eram 13.588 (BRAGA *et al.*, 2007, p.12).

De qualquer forma, houve também um fortalecimento das grandes empresas.

No ano de 1998, a Carlson Wagonlit Travel do Brasil era considerada a primeira agência em nível nacional. A CVC marcava a cifra de 300 mil passageiros embarcados e um crescimento real da ordem de 20% ao ano, operando mais de 50 roteiros (Braga *et al.*, 2007, p.12).

No início de 1999, com a desvalorização cambial que deflagrou uma crise de grandes proporções na área turística, com a perda de valor do real frente ao dólar americano, o valor das viagens internacionais praticamente dobrou em um

curto período de tempo. As companhias aéreas foram obrigadas a reduzir o valor das passagens aéreas internacionais. Se por um lado, a venda de roteiros ao exterior diminuiu consideravelmente, por outro, os destinos nacionais passaram a ser mais procurados por turistas nacionais e estrangeiros (LANZANA, 2000).

Com isso, as agências de turismo, especializadas ou não, operadoras ou vendedoras, tiveram de direcionar suas estratégias competitivas para o mercado nacional. Entretanto, nem todas conseguiram sobreviver à década seguinte. Grandes empresas de turismo internacional não conseguiram um rápido realinhamento ao novo cenário econômico e com os atentados terroristas, de 11 de setembro de 2001, empresas bem consolidadas como a Soletur e a Stella Barros encerraram suas atividades (BRAGA *et al.*, 2007).

Segundo Tomelin (2001), no final do século XX, início do século XXI, a tendência seria que as agências de viagens e turismo parassem de mediar à negociação do produto turístico se colocando como prestadora de serviços entre os atores do mercado como transportadoras/hotéis/serviço receptivos complementares e os consumidores. As agências então teriam de se redefinir e se readaptar no mercado tendo de evoluir de parceira dos provedores de serviços turísticos para consultores, deixando de serem comissionadas por esses mesmos parceiros e cobrando honorários ou taxas por sua consultoria, valorizando a personalização do serviço e evitando a impessoalidade.

Braga *et al.*, (2007) salienta que as agências tiveram que mudar a suas posturas de atuação, dado a redução ou a extinção do pagamento das comissões por parte das companhias aéreas, que reduziram também as tarifas e disponibilizaram outros canais de venda além do tradicional (GDS) *Global Distribution System* – Sistema Distribuição Global. De acordo com Beni (2003), os passageiros passaram a ter acesso aos valores das tarifas e adquirir seus bilhetes diretamente das companhias aéreas e a montar roteiros independentes, utilizando a ferramenta internet, sem o intermédio do agente de viagens. Essa facilidade de acesso às informações tornou mais fácil o entendimento e a compra de bilhetes, colocando em dúvida o papel do agente de viagens nesse quesito específico.

A partir daí viu-se a necessidade de resgatar alguns valores e aspectos da essência do perfil de consultor, antes exercido por Thomas Cook no século XIX,

transformando a mecanicidade e passividade do agente pré-internet em pró-atividade, personalização de atendimento e profundo conhecimento de mercado aplicado na prática. A partir de agora não é o suficiente fornecer horários de voos e tarifas, é preciso agregar valor as informações fornecidas, com o conhecimento de mercado e profissional, apresentando as melhores opções e orientando o passageiro com informações pertinentes e assertivas a ocasião.

Braga *et al.*, (2007) sinaliza que o desafio a ser enfrentado pelos agentes de viagens é a mudança de atitude e característica. O agente de viagens deixa de ser um mero vendedor e intermediário e torna-se um consultor de viagens, trabalhando com o conceito diferenciado e de exclusividade, que trabalha na fidelização e aconselhando os seus clientes através do seu conhecimento. O compromisso desse profissional deve ser a agregação de valor aos produtos por ele oferecidos e prestados, detendo e gerenciando o maior número de informações de diversos canais de comunicação e mantendo-se atualizado sempre que possível, com as mais novas ferramentas e práticas do turismo. O desenvolvimento de ações empreendedoras, aliando o marketing, inovação e maleabilidade a mudanças de um ambiente complexo e turbulento são essenciais frente ao mercado reformulado.

Braga *et al.*, (2007) salienta ainda que o crescimento, a organização e o profissionalismo das agências de viagens e turismo mostra toda a complexidade de atuação dessas empresas no mercado, suscetível a avanços de processos, equipamentos e tecnologias, ao lado das mudanças do comportamento do consumidor e das condições, favoráveis ou não, das destinações turísticas, entre outros fatores. Essa atividade requer capacitação, profissionalismo e adaptabilidade às oscilações socioeconômicas, avanços e acontecimentos mundiais que requerem prontidão, inovação, novas estratégias e rapidez de posicionamento ou reposicionamento.

2.3 AS AGÊNCIAS DE VIAGENS: CONCEITOS E TIPOLOGIAS

Esta seção apresentará a conceituação de agência de viagem e suas tipologias, o que ajudará na compreensão do ambiente organizacional das agências de viagens corporativas.

A conceituação de agências de viagens utilizada no país era oriunda da literatura espanhola, devido ao número de publicações sobre esse assunto no Brasil ser muito escassa, na década de 1980, de acordo com Braga *et al.*, (2007). A Espanha, por sua vez, tendo por instrumento o Decreto Real 271/1988, estabelecia três categorias em função do destino comercial dos seus produtos. De acordo com Cobreros (1999, p.16):

- As agências Maioristas: planejam e organizam todo o tipo de serviço a fim de vender para as agências minoristas a um preço fixo. Esses serviços são oferecidos ao público em geral através das agências minoristas, e as maioristas não podem vender diretamente ao consumidor final;
- Minoristas ou detalhistas: comercializam o produto das agências maioristas, vendendo-o diretamente ao consumidor final. Além disso, elaboram produtos para vender exclusivamente a seus clientes;
- Maioristas-minoristas ou mistas: podem, simultaneamente, funcionar como maioristas e minoristas com pontos de vendas próprios.

No Brasil, desde 1980, a legislação estabelece que as empresas do ramo de viagens, as chamadas agências de turismo se subdividem em duas categorias em função dos produtos que comercializam: agências de viagens e turismo ou agências de viagens. Após a publicação de um Decreto Federal, as agências de turismo gozam de algumas atividades privativas, que só as agências poderiam exercer de acordo com o trecho do Decreto nº 84.834 de junho de 1980 citada através de (BRAGA *et al.*, 2007, p.21):

- Venda comissionada ou intermediação remunerada de passagens individuais ou coletivas, passeios, viagens e excursões;
- Intermediação remunerada na reserva de acomodações;
- Recepção, transferência e assistência especializadas ao turista ou viajante;

- Operação de viagens e excursões, individuais ou coletivas, compreendendo a organização, contratação e execução de programas, roteiros e itinerários;
- Representação de empresas transportadoras, empresas de hospedagem ou outras prestadoras de serviços turísticos;
- Divulgação pelos meios adequados, inclusive propaganda e publicidade, dos serviços turísticos mencionados acima.

Somando-se aos aspectos anteriores, o decreto estabelece outras atividades não privativas que podem ser executadas pelas agências de turismo, como por exemplo:

- Obtenção e legalização de documentos para viajantes;
- Reserva e venda, mediante comissionamento, de ingressos para espetáculos públicos, artísticos, esportivos, culturais e outros;
- Transporte turístico de superfície;
- Desembaraço de bagagens nas viagens e excursões de seus clientes;
- Agenciamento de carga;
- Operações de câmbio manual, observadas as instruções baixadas a esse respeito pelo Banco Central do Brasil;
- Outros serviços, que venham a ser especificados pelo Conselho Nacional de Turismo (CNTur).

Então, de acordo com o Decreto Federal, apenas as empresas classificadas na categoria de agências de viagens e turismo podem organizar viagens e excursões, individuais ou em grupo saindo do Brasil para o exterior. Já as agências de viagem só têm permissão para organizar viagens internacionais, se estas forem por via rodoviária, sendo que a maior parte do itinerário deve ser no território nacional e apenas complementado por trechos em países limítrofes (BRAGA *et al.*, 2007).

É possível concluir que essa diferenciação tem aplicação limitada e incoerente, porque não permitia a distinção das funções de produção ou distribuição das agências, questões básicas para o funcionamento do mercado turístico. Além da não caracterização entre as agências de acordo com a classificação emissiva ou receptiva. As agências de viagem não podiam organizar excursões, porém tinham a possibilidade de vender passagens aéreas para o

exterior, complementando com noites de hotel, passeios e outros serviços que caracterizam uma viagem individual ao exterior.

Somente em 2005, com a promulgação do Decreto Federal nº 5.406, que estabelece uma nova nomenclatura para as empresas do ramo de turismo, é oficializado o que já era praticado no mercado brasileiro há bastante tempo. De acordo com esse decreto, as agências produtoras passaram a ser chamadas de operadoras turísticas, e as agências distribuidoras, de agências de viagens, porém, segundo a legislação, todas ainda se enquadram na categoria de agências de turismo de acordo com Braga *et al.*, (2007) .

O decreto conceitua a agência de turismo como uma pessoa jurídica que exerce atividades econômicas próprias de organização e de intermediação remunerada entre fornecedores e consumidores de serviços turísticos, bem como atividades complementares a esses serviços conforme explanado por Braga *et al.*, (2007) . Esse conceito se enquadra tanto para agências de viagens, quanto para operadoras turísticas oficializando a atividade da agência que exerce tanto a operação, quanto a intermediação de produtos turísticos.

O decreto conceitua que as operadoras têm como atividade fins a elaboração de programas, serviços e roteiros de viagens turísticas, nacionais ou internacionais, emissivas ou receptivas, que incluam mais de um dos serviços intermediados pelas agências de viagens.

Podemos observar que, ainda com esse novo instrumento legal, as operadoras estão ligadas as agências de viagens que formam o conceito maior, agências de turismo. Abaixo podemos observar os conceitos expostos por Braga *et al.*, (2007) à respeito de operadoras turísticas e agências de viagens:

- Operadoras turísticas ou agências produtoras são aquelas que têm como objetivo principal construir pacotes. Conjugam transporte da origem até o destino turístico, transporte na localidade visitada, serviços de guias acompanhantes e locais, hospedagem, alimentação, passeios, atividades de entretenimento, conexão com outros destinos, viabilizando o usufruto e convívio do turista com o espaço turístico. Os pacotes turísticos são uma combinação de diversos serviços turísticos, de forma a organizar uma viagem para um grupo de pessoas, visando à diminuição de custos e, conseqüentemente, oferecendo um preço final menor do que a soma dos

valores dos serviços individualizados. A produção do pacote turístico constitui o principal serviço das operadoras turísticas.

- Agências de viagens ou agências distribuidoras são aquelas que fazem a conexão entre os produtos turísticos e os consumidores. Atuam como intermediadores entre o público consumidor e os equipamentos e serviços turísticos, tais como empresas de transportes, meios de hospedagem, serviços receptivos, restaurantes, locais de entretenimento, seguro viagem, documentação de viagem e pacotes turísticos.

Como já foi visto, existem diversas classificações para as agências de viagens de acordo com o seu público-alvo e finalidade da viagem. Dentro de uma classificação macro as agências possuem duas vertentes de mercado, o mercado especializado em viagens de lazer e o mercado especializado em viagens de negócios.

Seguindo o conceito exposto por Braga *et al.*, (2007) , as agências especializadas em viagens a lazer atendem clientes que desejam fazer viagens individuais ou usufruir de pacotes já montados por operadoras turísticas, que na sua maioria se apresentam como pessoas físicas que precisam de uma passagem aérea, que comprem viagens de férias, reservam hotéis para fins de semana, ou comprem outro tipo de produto ou serviço turístico.

Essas agências costumam ter seus pontos de vendas em áreas de grande trânsito de pessoas, como shoppings ou mesmo lojas de rua, para estarem mais visíveis e, assim, captarem mais clientes. Braga *et al.*, (2007) sinaliza que no caso dessas agências, o cliente procura a agência para ver *folders* e brochuras de hotéis ou destinos, assim como aconselhamento sobre qual opção pode ser a que melhor se encaixe com as suas expectativas. Esse tipo de atividade demanda um bom conhecimento do agente sobre os produtos oferecidos, assim como a sua compreensão e percepção dos desejos do futuro viajante, além do assessoramento com relação aos documentos e dicas para os locais de destino.

Braga *et al.*, (2007) ainda conceitua as agências de viagens de negócio como as que atendem, essencialmente, pessoas jurídicas que se tornam clientes com base em contratos de prestação de serviços, nas quais são acordadas condições de descontos, comissões, formas de pagamento sobre serviços prestados e etc. Essas agências vendem produtos e serviços turísticos para

funcionários da empresa que viajaram à negócios e, por sua vez, tem suas despesas pagas pela empresa. Assim, a agência que presta o serviço de viagens, abre um crédito para a empresa cliente em que reúne os custos de viagens em uma única fatura por período, de acordo com a negociação entre as partes envolvidas.

O atendimento aos clientes é normalmente feito através da internet ou telefone, não havendo necessidade que agência possua um bom ponto comercial, em uma avenida movimentada ou área com um grande fluxo de pessoas. O agente de viagens ou consultor de viagens corporativas, como são conhecidos, precisam ser ágeis e dinâmicos, conhecendo bem o seu cliente e suas preferências, com base no histórico de viagens e a política de viagens que o rege, porque muitas das vezes não será o viajante que entrará em contato com o consultor e, sim, a sua secretária ou assessor, complementa Braga *et al.*, (2007) .

As TMC's, como são conhecidas as agências de viagens corporativas no mercado atual, tem um modo bem particular de operar no mercado e com isso é possível observar a relevância do papel das TMC's no desenvolvimento do turismo e, assim, melhor situar o ponto e o ambiente de trabalho em que o consultor de viagens corporativas está inserido, podendo assim estudar os aspectos motivacionais e próprios dos recursos humanos.

De acordo com o Ministério do Turismo, viagens corporativas são:

(...) viagens individuais ou em pequenos grupos, com objetivos diversos, conforme a necessidade da empresa ou do profissional. Normalmente são ocasionadas pela participação em reuniões, prospecção de mercados, visita a clientes e fornecedores, acompanhamento de projetos e investimentos, monitoramento de filiais e franquias, estabelecimento de acordos e convênios, compra ou venda de produtos/serviços, entre outros interesses (MTUR, 2008, p.17).

Sendo assim, as viagens corporativas ou de negócios tem como objetivo principal, o fim profissional. Normalmente, esse tipo de viagem pode ser realizada individualmente ou coletivamente a serviço das empresas contratantes, sendo que essas empresas contratantes arcam com os custos dessa viagem.

Entendendo o conceito de viagens corporativas, podemos perceber o papel das TMC's nesse processo e o seu objetivo, que é propiciar os

mecanismos para que esse viajante usufrua dos serviços solicitados por ele, com conforto, economia e conforme política de viagens pré-estabelecida.

Otto (2010) explica que uma TMC é a evolução da agência de viagens corporativa buscando a redução racional dos custos de viagens através de processos e ferramentas.

Então as *Travel Management Companies* –TMC's são empresas de gerenciamento de viagens corporativas e possuem o papel de apresentar as melhores condições e fornecedores para o cliente, recebendo uma remuneração por esse serviço. A função da TMC é também reduzir os custos nas viagens balanceando para que não haja comprometimento da qualidade do serviço prestado.

De acordo com Associação Latino Americana dos Gestores de Viagens Corporativas (ALAGEV), o gasto com viagens corporativas beiram a marca de R\$ 36,7 bilhões em 2013, gerou cerca de 350 mil empregos diretos no mesmo ano, com uma fatia de mercado de 55,85% de receitas totais recebidas pelo trade turístico no Brasil em 2013. Esses dados apresentados por si só já justificam a importância desse estudo e de como o setor de viagens corporativas está situado no ambiente econômico e no setor do turismo doméstico e internacional.

Aliando o grau de destaque que o turismo alcançou nesses últimos tempos e o volume de negócios que ele representa com a quantidade de pessoas que o setor recruta, identifica-se o problema chave e objeto desse estudo, a gestão de pessoas. E através da base introdutória a respeito da história do turismo no Brasil e no mundo e entendendo melhor o papel das pessoas na dinâmica do turismo, mais especificamente no turismo de negócios, é possível detalhar melhor o a segunda parte do estudo que cuida identificar e conceituar o papel da gestão de pessoas nessas corporações.

O objetivo é definir as competências do departamento de recursos humanos nas organizações para que a partir deste ponto possa-se entender o contexto da motivação nessas empresas.

3 OS RECURSOS HUMANOS NAS CORPORAÇÕES: CONTEXTO HISTÓRICO, SUAS PARTICULARIDADES E DEFINIÇÕES

De acordo com Marras (2004), a evolução do departamento de recursos humanos se deu através de uma necessidade primordial de contabilizar e acompanhar os registros dos trabalhadores. O foco principal era no aspecto financeiro e produtivo como o acompanhamento das horas trabalhadas, faltas e atrasos para que se pudesse prover pagamentos ou descontos. Essa tarefa inicial do departamento perdura até hoje, contudo, a área de gestão de pessoas ganhou maior complexidade, envolvendo a agregação de inúmeras funções.

No auge da revolução industrial, século XIX, a figura central do departamento era o “*personnel office*” ou chefe de pessoal, tido sempre como um sujeito inflexível, seguidor das leis e da ordem, além de não hesitar na hora de demitir um funcionário. Essa função assegurava os interesses dos empresários, que era utilizar o trabalhador como mais uma ferramenta na busca de melhores resultados financeiros para empresa (FISCHER, 2002).

Essas características causavam receio ou medo nos funcionários que eventualmente fossem chamados ao departamento pessoal. Marras (2004) salienta que as mudanças só foram acontecer após as grandes empresas da época começarem a se voltar para o seu interior, patrocinado estudos e pesquisas acadêmicas. Essas pesquisas promoveram uma valorização de novas posturas de comando e gestão para que se pudesse conseguir otimizar os resultados produtivos da empresa.

Após esse passo inicial, sugeriram o desenvolvimento dos processos, métodos e normas de trabalho, além do interesse no estudo de alguns fenômenos colaterais observados no campo da psicologia organizacional e da sociologia do trabalho, especialmente no aspecto do comportamento humano (FISCHER, 2002).

O movimento de relações humanas, na década de 1920, trouxe um desafio extremo à função de chefe de pessoal, segundo Franco (2008). Na época, imperava ainda a escola clássica, na qual a produção era baseada na força, disciplina e no estilo autocrático de liderança. O novo modelo propunha aumentar a produtividade pela eliminação dos conflitos e maior valorização do trabalhador.

Nesse novo modelo surgiu o *homo social* em substituição ao *homo economicus* da escola de administração científica. Franco (2008) salienta que a partir desse momento há uma mudança no modelo administrativo de gerir a relação entre empregados e empregadores. Nesse contexto a função de chefe de pessoal sofre uma pressão muito forte, com uma inversão radical do seu papel, antes de vigilância, punição e autoritarismo, para a preocupação com o indivíduo, com suas necessidades e outras variáveis com as quais não havia nenhum preparo prévio, tanto dos chefes de pessoal, quanto o próprio empresário.

Nesse estágio de evolução da gestão de pessoas, Marras (2004) analisa a saída da função de “cuidar do pessoal” do “chão de fábrica” ou operacional para tornar-se uma função tática. Houve uma adição de responsabilidades, como contabilizar salários, horas trabalhadas, controlar faltas e atrasos, remunerar os trabalhadores, além do acompanhamento das questões legais e sindicais que surgiram nessa época.

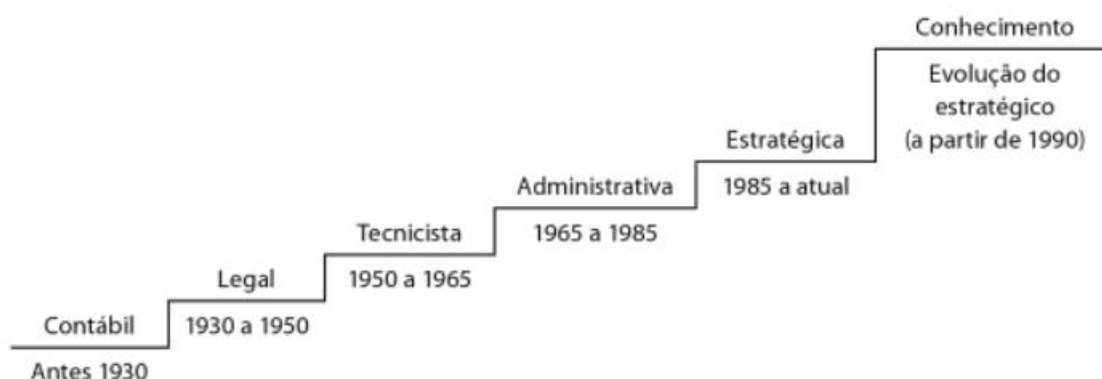


Figura 1 – Evolução história do departamento de recursos humanos

Fonte: Adaptado de Franco (2008, p. 23)

Em resumo, é possível verificar em cinco fases, uma evolução da gestão de pessoal e o perfil do profissional dessa área. De acordo com Tose (1997) *apud* Franco (2008) as fases possuíam as seguintes características:

1. A fase contábil, pioneira da “gestão de pessoal”, também chamada de “pré-histórica” por alguns autores, caracterizava-se pela preocupação

existente com os custos da organização. Os trabalhadores eram vistos exclusivamente sob o enfoque contábil: comprava-se a mão de obra e, portanto, as entradas e saídas provenientes dessa conta deveriam ser registradas contabilmente.

2. A fase legal registrou o aparecimento da função de chefe de pessoal, profissional cuja preocupação estava centrada no acompanhamento e na manutenção das recém-criadas leis trabalhistas da era getulista. Tose (1997) *apud* Franco (2008) aponta uma característica interessante dessa fase: o poder até então unicamente centrado na figura dos feitores (chefes de produção) sobre os empregados, passou para as mãos do chefe de pessoal pelo domínio do exercício sobre as regras e normas jurídicas, impostas pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT).
3. A fase tecnicista foi a que implantou no Brasil o modelo americano de gestão de pessoal e alavancou a função de RH ao *status* orgânico de gerência. Foi nessa oportunidade que o presidente Juscelino Kubitschek implementou a indústria automobilística no nosso país, momento em que os empresários tiveram que aceitar em seus organogramas a figura do GRI (Gerente de Relações Industriais, gerente que cuidava de aspectos puramente administrativos da produção). Obviamente foram feitas adaptações, devido às características locais do gerenciamento e da cultura organizacional, ainda em fase embrionária. Contudo, cabe ressaltar que essas mudanças representaram um grande avanço na qualidade das relações entre capital e trabalho. Foi nessa fase evolutiva que a área de Recursos Humanos (RH) passou a operacionalizar serviços como os de treinamento, recrutamento e seleção, cargos e salários, higiene e segurança no trabalho, benefícios e outros.
4. A fase administrativa (ou sindicalista), segundo Tose (1997) *apud* Franco (2008), criou um marco histórico nas relações entre capital e trabalho, na medida em que é o berço de uma verdadeira revolução que, movida pelas bases trabalhadoras, implementou o movimento sindical denominado

“novo sindicalismo”. Nessa fase, registrou-se nova mudança na denominação e na responsabilidade do até aqui gerente de relações industriais: o cargo passou a se chamar gerente de recursos humanos. Pretendia-se com essa mudança transferir a ênfase em procedimentos burocráticos e puramente operacionais para as responsabilidades de ordem mais humanísticas, voltadas para os indivíduos e suas relações com sindicatos, sociedade e etc.

5. A fase estratégica foi demarcada operacionalmente, segundo Albuquerque (1988), pela introdução dos primeiros programas de planejamento estratégico atrelados ao planejamento estratégico central das organizações. Foi nessa fase em que se registraram as primeiras preocupações de longo prazo, por parte do *board* (nível gerencial) das empresas, com os seus trabalhadores. Iniciou-se nova alavancagem organizacional do cargo de Gerente de Recursos Humanos (GRH), que, de posição gerencial, de terceiro escalão, em nível ainda tático, passou a ser reconhecido como diretoria, em nível estratégico nas organizações.

Atualmente, o departamento, em muitas organizações, passou a ser denominado “departamento de gestão de pessoas”, e possui como função essencial desenvolver competências individuais, que venham agregar as competências organizacionais, de modo que a empresa se torne mais competitiva em relação aos seus concorrentes (FISCHER, 2002).

Após a contextualização a respeito da evolução histórica, é necessário elucidar as principais funções atualmente desempenhadas por esse departamento pelas organizações. O recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, recompensas e avaliação de desempenho são funções centrais que orientam a área de gestão de pessoas de uma organização.

A partir dessa afirmativa, faz-se necessário a compreensão de cada um dessas áreas para uma melhor compreensão da dinâmica e atuação desse departamento nas empresas.

3.1 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

Segundo Chiavenato (1994), a importância da escolha das pessoas certas para os cargos disponíveis nas empresas é vital para o bom andamento do negócio. A pessoa certa para o cargo certo não só garante o bom funcionamento da empresa, como compõem um potencial para futuras promoções e realocações tanto para o desenvolvimento de novas áreas da empresa como, para o desenvolvimento dos funcionários. Essa premissa torna o recrutamento e seleção uma das mais críticas funções gerenciais. O desempenho geral de uma companhia e de um gerente depende da descoberta, atração e captação de indivíduos que tenham capacidade e a motivação para o exercício dessas funções.

Chiavenato (1994) ainda explana que o processo de recrutar e selecionar pessoas começa com a compreensão e definição do cargo a ser preenchido. Partindo dessas premissas é que se podem definir as especificações do cargo, qualificações que o cargo exige do seu ocupante, e que nortearão todo o processo de recrutamento e seleção. A partir de todas essas informações reunidas é que se pode planejar onde buscar possíveis candidatos e se definir quais pré-requisitos e qual será o perfil do candidato que ocupará o cargo.

O processo de recrutamento envolve todos os esforços da empresa em trazer para si novos colaboradores. Assim, essa ação das empresas, é uma ação convidativa e aliciadora no sentido de atrair as pessoas e estimulá-las a ingressar na organização (CHIAVENATO, 1994). A ação de recrutar deve ser uma ação constante e ininterrupta, através da qual a empresa atualiza o seu banco de dados para possíveis candidatos e mede a sua atratividade em relação à mão de obra disponível no mercado.

Chiavenato (1994) expõe que no recrutamento há duas fontes de “mão de obra”, a fonte de recrutamento interna e a fonte de recrutamento externa. O recrutamento externo aborda os candidatos no mercado que estejam trabalhando em outras empresas ou não para que possam participar do seu processo seletivo ou ter os seus perfis no seu banco de dados, caso surja uma oportunidade. Já o recrutamento interno, aborda os possíveis candidatos que estejam trabalhando na própria empresa, pessoas que podem ser promovidas ou transferidas para o

cargo vago e que estejam preparadas e treinadas para tal cargo disponível. Com base nos estudos de Chiavenato (1994), é possível descrever as vantagens e desvantagens dos dois tipos de recrutamento, conforme Figura 2.

O ideal é balancear os dois tipos de recrutamento para que a empresa possa aproveitar o melhor do recrutamento externo e interno. Doisar a maneira como se recruta é imprescindível, uma vez que o moral dos funcionários e, por conseguinte, o desempenho da empresa depende diretamente das escolhas.

Vantagens do Recrutamento Interno	Vantagens do Recrutamento Externo
Agilidade e Economia; Segurança; Estimula a motivação dentre os funcionários; Aproveitamento de investimentos e recursos aplicados em treinamento; Promoção de carreira; Estimulo a lealdade à empresa; Desenvolvimento de espírito sadio de competição entre os funcionários;	Renova o capital humano da empresa; Aproveita investimentos em treinamento e desenvolvimento de outras empresas; Traz novas ideias e novos métodos aos processos de trabalho a serem debatidos; Promove a inovação e a criatividade na empresa com ideias vindas do ambiente externo;
Desvantagens do Recrutamento Interno	Desvantagens do Recrutamento Externo
Exigência de potencial de desenvolvimento para promoções; Geração de conflito de interesses entre os funcionários; Se exclusivo, limita o capital humano da empresa; Pode conduzir a uma adaptação e bitolamento progressivos;	Processo moroso e custos para a empresa; Menos seguro e confiável; Se exclusivo, gera frustração no pessoal e diminui a lealdade a empresa; Pode gerar conflitos em relação à política salarial;

Figura 2 – Vantagens e desvantagens – Recrutamento interno e externo

Fonte: Adaptado de Chiavenato (1994, p. 80)

A etapa subsequente à etapa de recrutamento de pessoal é a etapa de seleção de funcionários. A partir do recrutamento e da triagem dos candidatos à vaga, inicia-se a fase de seleção para o cargo disponível. Em uma visão simples, como na figura 3, a seleção implica em uma comparação e uma escolha.

Comparação entre as características de cada candidato, de acordo com as especificações do cargo a ser preenchido.

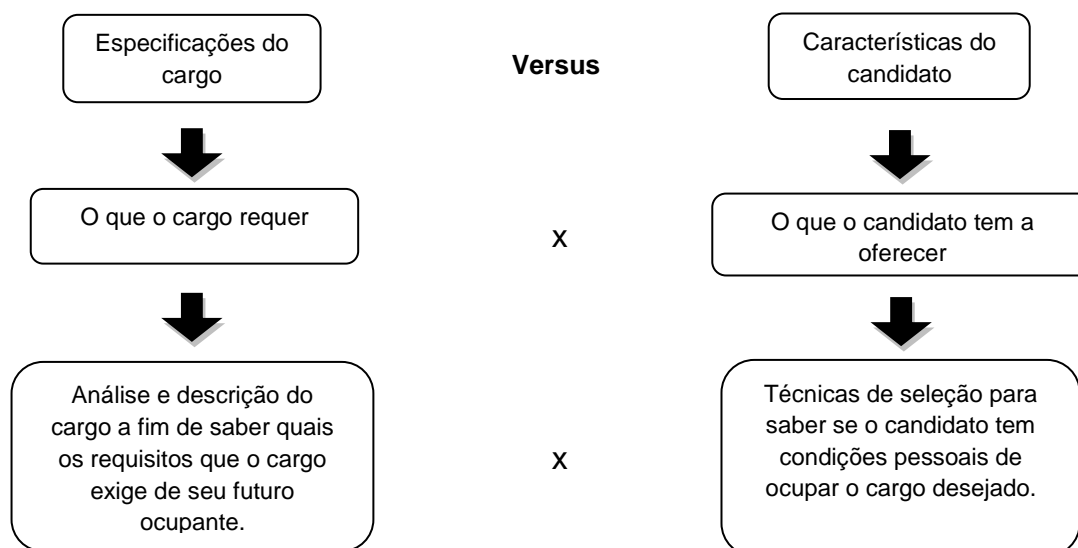


Figura 3 – Seleção de pessoal: Requisitos do cargo versus características do candidato

Fonte: Adaptado de Chiavenato (1994, p. 85)

O processo seletivo requer, satisfatoriamente, a supervisão do gerente da área da qual a vaga esta sendo disponibilizada. A opinião do *staff* e o gerente da área são fundamentais para que seleção do candidato seja assertiva, porque a partir dessa seleção a adaptação desse funcionário na dinâmica do grupo se torna mais correta e satisfatória. A chance de esse funcionário ter sido contratado com êxito é maior do que se o setor de RH sozinho for à frente com a contratação do novo funcionário, sem a consulta as áreas afins.

3.1.1 Técnicas de seleção

Segundo Chiavenato (2004) existem diversos modelos de processos seletivos, de acordo com a relação candidatos por vaga em aberto. A figura abaixo explica melhor essa afirmativa:

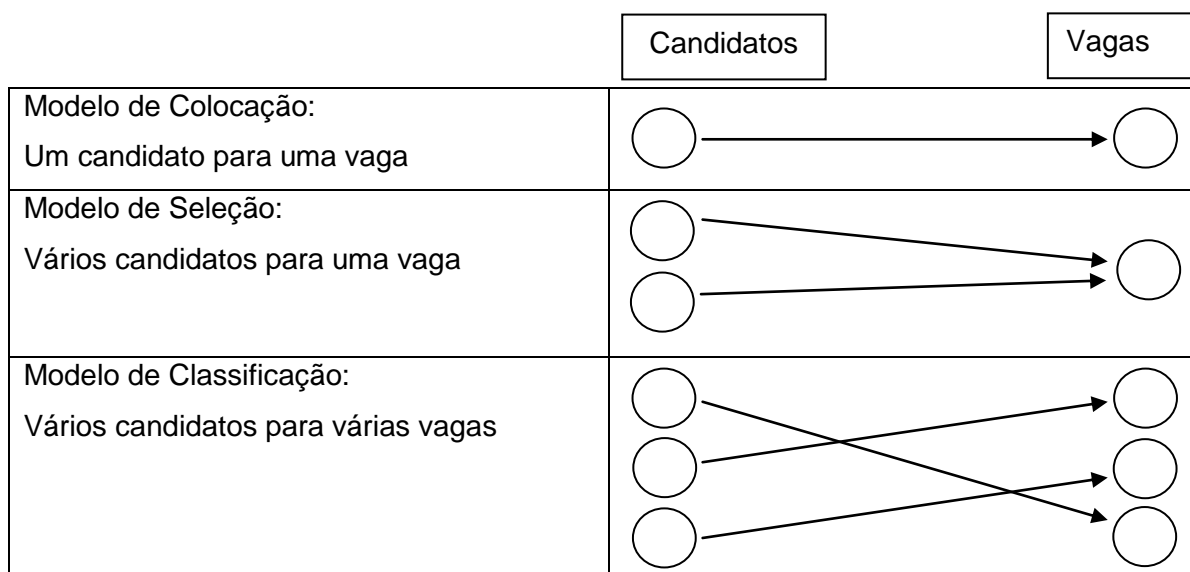


Figura 4 – Modelo de processos seletivos: candidatos versus vagas

Fonte: Adaptado de Caxito (2008, p. 41)

Independente de qual modelo de seleção aplicado pela empresa, segundo Caxito (2008) o processo de seleção é desenvolvido por meio da utilização de uma série de técnicas que permitiram ao gerente de RH identificar as competências já adquiridas pelo candidato e também o potencial de desenvolvimento dele.

Então, segundo Caxito (2008), as técnicas de seleção também permitirão ao selecionador identificar aspectos relacionados à personalidade do candidato, que são de fundamental importância para a decisão sobre a contratação. Dentre as principais técnicas de seleção, Caxito (2008) destaca três: As entrevistas, as provas de conhecimento e as técnicas vivenciais.

Fleury (2002) afirma que a entrevista é o instrumento de seleção mais importante no processo de seleção do candidato. Dentre as principais técnicas de seleção, as entrevistas são as mais utilizadas pelas empresas na busca de selecionar os possíveis candidatos às vagas oferecidas. Caxito (2008) sinaliza que em muitos processos, em especial em pequenas empresas, a entrevista é a única técnica utilizada. Ainda segundo o autor, essa técnica pode ser utilizada em diversos momentos do processo seletivo.

De acordo com o autor, existem diversos tipos de entrevistas, adequadas a diversos momentos do processo seletivo. Um dos objetivos da aplicação da

entrevista é a pesquisa sobre os aspectos profissionais e pessoais da vida do candidato, além de ser importante para identificar suas expectativas futuras e anseios profissionais.

Ainda segundo Caxito (2008) é comum utilizar as entrevistas para verificar as ações e atitudes tomadas pelos candidatos em experiências profissionais anteriores. Dessa forma, é possível perceber como reagiram em situações adversas e de extrema pressão e, principalmente, como tomam as decisões nessas situações. Outro ponto importante a ser destacado é que com a entrevista, é possível verificar a veracidade das informações contidas no currículo dos candidatos.

Já as provas de conhecimentos gerais ou específicos, segundo Fleury (2002) são instrumentos de avaliação do grau de cultura do candidato dentre os temas abrangidos por esse teste. Quando esses testes são de conhecimentos gerais, podem abordar conhecimentos como português, matemática, ou somente redação. Esses testes têm de ser adaptados aos pré-requisitos da vaga, como grau de escolaridade. Ainda segundo a autora, esses testes têm baixa correlação com o desempenho profissional imediato, porém servem para entender melhor o universo do candidato e a sua atitude profissional-pessoal.

A técnica de seleção, provas de conhecimento, também engloba os testes psicológicos que, segundo Caxito (2008), são amplamente utilizados nos processos seletivos, porém só podem ser aplicados por um psicólogo. Esses testes permitem identificar e avaliar aspectos da personalidade e aptidões do candidato que podem não estar explícitas no momento em que este se apresenta a empresa. Fleury (2002) conceitua os testes psicológicos como instrumentos padronizados que servem de estímulo a determinado comportamento do examinado. Esses testes visam prever o comportamento humano com base no que foi apresentado como situação teste. Os testes psicológicos tem o objetivo de aprofundar a identificação das características dos candidatos das quais são mais difíceis de verificar ou testar.

Os testes psicológicos estão divididos em dois grandes grupos, segundo Caxito (2008), os psicométricos e de personalidade:

Os psicométricos medem aptidões individuais, que são comparadas pelo psicólogo como escores ou pontuações anteriormente validadas. Dentre os testes psicométricos mais utilizados, é possível citar o teste de inteligência.

Já os exames de personalidade identificam traços do sujeito. Dentre os testes mais utilizados, é possível citar o Inventário de Interesses, o Inventário de Motivação e o Inventário da Frustração.

A terceira e última a ser abordada são as técnicas vivenciais. Segundo Caxito (2008) as técnicas vivenciais procuram avaliar como o candidato reage às situações encontradas no ambiente de trabalho do cargo pretendido. Essa técnica proporciona ao avaliador identificar como cada candidato se relaciona com os demais concorrentes ao cargo.

Fleury (2002) destaca que essa técnica exige resposta a situações de forma que os candidatos interajam e participem ativamente dela. A autora ainda destaca que essas técnicas necessitam de estruturação anterior e devem ser aplicadas por profissionais especializados, capazes de controlar a situação e evitar conflitos ou descontrole emocional de algum participante.

De acordo com Fleury (2002) as técnicas vivenciais podem ser classificadas como provas situacionais, como dinâmica de grupo ou como psicodramas.

- Provas situacionais são relacionadas às tarefas do cargo. Um exemplo para esse tipo de técnica seria um teste de direção para um motorista.
- A dinâmica de grupo envolve jogos de grupo com situações estruturadas, relativas ou não ao cargo, nas quais os participantes interagem.
- Psicodrama parte do pressuposto da expressão da personalidade através de um papel social atribuído, no qual o candidato deve se expressar de acordo com a linguagem e as dimensões desse papel.

Ainda de acordo com Fleury (2002) a dinâmica de grupo se destaca como uma das técnicas mais utilizadas atualmente. Pois a dinâmica permite avaliar problemas de relacionamento, interação social e de liderança e, como esses fatores, podem ser úteis ou adversos ao cotidiano do cargo disputado pelos candidatos.

Após a apresentação e conceituação de recrutamento e seleção e suas técnicas inerentes, se faz necessário à análise de como esse processo vital da área de gestão de pessoas pode influenciar diretamente na motivação dos funcionários da empresa. Integrar os funcionários de um determinado setor que está para receber um novo funcionário pode ser extremamente motivador para os envolvidos. Ouvir os futuros companheiros de trabalho do possível candidato a preencher essa nova vaga, traz consigo uma carga de poder, que foi distribuído do gerente aos funcionários que, por fim, aceitam como importante suas opiniões. Esse processo de gestão participativa, de acordo com Macêdo *et al.* (2007), forja um vínculo mais forte, pois possibilita às pessoas participarem da edificação das estruturas, processos e sistemas organizacionais.

3.2 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

O processo de modernização das empresas terá sempre de começar com a modernização da mentalidade dos colaboradores e suas competências, fazendo-as pensar nas novas práticas e como essas novas práticas podem melhorar o cotidiano de trabalho da empresa.

Reichel (2008) demonstra que o treinamento e desenvolvimento vêm justamente para dar apoio estratégico as empresas, servindo como ferramenta de aperfeiçoamento do desempenho organizacional por excelência. Os principais desafios a serem enfrentados pelo treinamento e desenvolvimento são: identificar os talentos, treiná-los e desenvolvê-los, aguçar a criatividade, valorizar a atitude empreendedora e fomentar avaliações.

De acordo com Chiavenato (1994), o desenvolvimento é a capacidade de aprender novas habilidades, obter novos conhecimentos e modificar atitudes e comportamentos. Essa é uma competência que permite ampliar as aptidões profissionais de cada pessoa. O desenvolvimento deve ser estimulado para o bom proveito tanto do profissional quanto da empresa na qual essas pessoas trabalham. O treinamento faz parte desse desenvolvimento de pessoal, na verdade ele é pivô desse desenvolvimento.

Milkovich (2000 p. 338) descreve o treinamento como “um processo sistemático para promover a aquisição de habilidades, regras, conceitos ou

atitudes que resultem em uma melhoria da adequação entre as características dos funcionários e as exigências dos papéis funcionais”. Através do treinamento é que se torna possível obter a aprendizagem que, é conceituada como uma mudança no comportamento humano decorrente de novos conhecimentos adquiridos, novas habilidades, novas atitudes, novos conceitos e filosofias (CHIAVENATO, 1994).

De acordo com Silva (2006), o sistema de treinamento é composto dos seguintes elementos: identificação de necessidades de treinamento, planejamento do treinamento, execução e avaliação do treinamento. Um modo dinâmico de exemplificar o processo de treinamento é a Figura 5.

Diagnóstico da Situação	Decisão quanto à estratégia	Implementação ou ação	Avaliação e controle
Levantamento das necessidades	Programação do treinamento	Execução do treinamento	Avaliação dos resultados
Objetivos da organização	Quem treinar	Aplicação do programa de treinamento pelo gerente, pela área de RH, pela assessoria ou todos em conjunto	Monitoramento do processo
Competências necessárias	Como treinar		Avaliação e medição
Resultados da avaliação de desempenho	Em que treinar		Comparação da situação atual com a situação anterior
Problemas de pessoal	Onde treinar		
Problemas de produção	Quando treinar		

Figura 5 – O processo de treinamento
 Fonte: Adaptado de Chiavenato (1994, p. 136)

Peters (1989) *apud* Chiavenato (1994) complementa que a intensa formação e instrução concentrada nas capacidades primordiais da empresa deve superestimular os aspectos que definem a singularidade da organização. As habilidades distintivas da empresa devem ser privilegiadas através do treinamento do pessoal. Então o autor define o que um programa de treinamento

tem que conter para reduzir a ineficácia e ineficiência dos funcionários. Segundo Peters (1989) *apud* Chiavenato (1994) um programa de treinamento tem que possuir: a intensa formação e instrução, a equidade no tratamento dos funcionários e identificando nestes, potenciais de carreira e também complementa com a importância da reinstrução e reciclagem dos funcionários com regularidade.

A partir do conceito de treinamento apresentado anteriormente, é possível observar uma de suas consequências, o Desenvolvimento Organizacional (DO). Chiavenato (1994) comenta que o desenvolvimento organizacional parte de uma visão macroscópica e sistêmica da organização empresarial para melhorar a eficiência e eficácia da empresa através de intervenções construtivas na estrutura e processos organizacionais. Então, o desenvolvimento organizacional visa reorganizar a empresa com o objetivo de melhorar a sua eficiência e eficácia de mercado, implicando em análise e melhora de processos e estruturas organizacionais complexas.

Se por um lado o desenvolvimento organizacional visa à mudança e readequação da organização como um todo, para que se possa chegar a essa transformação em larga escala, é necessário ser mais incisivo em um fator menos abrangente, o desenvolvimento pessoal dos funcionários. Bitencourt (2010) utiliza as pesquisas de Pedler para conceituar o desenvolvimento como um processo vitalício que envolve o aperfeiçoamento gradual, incremental, com etapas revolucionárias abruptas, sendo que cada uma dessas etapas influenciam o modo de como os indivíduos constroem os significados sobre eles e suas experiências. A partir do conceito de desenvolvimento é possível definir que o desenvolvimento pessoal está focado na carreira de cada pessoa e seus objetivos ao longo prazo. Então o desenvolvimento parte de uma ideia menor, sendo alimentado pelo treinamento e experiências, atingindo uma relativa maturidade de acúmulo de conhecimento e habilidades.

A partir de fatos já observados neste estudo é possível afirmar que a responsabilidade do treinamento, segundo Chiavenato (1994) está no patamar decisório de gerentes, ou seja, o treinamento foi elevado ao status de responsabilidade gerencial, o que implica na participação direta do gerente da área, com o assessoramento do departamento de gestão de pessoas, elaborar e

aplicar esse treinamento. A tarefa de treinar pode até ser delegada, contudo o gerente tem total responsabilidade nos meios, objetivos, êxito e avaliação da eficácia do treinamento.

Chiavenato (1996) *apud* Campos e Guimarães (2009) observa que a qualidade de vida das pessoas pode ser incrivelmente aumentada com a capacitação e com o crescente desenvolvimento profissional. Pessoas bem treinadas e habilitadas exercem suas funções com mais confiança e facilidade o que, por conseguinte, traz mais prazer e satisfação. O autor ainda afirma que o treinamento constitui-se em um agente motivador comprovado. Então, a motivação e o treinamento estão ligados e se complementam, uma vez que um indivíduo bem treinado está mais preparado para exercer suas funções, isso lhe traz segurança e um sentimento de que a empresa se preocupa com o seu desenvolvimento profissional.

Concluindo a subseção treinamento do presente trabalho, faz-se necessário a contextualização com a avaliação de desempenho. Tão importante quanto todas as atividades centrais inseridas no departamento de gestão de pessoas, a avaliação de desempenho proporciona o *feedback* sobre o desempenho das demais atividades, como recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento e serve como base para as recompensas provenientes do parecer dessa atividade.

3.3 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Uma das questões fundamentais do departamento de gestão de pessoas é a avaliação de desempenho. Feita a escolha da equipe de trabalho (recrutamento e seleção) e tendo realizado o treinamento dos colaboradores na empresa, é necessário criar um sistema de monitoramento dos empregados, de modo a verificar se eles estão atendendo aos objetivos organizacionais.

Então a avaliação de desempenho, de acordo com Bitencourt (2010), é um meio de auxiliar o controle dos trabalhadores, classificando-os quanto ao resultado do trabalho conforme opinião do gestor da área. Já Rabaglio (2004) conceitua a avaliação de desempenho como uma ferramenta de estimativa de aproveitamento do potencial individual das pessoas no trabalho e do potencial

humano de toda a organização. De acordo com Chiavenato (1994), existem quatro questões centrais na avaliação de desempenho que são: a eficiência, eficácia, qualidade e produtividade.

Chiavenato (1994) ainda salienta que essa atividade de avaliar o desempenho da equipe é uma atividade cíclica, que se inicia desde a seleção dos colaboradores, em seu treinamento, e seguirá durante a sua carreira na empresa. Além do gerente da área e o departamento de gestão de pessoas darem o parecer sobre o desempenho da equipe, a própria equipe pode ser envolvida nessa atividade. O envolvimento da equipe e de cada pessoa se autoavaliando torna o processo mais autêntico.

O desempenho nas atividades nas quais o indivíduo realiza está atrelado a uma gama de fatores complexos que interagem dinamicamente, e esses fatores são intrínsecos a cada pessoa, de acordo com Chiavenato (1994). Sob o prisma corporativo, em uma situação na qual os objetivos e metas foram devidamente apresentados, a tarefa foi desenvolvida, adequada e readequada para cada pessoa, se esse sujeito está motivado para a execução a fim de atingir os objetivos propostos, é esperado um esforço individual proporcional à motivação da mesma.

De acordo com Chiavenato (1994), o esforço pessoal é eficaz, na medida em que a pessoa possui as habilidades adequadas para a execução da tarefa e condições ambientais que não apresente limitações. Então é possível afirmar que o desempenho é consequência do estado motivacional e do esforço individual para realizar a tarefa e atingir os objetivos propostos.

Ainda de acordo com Chiavenato (1994), o estado motivacional é medido pelo grau de satisfação do funcionário. E esse grau de satisfação incluem os resultados percebidos pelo próprio funcionário, em termos de cumprimento de objetivos organizacionais e pessoais, ou em termos de percepção de reconhecimento ou recebimento de recompensas por parte da empresa.

Então o autor explica que o grau de satisfação pode trazer um *feedback* positivo ou negativo para a motivação do funcionário para uma futura atividade. Com isso a satisfação obtida pelo indivíduo funciona como um reforço positivo ou uma retroalimentação para um novo desempenho melhor ou igual ao anterior,

enquanto que a insatisfação ou frustração pode impactar negativamente no novo desempenho.

Concluindo, Chiavenato (1994) pontua que avaliação do desempenho abrange métodos e fatores específicos para o seu desenvolvimento e controle. Ela mede os efeitos das atividades de recursos humanos, o sucesso que cada um dos funcionários está obtendo no desempenho de suas tarefas, e também é útil para que os colaboradores saibam como estão realizando o seu trabalho e o que podem fazer para melhorar.

O desenvolvimento de um método para a avaliação de desempenho está diretamente ligado com a fixação de metas, de acordo com Tanke (2005). Ainda de acordo com a autora, as metas podem se tornar os critérios para determinar a qualidade e quantidade aceitáveis dos níveis de trabalho na empresa. Normalmente, as metas se baseiam igualmente nas necessidades da empresa, identificadas no plano de negócios, nas aspirações de carreiras e na análise *SWOT* dos funcionários.

Existem diversos métodos de avaliação de desempenho, entretanto o presente trabalho abordará somente os oito abaixo para a contextualização deste tópico. Os oito métodos são:

- Escala gráfica;
- Escolha forçada;
- Pesquisa de campo;
- Método dos incidentes críticos;
- Método da autoavaliação;
- Avaliação por resultados;
- Avaliação 360 graus;
- Avaliação por competências;

Método da escala gráfica

O método da escala gráfica de classificação, segundo Chiavenato (1999), avalia o desempenho das pessoas através de fatores de avaliação previamente definidos e graduados. De acordo com o autor, esse método é baseado em uma tabela de dupla entrada, onde nas linhas constam os fatores de avaliação e nas colunas constam os graus de avaliação do desempenho do avaliado.

Método da escolha forçada

Segundo Nassif (2008) o método de escolha forçada foi desenvolvido e aplicado experimentalmente durante a Segunda Guerra Mundial. Mais tarde, a escolha forçada foi adotada dentro das organizações como instrumento de avaliação dos funcionários.

Esse método consiste em avaliar os indivíduos por meio de frases que descrevem o desempenho individual. Os blocos de frases podem constituir duas, quatro ou mais assertivas e são construídos, geralmente, com o auxílio de um psicólogo. Os avaliadores estabelecem as frases que mais valem pontos e os empregados, no momento da avaliação, marcam as afirmativas que eles mais se identificam.

A seguir, segue um modelo, como forma de ilustração.

1	2
1. Faço apenas o que me pedem para fazer	2. Tenho medo de pedir ajuda quando necessito
1. Estou sempre disposto a aprender	2. Procuro aprender o que me ensinam
1. Sou capaz de ouvir críticas sem me ofender	2. A crítica construtiva auxilia o meu crescimento

Figura 6 – Exemplo de avaliação de desempenho
Fonte: Adaptado de Nassif (2008)

Método da pesquisa de campo

Wunderlich e Sita (2013) conceituam o método da pesquisa de campo como uma entrevista estruturada realizada com os funcionários de uma determinada empresa. Esse tipo de modelo permite levantar causas e efeitos de determinados comportamentos ou desempenho. A análise dos resultados e fatos propicia grande aprofundamento sobre motivos e consequências, gera base para o desenvolvimento de um eventual plano de ação contra as falhas conhecidas após o estudo.

Método dos incidentes críticos

Ainda com base em Wunderlich e Sita (2013), o método dos incidentes críticos consiste na observação e registro sistemático de fatos extremos, positivos ou negativos que afetam o desempenho. O foco do método é a anormalidade dos eventos durante a jornada de trabalho. Em suma, o avaliador observa e registra eventos positivos e negativos do funcionário, em caráter excepcional do desempenho dos mesmos. Quando identificadas condutas positivas, é possível encontrar maneiras de estimular e realçar esses fatos positivos, quanto às condutas negativas, cabe à correção dessa atitude.

Método da autoavaliação

De acordo com Wunderlich e Sita (2013) esse método estimula o olhar do colaborador sobre si mesmo, levando a esse colaborador a analisar suas próprias características de desempenho, identificando pontos fortes e pontos de melhoria. Esse processo deve ser sempre estimulado e difundido nas empresas, porém não é um método seguro, não pode ser considerado único, além de não ser profundo o suficiente. A identificação dos pontos de melhoria é importante para que, juntamente com o funcionário, o gerente possa acompanhar o desenvolvimento desses pontos críticos.

Método da avaliação por resultados

Segundo Wunderlich e Sita (2013) esse método refere-se à comparação periódica entre o resultado esperado e o resultado realizado. Esse método propicia a análise de pontos fortes e pontos fracos na produtividade de cada funcionário, o que permite providenciar ações para o próximo período a ser analisado. É um método puramente quantitativo, focado na produtividade por pessoa.

Método de avaliação 360 graus

Com base nos estudos de Reis (2010) o método da avaliação 360 graus consiste em compartilhar informações e percepções sobre o trabalho do funcionário avaliado fornecidas diretamente por pessoas que recebem o resultado do seu trabalho. Esse tipo de método estimula o autoconhecimento,

integração com o ambiente organizacional e comprometimento direto com os resultados.

Método de avaliação por competências

Leme (2012) descreve esse método de avaliação por competências como identificação e medição, por meio de instrumentos específicos e entrevistas, de competências técnicas, conceituais e interpessoais essenciais ao resultado desejado e realizado. Esse método enfatiza o desenvolvimento de competências e suas aplicações.

De acordo com Tanke (2005), as avaliações de desempenho têm sido adotadas como parâmetro para a determinação de salários e promoções. Ela é usada abertamente para a definição sobre remuneração adequada ao funcionário avaliado. No próximo tópico, será possível identificar o conceito e os tipos comuns de remuneração e a sua importância no mecanismo de recompensa às metas atingidas.

3.4 REMUNERAÇÃO DA EQUIPE DE TRABALHO

A remuneração é um dos principais desafios para os gerentes e para a gestão de pessoas de uma organização, pois define o sistema no qual irá recompensar o desempenho e os resultados dos seus funcionários. De acordo com Chiavenato (1994), a recompensa quando bem dosada e aplicada, serve como reforço positivo do comportamento.

A remuneração é uma atividade de suma importância para a empresa, porque permite que o funcionário seja recompensado adequadamente pelos serviços prestados e pelo tempo despendido. Segundo Chiavenato (2004), o conceito de remuneração total consiste no somatório de três elementos distintos: a remuneração básica, os incentivos salariais e os benefícios. A remuneração básica consiste no pagamento fixo que o colaborador recebe regularmente, na forma de um salário mensal ou por hora trabalhada. Como segundo componente da remuneração total, existem os incentivos, que são programas criados para recompensar funcionários com bom desempenho, como por exemplo, os bônus e a participação nos lucros ou resultados da empresa. Os benefícios, também

chamados de remuneração indireta, correspondem a férias, seguros de vida, refeições subsidiadas, vale-transporte, entre outras fornecidas pelas empresas.

Para Rodrigues (2006), a operacionalização de programas e estruturas de pagamento pode ser identificada em dois eixos: modelo tradicional e abordagem estratégica. No modelo tradicional ou recompensas financeiras, é apresentado como referência o cargo exercido ou tempo de trabalho para a consolidação dos planos de cargos e salários. Na abordagem estratégica ou recompensas variáveis, a remuneração se baseia em alguma medida de desempenho, individual e/ou organizacional, que se reflete por meio de programas de remuneração variável.

A remuneração baseada no desempenho pode englobar planos de remuneração por unidade produzida ou vendida, incentivos salariais por metas atingidas, participação nos lucros e participação nos resultados da empresa (ROBBINS, 2005; RODRIGUES, 2006).

Ligado ao salário, conforme dito anteriormente, os benefícios são as facilidades, conveniências, vantagens e serviços sociais que as empresas oferecem aos seus funcionários, a fim de agregar valor ao salário e que, por sua vez, não estão associados ao desempenho dos mesmos. Esses benefícios constituem a remuneração indireta concedida a todos os funcionários como uma condição de estar empregado, independentemente do cargo ocupado (CHIAVENATO, 1994).

Normalmente, as empresas utilizam os benefícios como um componente complementar e gratuito ao sistema de recompensas. Os benefícios mais comuns são planos de saúde e odontológico, auxílio alimentação e transporte, seguro de vida e outros. Algumas empresas podem também fornecer benefícios flexíveis, em que os próprios funcionários escolhem os benefícios que melhor se encaixam com as suas necessidades (HANASHIRO, 2008; TANKE, 2004).

No ponto de vista empresarial, o sistema de remuneração serve também para atrair e manter os seus funcionários. As pessoas tendem a procurar empresas onde as recompensas são mais satisfatórias e onde possuem maior número de benefícios. Além disso, a remuneração pretende motivar seus funcionários e também assegurar a equidade interna e externa. A equidade interna refere-se ao valor relativo aos demais cargos da empresa, de modo com

que cargos similares, possuam remuneração equivalente. Já a remuneração externa trata da equidade referente aos salários da empresa e o que é praticado, em termos salariais, pelas organizações concorrentes (CHIAVENATO, 1994).

De acordo com Dalto (2012), a remuneração e a motivação estão íntima e dinamicamente relacionados. Silva (2008) ainda vai mais além, explana que na sociedade moderna capitalista a percepção de felicidade e sucesso está atrelada à questão do “querer consumir” e o “poder consumir”. Baseando-se nessa afirmativa o autor complementa que os ganhos obtidos em forma de salário advindo de um vínculo empregatício ou uma prestação de um serviço serão determinantes na motivação do colaborador.

A partir da análise dos autores citados acima é possível afirmar que a remuneração está diretamente ligada à motivação, pois ela estabelece o vínculo entre funcionário e organização, recompensando-o pelo trabalho executado e pelo tempo despedido. Essa abordagem mostra a remuneração como a forma mais simples de motivação, mas não a única.

4 MOTIVAÇÃO: CONCEITOS E TEORIAS

Após a contextualização sobre as principais funções do departamento de gestão de pessoas, apresenta-se neste capítulo, a problemática central do presente trabalho, a motivação. O objetivo central deste trabalho é estudar a eficácia das estratégias motivacionais adotadas pelo gestor de recursos humanos da empresa analisada. Assim, é importante apresentar o conceito de motivação e suas principais implicações com a produtividade dos funcionários. Serão apresentadas também as principais teorias motivacionais e seus prós e contras de utilização.

A motivação, de acordo com Robbins (2005), é o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de determinada meta ou objetivo. Essa intensidade toma um papel central no conceito motivacional, é o elemento que os especialistas mais se referem quando abordam a questão motivacional. Então com a intensidade certa é possível atingir um objetivo, se o indivíduo tiver o outro ponto substancial, direcionamento. Afinal, sem o devido direcionamento as energias podem ser desperdiçadas. Robbins (2005) exemplifica que “o esforço que devemos buscar é aquele que vai em direção dos objetivos da organização e que são coerentes com eles”. A persistência então finaliza o esforço conjunto dos elementos como quanto tempo uma pessoa pode manter o seu esforço no mesmo nível para o cumprimento dos objetivos. A persistência seria a capacidade dos indivíduos se manterem realizando a tarefa até a realização dos objetivos propostos.

Desmembrando a palavra motivação, é possível identificar o seu conceito a partir do seu radical, ou seja, motivo para ação. Dando prosseguimento a essa análise, as palavras motivo e emoção compartilham o mesmo radical, *movere*, ou seja, mover traduzido do latim. Mais claramente, o conceito surge, sendo as emoções que impulsionam as pessoas em direção as suas metas e objetivos e que influenciam diretamente a maneira que essas mesmas pessoas percebem os fatos (MACÊDO *et al.*, 2007).

Segundo Bateman e Snell (1998), a motivação refere-se às forças que governam e sustentam os esforços das pessoas numa determinada direção. Para Motta (1995), a motivação é a energia proveniente do conjunto de aspirações,

desejos, valores desafios e sensibilidades individuais, manifestada através de objetivos e tarefas específicas.

De acordo com Chiavenato (1994) a motivação está contida dentro das próprias pessoas e pode ser amplamente influenciada por fontes externas ao indivíduo ou pelo seu próprio trabalho na empresa. Então, é possível verificar duas vertentes que podem influenciar diretamente a motivação, as próprias pessoas e o ambiente em que essas pessoas estão inseridas como, por exemplo, a organização em que elas trabalham.

Bergamini *apud* Macêdo *et al.* (2007), salienta que a condição ideal para haver forte motivação é quando as habilidades e energias pessoais são suficientes para atender às expectativas organizacionais, e os recursos da organização são também adequados para atender às necessidades e objetivos individuais.

Após a conceituação da motivação, ampliando as questões que a envolvem e as questões que a fomenta, se faz necessário apresentar as principais teorias motivacionais. De acordo com Macêdo *et al.* (2007) existem dois tipos de teorias motivacionais, as teorias de conteúdo e as teorias de processos. As teorias de conteúdo são: teoria da hierarquia das necessidades de Maslow, teoria dos motivos humanos de McClelland, teoria dos dois fatores de Herzberg. Já as teorias de processo são: teoria do estabelecimento de objetivos de Locke, teoria da equidade de Adams, teoria da expectativa, de Vroom. Essas são as principais teorias de estudo dentre as várias existentes na bibliografia sobre motivação.

De acordo com Macêdo *et al.* (2007) , o foco das teorias de conteúdo é a priorização das necessidades intrínsecas das pessoas, os fatores capazes de alavancar o processo motivacional. Já o enfoque das teorias de processo é mostrar um tratamento mais dinâmico dos processos cognitivos que influenciam o comportamento, focalizando desde a ativação até a supressão desses processos.

Teoria da hierarquia das necessidades de Maslow

Essa teoria é uma das mais conhecidas dentre a literatura de RH atual. Ela apresenta uma classificação ou hierarquia das necessidades individuais. Segundo Robbins (2005), Maslow expunha que em cada ser humano existe cinco categorias de necessidades responsáveis por grande parte de nosso comportamento. O autor hierarquizou essas cinco categorias em uma escala, partindo do mais primitivo e imaturo até o mais civilizado e maduro.

Ainda de acordo com Robbins (2005), Maslow escalonou esses cinco níveis de necessidades da seguinte maneira: necessidades fisiológicas, proteção ou segurança, necessidade de pertencer a um grupo (social), estima ou ego e autorrealização. O principal ponto a salientar é que somente as necessidades não satisfeitas são fonte de motivação. Então, a Teoria de Maslow permite identificar os grandes grupos de necessidades, o estabelecimento das prioridades e a relevância do crescimento pessoal e da autorrealização em consonância com os objetivos organizacionais. Abaixo é possível visualizar a escala hierárquica da Teoria de Maslow:

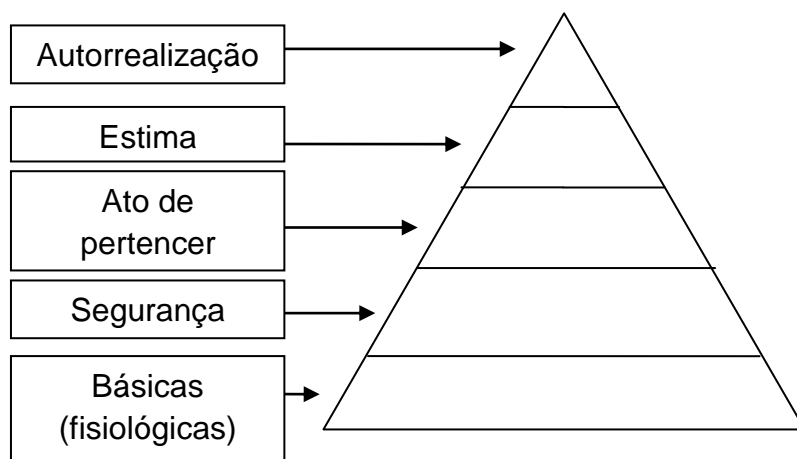


Figura 7 – Hierarquia das Necessidades de Maslow

Fonte: Adaptado de Robbins (2005)

Após análise do modelo da hierarquia das necessidades de Maslow é possível verificar os seguintes conceitos:

As necessidades básicas são as fisiológicas como: Fome, sede, descanso e atividade. Essas necessidades, em tese, são as primeiras a serem saciadas, visto que são necessidades primordiais para sobrevivência.

As necessidades de segurança são as de proteção, medo e ansiedade. Essas necessidades são saciadas imediatamente após as básicas. São necessidades que envolvem a percepção de segurança contra ameaças diretas, como a estabilidade no emprego, por exemplo.

As necessidades que dizem respeito ao ato de pertencer são as que influenciam o modo como as pessoas se veem ou se percebem em meio ao ambiente. Essas necessidades de amor, afeição, sentimento de pertencer ao um grupo ou a um time, isso traz a satisfação aos indivíduos.

As necessidades de estima são as que permitem a autoanálise, o cuidar de si e ter estima pelo outro, ou seja, cuidar do outro.

No topo de todas as necessidades, observa-se a Autorrealização. Essa necessidade implica diretamente na saciedade das outras necessidades de escala inferior. Ela tem a ver com a satisfação pessoal.

De acordo com Cooper (2007), Maslow sustentava que caso nenhuma das necessidades da escala fosse satisfeita, o comportamento passaria a ser dominado pelas necessidades inferiores, as fisiológicas. Caso estas fossem saciadas, entretanto, elas deixariam de motivar o indivíduo, o que levaria ao próximo nível de necessidades.

Teoria dos motivos humanos de McClelland

Assim como Maslow, McClelland se apoia na importância da satisfação das necessidades básicas ou fisiológicas. Robbins (2005) identifica três dos principais pontos ou necessidades abordados por McClelland sendo eles realização, poder e associação.

Realização: busca da excelência, orientação para o sucesso, alcance de metas, assunção de riscos calculados e desejo de reconhecimento. É a necessidade de desenvolver-se e de alcançar sucesso.

Poder: necessidade de fazer com que os outros se comportem de uma maneira que não fariam naturalmente ou espontaneamente.

Associação: interesse por amizades, compartilhamento e boa convivência. Representa a necessidade de estreitar relacionamentos próximos e amigáveis. E de ser aceito por outros.

A partir dos três elementos identificados por McClelland, cabe uma análise pontual de cada uma das questões abordadas iniciando pela necessidade de realização. De acordo com Robbins (2005), McClelland descobriu que os grandes realizadores se destacam das outras pessoas por causa do seu desejo de querer fazer melhor as coisas. Essas pessoas tem a característica de buscar e assumir as responsabilidades e tomar parte dos problemas, encontrando a solução para esses problemas, recebendo um rápido feedback para saber se estão obtendo êxito com as mudanças apresentadas e estabelecendo metas moderadamente desafiadoras.

O segundo elemento identificado seria a necessidade de poder. McClelland, segundo Robbins (2005) define esse segundo elemento como o desejo de impactar, de ter influência e de controlar os outros indivíduos. As pessoas que possuem essa necessidade aflorada gostam de estar no comando, buscam ter influência sobre outros e preferem estar em situações e ambientes competitivos. Pessoas com essas características tendem a se preocupar mais com o prestígio e influência do que com o seu desempenho eficaz.

A terceira necessidade abordada por McClelland, de acordo com Robbins (2005) seria a necessidade de associação. McClelland explica que as pessoas orientadas por essa característica buscam a amizade a cooperação entre as pessoas ao invés da competição. Essas pessoas desejam relacionamentos que envolvam um alto grau de compreensão mútua.

Teoria dos dois fatores de Herzberg

Essa teoria, de acordo com Mullins (2001) é essencialmente uma teoria de satisfação com o emprego relacionada com a motivação ao trabalho. Para Robbins (2005), Herzberg explica que a relação de uma pessoa com o seu trabalho é básica e essa atitude pode determinar o sucesso ou o fracasso. Já para Macêdo *et al.* (2007) essa teoria demonstra que a satisfação das pessoas com o ambiente de trabalho, os relacionamentos, os benefícios ou salários recebidos não bastam para que os indivíduos se sintam motivados. É necessário

que haja um estímulo interno capaz de causar a motivação. De acordo com Macêdo *et al.* (2007), Herzberg distinguiu dois grupos de fatores que afetam o desempenho: fatores higiênicos e fatores motivacionais.

Fatores higiênicos: são os fatores de manutenção, presentes no ambiente da empresa, tais como: remuneração justa, boas relações interpessoais, condições físicas satisfatórias de trabalho e benefícios. Esses fatores podem representar investimentos elevados e até podem não causar satisfação, mas se não forem suprimidos poderão provocar insatisfação e queda na produtividade.

Fatores motivacionais: são aqueles relacionados ao conteúdo do cargo exercido e do trabalho realizado e que têm o poder de gerar um estado de motivação. Um bom exemplo disso seria a implantação da remuneração variável e os desafios relacionados com recompensas, reconhecimento, grau de autonomia e autorrealização.

Pode-se perceber que a teoria de Herzberg é uma evolução da teoria das necessidades de Maslow, pois, de acordo com Macêdo *et al.* (2007), Herzberg mostra que a criação de boas políticas higiênicas pode não valer efetivamente se não houver reformulação nos cargos e valorização concreta das pessoas que os ocupam. Seguindo essa vertente, Herzberg propõe que as tarefas sejam continuamente revistas e ajustadas, de acordo com progresso de cada indivíduo, em um processo de enriquecimento de funções. Tal enriquecimento pode se dar tanto de forma horizontal, com o crescimento de tarefas para a determinada função ou vertical, substituindo por tarefas mais complexas as tarefas simples já exercidas.

Teoria de estabelecimento de objetivos de Locke

De acordo com Chiavenato (2005), Locke concluiu que intenção de trabalhar focado em um objetivo constitui uma grande fonte de motivação, porque os objetivos influenciam diretamente no comportamento das pessoas. O autor ainda salienta que os objetivos específicos melhoram o desempenho e os objetivos difíceis, quando aceitos, resultam em um desempenho acima da média dos objetivos fáceis. Então, de acordo com Robbins (2005), se fatores como a capacitação e aceitação dos objetivos se mantiverem constantes, é possível afirmar que quanto mais difícil o objetivo, mais alto o nível de desempenho.

Robbins (2005), explica que a teoria de estabelecimento de objetivos pressupõe que o indivíduo está comprometido com o objetivo, que ele está determinado a não rebaixá-lo e nem abandoná-lo. O comprometimento acontece mais frequentemente quando os objetivos estão sob o conhecimento de todos, quando o indivíduo tem um centro de controle interno, e quando as metas são estabelecidas pela própria pessoa ao invés de impostas por outra pessoa.

Um conceito muito importante a respeito da teoria de estabelecimento de objetivos é a autoeficácia. Esse conceito, de acordo com Robbins (2005) se refere à convicção individual de que se é capaz e é possível realizar uma tarefa proposta. Ainda de acordo com o autor, quanto maior a autoeficácia do indivíduo, maior confiança na realização da tarefa com sucesso. Então se as intenções finais forem articuladas em termos de objetivos específicos e difíceis podem significar uma força motivacional poderosa.

Macêdo *et al.* (2007, p. 96), levanta pontos importantes no tocante da relação da teoria de Locke e sua aplicação na gestão de pessoas:

- Os objetivos considerados mais difíceis conduzem ao melhor desempenho;
- Os objetivos específicos produzem melhor desempenho do que os objetivos vagos e imprecisos;
- A participação na definição de objetivos aumenta sua aceitação pelo colaborador e o seu grau de comprometimento;
- O monitoramento do próprio progresso motiva mais que o *feedback* de outra pessoa;
- Pessoas com elevado grau de autoeficácia tendem a vencer mais desafios.

Segundo Wagner e Hollenbeck (1999) *apud* Macêdo *et al.*(2007), os quatro principais métodos para provocar a motivação nas pessoas são: recompensas financeiras, fixação de metas individuais e de equipe, participação nas decisões sobre assuntos pertinentes e a criação de cargos com tarefas mais amplas.

Teoria da equidade de Adams

De acordo com Jones e George (2012) a teoria da equidade proposta por Adams é uma teoria que se concentra na percepção das pessoas sobre a justiça dos resultados obtidos em seus trabalhos em proporcional relação com suas

contribuições à realização desses trabalhos. Ainda de acordo com os autores, a motivação é diretamente influenciada pela comparação da relação resultado/contribuição de um referencial. Esse referencial pode ser uma pessoa ou um grupo de pessoas que são vistos pelo indivíduo como seus similares ou também pelo próprio em outra situação empregatícia anterior.

O conceito de equidade está atrelado à imparcialidade e a justiça, e são nesses dois pilares que a Teoria de Adams se apoia, na imparcialidade e justiça nas relações trabalhistas e interpessoais, remunerando e bonificando de acordo com os resultados obtidos e diretamente relacionado com o esforço e trabalho empregados. Tadeucci (2011) ainda expõe, baseado nos trabalhos de Festinger, que as pessoas são motivadas para buscar o equilíbrio entre as suas crenças cognitivas e seu comportamento.

Robbins e Finley (1997) *apud* Macêdo *et al.*, (2007), explicam que o sentimento de justiça resulta na comparação de nossa contribuição e de nossas recompensas com as dos outros. Por contribuição, deve-se entender o esforço e o tempo empregados, o talento e o nível de desempenho, enquanto as recompensas incluem o reconhecimento, os pagamentos, os benefícios e até as punições. Havendo igualdade na proporção que envolve esses fatores, a certeza da equidade e do tratamento com justiça será reforçado, entretanto se houver desigualdade, o processo de motivação será fortemente prejudicado pelo sentimento de injustiça.

Após a análise desse quadro, é possível perceber a importância da igualdade nas relações, nas políticas e processos que envolvem o trabalho em si. As relações do funcionário com a empresa se moldará partindo do princípio do equilíbrio e a percepção dessa igualdade. De acordo com Robbins (2005), quando um indivíduo experimenta uma relação de desigualdade, é criada uma tensão de equidade. No momento em que o colaborador se sente injustiçado de alguma maneira, a tensão cria um sentimento de raiva. Quando a pessoa experimenta a situação inversa, excesso de recompensas, a tensão pode criar um sentimento de culpa.

Ainda de acordo com Robbins (2005, p. 145) quando o indivíduo percebe algum tipo de injustiça, são previstas diversas reações para reequilibrar o

relacionamento entre o funcionário e a empresa. Dentre as principais reações, existem as seis principais reações descritas abaixo:

- Modificar suas contribuições. No caso de injustiça o indivíduo pode diminuir o seu esforço.
- Modificar seus resultados. Em um ambiente de trabalho em que os funcionários que recebem por produção, quantidade de peças produzidas, podem aumentar seus rendimentos produzindo mais com menos qualidade.
- Distorção da autoimagem do indivíduo. Ao “analisar” o ambiente, o indivíduo que antes pensava estar trabalhando em um ritmo moderado, agora “constata” estar trabalhando muito mais que os outros indivíduos. Uma análise talvez errada alimentada pela raiva, tensão de equidade.
- Distorção da imagem dos outros indivíduos. “Analisando” o trabalho do seu ponto de referência, o indivíduo deprecia o trabalho do outro indivíduo afim de se autovalorizar e reequilibrar suas emoções.
- Alteração do ponto de referência. Modificando o seu ponto de referência para um inferior o indivíduo é capaz de equilibrar os seus pensamentos e talvez se conformar com a situação encontrada,
- Abandonar o ambiente. A última reação é o ultimato ao ambiente desequilibrado. O indivíduo utiliza a fuga do ambiente como resolução do seu desequilíbrio ambiental. O indivíduo abandona o emprego e procura outro buscando estabilidade e equidade.

De acordo com Macêdo *et al.*,(2007), um ponto importante para a relação de trabalho entre a empresa e o funcionário é que o funcionário, geralmente aceita receber mais do que julga merecer, mas nunca aceitará menos do que acha que lhe é devido. Alguns colaboradores podem ser mais complacentes com possíveis desigualdades de tratamento ou equilíbrio na relação, porém outros colaboradores reivindicam prontamente, o que no entendimento deles, acham que é injusto. O motivo salarial pode ser o quesito principal, contudo as comparações podem chegar a minúcias tais como nomes de cargo, tamanho da mesa, simpatia do chefe e etc.

Teoria da expectativa de Vroom

Mullins (2001) afirma que o modelo de expectativa de Vroom está direcionado especificamente para a situação de trabalho. Essa teoria está centrada em um tripé de valência, instrumentalidade e expectativa. A autora percebe como valência as percepções que os colaboradores têm sobre os resultados específicos. A valência é uma antevisão da satisfação oferecida por um resultado. Mullins (2001) percebe a instrumentalidade como o ponto até o qual os resultados relacionados ao desempenho levam a satisfação dos resultados relacionados às necessidades. A autora define como expectativa o grau percebido de probabilidade de que a escolha de uma ação particular, de fato, levará aos resultados desejados, então se pode definir a expectativa sendo a relação entre um determinado curso de ação em um resultado previsto.

Para Robbins (2005), a teoria da expectativa sugere que a força tendencial para agir de uma determinada maneira, depende da força da expectativa do resultado que essa ação ocasionará. Então o funcionário se sentirá motivado a empregar um alto grau de esforço quando acredita que isso pode ocasionar em uma boa avaliação de desempenho e que pode ocasionar em recompensas.

De acordo com Robbins (2005) a teoria se apoia em três relações básicas:

- Relação esforço-desempenho: A probabilidade, percebida pelo indivíduo, de que certa quantidade de esforço levará ao desempenho.
- Relação desempenho-recompensa: O grau em que o indivíduo acredita que um determinado nível levará ao resultado desejado.
- Relação recompensa-metas pessoais: O grau em que as recompensas organizacionais satisfazem as metas pessoais ou as necessidades do indivíduo e a atração que estas recompensas potenciais exercem sobre ele.

Após apresentados esses conceitos e relações é possível presumir que a motivação é baseada na multiplicação dessas relações. De acordo com Macêdo *et al.*,(2007), essa teoria sugere três *outputs* para gerar motivação, as quais podem servir de base para a análise e atuação efetiva do líder:

- Criar um ambiente propício ao bom desempenho, oferecendo treinamento, apoio e estímulo, objetivando aumentar a expectativa;

- Garantir que o bom desempenho seja recompensado com elogios, avaliações positivas, aumentos de salário ou de cotas de participação nos resultados;
- Identificar as recompensas com maiores valências.

A partir do estudo das teorias motivacionais, é possível perceber que os impactos da motivação na empresa parecem de suma importância para a produtividade da empresa em geral e também do bem estar dos funcionários. De acordo com Macêdo *et al.*,(2007), essas teorias motivacionais podem levar a conclusão de que as pessoas possuem necessidades, intenções e expectativas e são influenciadas claramente por estímulos certos.

Então a questão motivacional ganha destaque como uma problemática delicada, já que é necessário saber qual estímulo utilizar, como e quando utilizá-lo para que os colaboradores da empresa atinjam o resultado esperado e que o estímulo não gere frustração aos mesmos. O ponto central para essa questão é saber que as pessoas procuram ativamente oportunidades de satisfazerem suas próprias necessidades pessoais e chegarem aos próprios objetivos dentro do contexto do trabalho (BERGAMINI, 1980 *apud* MACÊDO *et al.*, 2007).

É importante ressaltar que a motivação é um fenômeno completamente intrínseco, absolutamente pessoal e que estímulos generalistas podem funcionar com alguns funcionários, mas não com todos. Pois, cada indivíduo tem seus próprios objetivos, ideias formadas e experiências e que ele pode ou não ser motivado por algum estímulo externo específico (MACÊDO *et al.*, 2007).

Após o embasamento pelo estudo do conceito de motivação e das teorias motivacionais, foi possível introduzir a pesquisa de campo feita entre os funcionários da empresa estudada, mais especificamente em um posto avançado de atendimento ao cliente, buscando avaliar a eficácia das estratégias motivacionais adotadas pelo gestor de recursos humanos da empresa.

5 METODOLOGIA DA PESQUISA, ANÁLISE DE DADOS E RESULTADOS

O presente capítulo tem como objetivo apresentar a metodologia de captura dos dados relevantes e chegar à resposta a problemática apresentada no escopo inicial da pesquisa. Esse capítulo foi dividido em duas partes, a primeira parte tem como objetivo apresentar a metodologia utilizada na pesquisa, as pessoas entrevistadas e o objeto de estudo. Após a apresentação desses dados, será apresentada a análise de resultados da pesquisa, permitindo o alcance do objetivo inicialmente proposto.

5.1 METODOLOGIA UTILIZADA

Inicialmente, foi feita uma pesquisa bibliográfica para o melhor embasamento conceitual e teórico a fim de responder a problemática da pesquisa proposta. Esse embasamento teórico é importante, porque de acordo com Vieira e Zouain (2004) uma das funções da fundamentação teórica é dar sustentação a análise de dados e permitir a sua interpretação. Além dessa questão, Deslandes (2012) afirma que o estabelecimento de um diálogo entre a teoria de outros estudiosos e relacionar essas teorias ao objeto do estudo é absolutamente necessário, objetivando delimitar a proposta da pesquisa.

O presente trabalho adotou o método qualitativo e três instrumentos de coleta de dados: a observação participante não sistemática, entrevista semiestruturada e a análise documental.

A utilização do método de pesquisa qualitativa fez-se necessário para o melhor entendimento e investigação do tema proposto. De acordo com Flick (2008), a pesquisa qualitativa visa abordar o mundo, fora do laboratório, entender, descrever e explicar fenômenos sociais, às vezes participando deles, analisando experiências de indivíduos ou grupos, examinando interações e comunicações que estejam se desenvolvendo e investigando documentos sobre experiências e interações.

A observação participante, adotada como um dos instrumentos de coleta de dados, de acordo com Angrosino (2009), em um modo de pesquisar que coloca o pesquisador no meio da comunidade a qual ele está estudando. E a

partir desse conceito, coube utilizar um viés interacionista da observação participante, que consiste que o pesquisador faça uma “imersão” no mundo dos “atores” e “sujeitos” parte da presente pesquisa, interagindo e se tornando parte do grupo e não um mero expectador.

Baseando-se na premissa da pesquisa qualitativa, foram feitas algumas entrevistas a partir de um roteiro semiestruturado com o intuito capturar os dados mais assertivamente, buscando respostas ao problema inicialmente proposto, para que o problema inicial da pesquisa proposta pudesse ser melhor abordado. Além da entrevista, foram analisados alguns documentos disponibilizados pela empresa analisada.

O roteiro de entrevista semiestruturada foi desenvolvido a partir da análise bibliográfica feita no presente trabalho, buscando abordar os temas mais proeminentes relacionados com o tema central desta monografia. Foram elaborados dois roteiros de entrevista semiestruturados, sendo um deles destinados para os funcionários e um para o gestor de recursos humanos da organização. Desse modo seria possível comparar as duas faces do problema.

Para o gestor foi elaborado um roteiro de entrevista contendo quatro blocos. O primeiro dos blocos apresentava os dados pessoais do gestor entrevistado, o segundo bloco tratava das questões sobre a empresa e sua estrutura, o terceiro bloco abordava a área de gestão de pessoas, suas principais funções e estrutura e o quarto e último bloco abordava a motivação. Já o roteiro elaborado para os colaboradores da empresa estudada, foi estruturado em três blocos somente. O primeiro bloco apresentava os dados pessoais do funcionário, o segundo bloco tratava do conhecimento do funcionário sobre área de gestão de pessoas da empresa e o terceiro abordava a motivação.

A análise documental foi feita após a disponibilização de materiais impressos e digitais, assim foi possível analisar alguns aspectos importantes da empresa, entendendo melhor o contexto em que a organização se desenvolveu e seu ambiente corporativo.

Ao final da aplicação das entrevistas, da observação participante não sistemática e da análise documental, os dados foram analisados qualitativamente.

5.2 BASES DA INVESTIGAÇÃO

Como o objetivo proposto da pesquisa foi estudar a eficácia das estratégias motivacionais da empresa analisada, foi proposto que o público alvo dessa pesquisa seria os colaboradores alocados em posto de atendimento avançado da empresa localizado em um cliente específico atendido pelo grupo.

O posto de atendimento avançado funciona como uma célula da empresa fora de seus limites físicos. Essa célula funciona remotamente, porém está diretamente vinculada a filial Rio de Janeiro. Esse posto de atendimento está situado dentro da empresa-cliente dessa agência, utilizando sua infraestrutura física e trabalhando também subordinado ao departamento de viagens dessa empresa-cliente.

Um dos principais pontos foi descobrir se a distância entre a filial e o departamento de gestão de pessoas afetava diretamente na criação e aplicação de estratégias motivacionais aos funcionários.

Foram aplicadas seis entrevistas no mês de abril de 2014, seis delas com os colaboradores do posto de atendimento avançado da empresa procurando sempre mesclar funcionários novos com funcionários com mais tempo de empresa para ter uma visão mais ampla e aumentar a qualidade final. As entrevistas presenciais obtiveram uma média de trinta e cinco minutos de duração e o contato com os funcionários para a realização das entrevistas foi feito previamente através da abordagem pessoal direta. Enquanto que a entrevista com o gestor da área de recursos humanos da empresa estudada, infelizmente, mesmo após várias tentativas, não pode ser realizada, visto que o mesmo não respondeu aos contatos para a tentativa de realização da entrevista, nem através de entrevista pessoal ou por meio de correio eletrônico (*e-mail*). Lembrando que todas as entrevistas aos colaboradores foram feitas de forma consensual e as gravações foram autorizadas previamente.

Com o objetivo de preservar a imagem da empresa e não prejudicar os entrevistados, optou-se por não mencionar o nome da empresa estudada e nem o nome dos participantes da pesquisa.

Através dos dados captados na entrevista foi possível criar um quadro de identificação dos entrevistados, com o intuito de situar melhor os leitores na análise dos dados.

Entrevistados	Idade	Formação	Cargo	Tempo de Empresa
Entrevistado 1	44 anos	Não informado	Consultor de Viagens	01 ano e 4 meses
Entrevistada 2	36 anos	Bacharel em Turismo	Consultor de Viagens Sênior	10 anos
Entrevistado 3	46 anos	Tecnólogo em Turismo	Consultor de Viagens II	05 meses
Entrevistado 4	44 anos	2º grau completo	Consultor de Viagens Sênior	15 anos
Entrevistado 5	35 anos	Bacharel em Turismo	Consultor de Viagens Sênior	09 anos
Entrevistado 6	33 anos	3º grau completo	Consultor de Viagens III	13 anos

Figura 8 – Quadro de dados dos entrevistados

Fonte: Elaboração própria (2014)

Todos os entrevistados são consultores de viagens, representados pela base do organograma a ser apresentado na Figura 9. Esse cargo é definido conforme a experiência de cada colaborador. No caso do quadro acima é possível observar que há consultor de viagens, consultor de viagens II, III e Seniores.

À respeito desses cargos, é possível descrevê-los e diferenciá-los de acordo com as suas respectivas atribuições.

O consultor de viagens faz consultoria de viagens nacionais, elaborando roteiros, consultando tarifas de hotéis e carros, sempre para viagens domésticas.

O consultor de viagens II faz consultoria de viagens nacionais e internacionais ponto a ponto. Elabora roteiros de baixa complexidade tanto nacionais como internacionais, priorizando as viagens ponto a ponto, ponto de partida x destino x ponto de partida.

O consultor de viagens III elabora roteiros de alta complexidade envolvendo vários destinos diferentes internacionais e nacionais. O conhecimento do idioma inglês e a sua experiência com emissão e reemissão de passagens aéreas nacionais e internacionais são pré-requisitos para se tornar um consultor de nível III

O consultor de viagens sênior, além de possuir uma considerável experiência de mercado tem que dominar o sistema de emissão e reemissão de passagens aéreas nacionais e internacionais, tendo conhecimento de regras, multas e condições para uma viagem internacional e assistindo o passageiro com uma gama de informações essenciais, tem o domínio de uma ou mais línguas estrangeiras e sólida experiência em elaboração de roteiros de viagens nacionais e internacionais. O consultor de viagens sênior é o último nível no cargo de consultoria. Normalmente esses consultores têm mais tempo na empresa, exceto consultores experientes contratados de outras empresas.

Após a apresentação dos dados entrevistados, é preciso apresentar um dos objetos de estudo, que é a empresa analisada, de modo que se possa contextualizá-la com o presente trabalho.

A TMC Y, atualmente é considerada a maior agência de viagens corporativas do Brasil, segundo dados dela própria, possuindo cerca de dois mil e seiscentos funcionários em todo Brasil. A empresa tem a sua sede matriz em Barueri no estado de São Paulo, além de aproximadamente duzentos e vinte unidades de negócio em todo o país entre filiais e franquias.

De acordo com as informações disponibilizadas na *intranet* da TMC Y, as operações do grupo de empresas foram iniciadas em 1974, com a abertura da primeira empresa do grupo, criada para representar as companhias aéreas e após algumas mudanças de denominação, hoje esta organização representa as companhias aérea e atua no ramo da consolidação, ou seja, emitindo bilhetes aéreos para clientes (agências de viagens de menor porte). O grupo de empresas foi se expandindo com o passar do tempo e em 1992 criou uma divisão de franquias.

Em 2006 foi criada uma divisão para o atendimento de clientes em dezoito aeroportos brasileiros oferecendo serviços de embarque, desembarque, entrega

de bilhetes aéreos e documentos de viagens, contando com salas de apoio em cada um desses dezoito aeroportos.

Em 2007, a empresa adquiriu as operações no Brasil de uma grande agência de viagens de nacionalidade americana e assim criou uma divisão para o atendimento do turismo de negócios, uma *Travel Management Company* (TMC) visando gerenciar os custos de viagens para empresas.

Em 2012, a empresa criou uma operadora de viagens para a elaboração e comercialização de pacotes turísticos com as agências de viagens. Em 2013, criou uma empresa atuante no setor de eventos corporativos e de grupos de incentivo.

Atualmente o grupo conta com sete empresas atuantes no mercado do turismo, sendo uma delas no setor de agências de viagens corporativas, divisão da organização foco do nosso estudo, outra empresa no setor de *franchising* a fim de expandir as suas operações por meio desta prática de mercado, outra empresa focada em desenvolvimento de softwares e soluções em tecnologia para agências de viagens, criando e implementando sistemas informatizados a fim de agilizar e melhorar os processos nas agências de viagens.

A quarta empresa opera na consolidação de bilhetes, prestando assistência a agências menores e a agentes *freelancers*, emitindo bilhetes aéreos nacionais e internacionais para essas agências. A quinta e recém-criada empresa atua no ramo de operação de viagens, elaborando e desenvolvendo roteiros nacionais e internacionais para agências de viagens. A sexta empresa atua no atendimento a clientes nos aeroportos, auxiliando passageiros no embarque e desembarque, agilizando o seu atendimento nos procedimentos aeroportuários. E a sétima empresa é atuante no mercado de eventos corporativos, auxiliando, produzindo e operacionalizando esses eventos e viagens de incentivo.

A organização estudada faz parte da divisão de viagens corporativa do grupo. Dentro dessa divisão o foco principal da pesquisa foi um posto de atendimento avançado ao cliente que responde a filial do Rio de Janeiro da divisão de agência de viagens corporativas, que conforme definição de Braga *et al.*, (2007) , são agências que atendem, basicamente a pessoas jurídicas que se tornam clientes com base em contratos de prestação de serviços, nos quais ficam estipuladas as condições e políticas para os serviços prestados. Essas agências

vendem produtos turísticos para os funcionários e dirigentes da empresa atendida para viagens a negócio, com despesas pagas pela empresa.

Conforme já exposto, o grupo de empresas conta com cerca de dois mil e seiscentos colaboradores em todo o Brasil dentre eles vinte e três no posto de atendimento avançado estudado no presente trabalho. Este posto de atendimento avançado está localizado no interior da empresa-cliente, denominado posto *on-site*, ou seja, fora da filial Rio de Janeiro da empresa estudada. Essa unidade da empresa atua prestando o serviço exclusivamente a um cliente específico e o atendimento a esse cliente se dá por meio de telefone, correspondência eletrônica (e-mail) e Sistema de Gestão de Viagens, denominado SGV.

Para fins de esclarecimento, abaixo é apresentado primeiramente o organograma do posto de atendimento avançado:

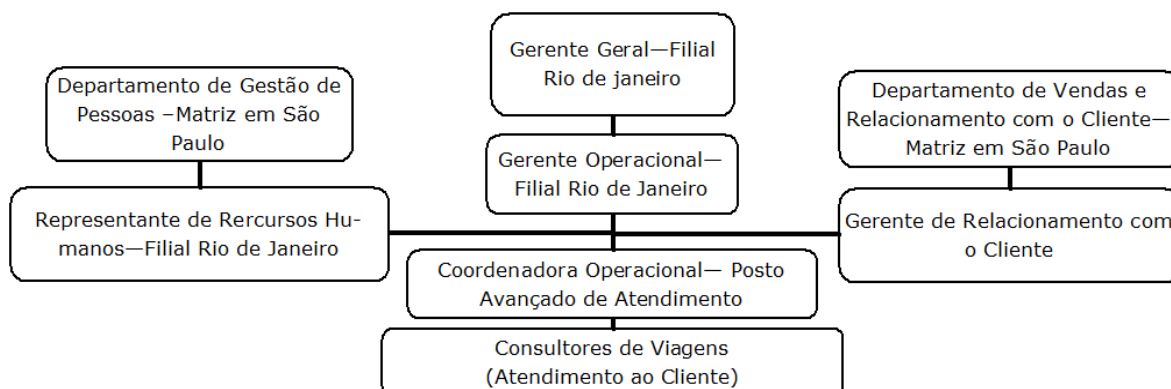


Figura 9 – Organograma – Posto de Atendimento

Fonte: Elaboração própria (2014)

Os consultores estão subordinados a uma coordenadora operacional do posto de atendimento. Ela coordena as ações e direciona as tarefas dentro do posto de atendimento. Essa coordenadora está diretamente subordinada a gerente operacional da filial da empresa no Rio de Janeiro. Essa gerente tem como papel principal gerenciar todos os postos de atendimento avançado da empresa estudada, assistir os coordenadores no atendimento ao cliente.

Existe um gerente de relacionamento com o cliente, que acompanha as contas, elabora relatórios de gastos com viagens e trata com o gerente de viagens da empresa cliente. Esse gerente de relacionamento com o cliente está subordinado ao departamento de vendas da matriz da empresa em São Paulo.

A representante do departamento de recursos humanos trata dos assuntos pertinentes ao departamento. Ela está alocada na filial e está encarregada dos assuntos operacionais do departamento de recursos humanos e responde diretamente ao departamento em São Paulo.

A gerente geral responde por todos os funcionários da filial Rio de Janeiro ela é encarregada de gerir todos os funcionários da Filial Rio de Janeiro além de dar apoio estratégico na captação e retenção de clientes. Esse trabalho ela realiza em conjunto com os gerentes de relacionamento com o cliente.

5.3 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Visando atingir o objetivo proposto do trabalho, foi feita uma análise qualitativa para assim identificar as respostas à problemática inicial. Para facilitar a compreensão da análise, esta foi dividida em blocos, assim como a entrevista. Trechos transcritos das entrevistas foram utilizados com a finalidade de garantir a fidedignidade das informações coletadas na presente pesquisa.

Os blocos de análise foram divididos da seguinte forma:

- 5.3.1 Funções identificadas do departamento de gestão de pessoas
- 5.3.2 Departamento de gestão de pessoas desconhecido
- 5.3.3 Estratégias ocultas, resultados não satisfatórios
- 5.3.4 A falta de motivação e os funcionários

5.3.1 Funções identificadas do departamento de gestão de pessoas

Nesse tópico serão abordadas as funções do departamento de gestão de pessoas que foram identificados pelos entrevistados e como essas funções foram avaliadas pelos mesmos.

Durante a pesquisa, percebeu-se que os funcionários tinham um conhecimento incipiente ou nenhum das funções do departamento de gestão de pessoas. Algumas pessoas conhecem por nome ou por correio eletrônico os indivíduos que trabalham no departamento de gestão de pessoas da empresa estudada.

Um ponto de atenção da pesquisa é que os funcionários disseram não conhecer quais são as funções desempenhadas por tal departamento, mas ao serem indagados sobre a existência de treinamento e desenvolvimento, recrutamento e seleção, avaliação de desempenho, remuneração e recompensas os participantes demonstraram compreender o que estava sendo tratado. O que parece claro que o departamento não consegue se comunicar de uma maneira eficaz com os colaboradores, não deixando claro as suas funções, atribuições e responsabilidades. O departamento permanece distante dos seus funcionários, não só geograficamente. Um exemplo é o trecho transcrito abaixo:

Eu já ouvi falar, mas não sei bem como é estruturado, porque na realidade esse departamento fica em São Paulo. Para nós aqui no Rio de Janeiro existe uma pessoa que toma conta, mas na realidade tudo parte de São Paulo. (Entrevistado 4)

O Entrevistado 4 trabalha na TMC Y há quinze anos e não conhece muito bem o departamento, uma questão grave. Essa questão também se repete com o Entrevistado 3, que está a cinco meses trabalhando na empresa estudada, também não conhece a estrutura do departamento de gestão de pessoas conforme relato abaixo:

Não, eu não sei. Eu sei que a empresa tem esse departamento (de gestão de pessoas), eu sei que eles cuidam da questão da contratação e sei que existe também o processo de recrutamento interno, mas ter uma ideia de como isso funciona, de como as pessoas são selecionadas, eu não sei. Não me deram muitas explicações sobre isso. (Entrevistado 3)

A pessoa recém-chegada à empresa faz um treinamento básico sobre a história da empresa, mas não é apresentada a todos os setores da mesma, então ela acaba aprendendo alguns procedimentos com outros funcionários.

Uma resposta crítica também foi identificada na pesquisa com a Entrevistada 2, conforme abaixo:

Você não tem apoio nenhum do (departamento de) recursos humanos aqui no Rio de Janeiro. Para mim é zero, não tem (recursos humanos) nessa empresa. (Entrevistada 2)

Uma resposta analisada como grave, porque o colaborador não identifica o departamento de gestão de pessoas e desconhece suas funções, descrevendo o mesmo como “inexistente”.

No decorrer da aplicação da entrevista foi perguntado sobre as mesmas funções do departamento de gestão de pessoas, só que agora individualmente e o que chamou a atenção foi a não padronização no processo de seleção dos colaboradores para cargos semelhantes ou iguais.

Alguns dos funcionários explicaram que tiveram alguns testes, provas e entrevistas e outros só participaram de uma entrevista ou fizeram somente uma prova. A empresa ou mudava o processo de recrutamento e seleção ou não tinha um processo definido, variando de acordo com a necessidade e a velocidade que se queria contratar. A regularização e a aplicação correta das técnicas de seleção por meio de fases poderia tornar a seleção melhor. De acordo com Chiavenato (1994), a aplicação das técnicas de seleção se faz através de várias fases, e cada fase funciona como um filtro seletor que gradativamente vai afinando as peneiras até chegar a uma sintonia fina, como se cada fase fosse parte de um sistema de decantação progressiva.

No que tange o treinamento e desenvolvimento, algumas respostas foram controversas. Em geral os entrevistados responderam que a empresa valoriza muito o treinamento de seus colaboradores. Foi observado também uma mescla de pessoas inicialmente bem treinadas, mas que durante uma transição de empresas não foram treinadas. Alguns entrevistados faziam parte de uma empresa que foi adquirida em 2007 pela empresa estudada e que ao longo da transição desses funcionários da empresa adquirida para a TMC Y não

receberam o treinamento nas novas ferramentas necessárias para o desempenho de seu trabalho conforme relato abaixo:

Na empresa x eu fiquei um mês fazendo treinamento, em todos os sistemas [...] então isso me deu uma base muito boa. Com a migração de empresas da empresa x para a TMC Y mudou (sic) alguns sistemas, principalmente o sistema contábil da empresa, aí eu não tive treinamento nenhum, aí foi na prática, eu ia aprendendo com o colega (Entrevistado 5)

Já os funcionários que não passaram por essa transição de empresa x para TMC Y, que não sofreram o processo de transição de empresas por já serem da TMC Y antes desse episódio, julgaram que a organização os treinou muito bem para o exercício das suas funções. Dois desses entrevistados, que estão trabalhando na TMC Y por períodos de treze e quinze anos cada, disseram que a empresa possui um departamento somente para treinar os seus funcionários, separado do departamento de gestão de pessoas. Um dos entrevistados explicou que cada função ou cargo que os colaboradores exercem, exige um treinamento mínimo e que cada pessoa só pode ser promovida se participar desse treinamento mínimo.

Contrabalanceando as duas opiniões descritas, é importante destacar o conceito de treinamento como mudança no comportamento humano. Este pode ser entendido como a aquisição de novos conhecimentos, habilidades, atitudes, conceitos e filosofias, de acordo com Chiavenato (1994). Se os funcionários que sofreram a transição de empresas tivessem sido treinados adequadamente no momento dessa mudança, talvez tivessem outro pensamento da empresa e poderiam ter exercido melhor suas funções, sentindo-se, quem sabe, mais motivados e melhor familiarizados com a TMC Y.

Um item de suma importância apontado pelos colaboradores e não identificado como processo de desenvolvimento, foi o plano de carreira. Neste caso as respostas foram unânimes, pois cem por cento dos funcionários entrevistados responderam que a empresa não possui ou desconhecem um plano de carreira na empresa estudada. Isso pode desestimular os funcionários e criar dificuldades para reter os talentos com maior potencial, porque os mesmos também são atraídos pela real possibilidade de ascensão profissional.

De acordo com Tachizawa (2006), o plano de carreira consiste em promover o desenvolvimento da organização através do melhor aproveitamento do seu patrimônio humano, dando a esse patrimônio condições para autorrealização. O autor explica que esse plano serve de base para a decisão da gestão de pessoas e do próprio empregado no planejamento de sua carreira, na medida em que as oportunidades são informadas pela empresa. A motivação e as funções principais do departamento de gestão de pessoas também são pontos que o plano de carreira serve de base.

Sem um plano de carreira a política de formação e desenvolvimento da empresa pode se tornar obscura e estática, o que pode desmotivar os funcionários para o trabalho, pois eles não veem possibilidade de ascensão na organização.

Na próxima função, avaliação de desempenho, de acordo com os entrevistados, o seu gestor direto já fez a sua avaliação de desempenho, porém não foi identificada uma regularidade de aplicação dessa avaliação ou alguma providência tomada após essa avaliação. Três dos entrevistados informaram que a avaliação de desempenho ocorre uma vez a cada ano, contudo três dos seis funcionários entrevistados afirmaram não ter passado por nenhum tipo de avaliação recentemente. Um dos entrevistados tem menos de um ano de empresa e esse foi avaliado após três meses de trabalho, que caracteriza o período de experiência.

Um relato do Entrevistado 5 remete a questão da irregularidade e também a mudança de cultura de empresas:

(A empresa) Faz. Faz avaliação de desempenho. Eu acho que no ano passado fizeram uma vez, mas eu acho que estava previsto de seis em seis meses, mas acho que fiz só uma vez no ano passado [...], não sei se isso foi mudado, porque na empresa x era de seis em seis meses. (Entrevistado 5)

O trecho também deixa claro que a comunicação não é eficaz em relação às políticas de avaliação. Esse outro relato confirma a irregularidade na aplicação da avaliação de desempenho:

(A empresa) Fazia, agora deu uma parada. À princípio (a avaliação de desempenho era feita) uma vez por ano. O ano passado não fizeram não e esse ano também ninguém falou nada. (Entrevistado 6).

Outro ponto abordado foi o *feedback* dessa avaliação de avaliação. Três dos entrevistados externaram que a avaliação é muito importante, mas não receberam essa contrapartida dos seus avaliadores. Sem essa contrapartida o processo de avaliação pode não estar completo, pois de acordo com Chiavenato (1994) o gerente ou avaliador deve retroalimentar o seu pessoal com relação ao seu desempenho no sentido de guiá-lo nas ações presentes e futuras.

No campo remuneração e recompensas, os entrevistados informaram receber um salário fixo com os benefícios de seguro saúde e odontológico além de possuírem uma participação semestral nos lucros da empresa. Essa participação denominada PIER é paga se os funcionários baterem uma meta de vendas estipulada no semestre.

Não há uma remuneração variável proposta por mês atrelada à produtividade individual dos funcionários. Cinco dos seis entrevistados responderam que essa remuneração variável influenciaria diretamente na sua produtividade e os estimulariam mais ficando, assim, mais motivados a trabalhar. Porém, no caso de implantação de uma remuneração variável faz-se necessário uma análise delicada, porque se por um lado o funcionário se sente mais motivado com este tipo de política, por outro, ele pode reduzir a qualidade de seu trabalho, conforme já apresentado na Teoria da Equidade de Adams, citada por Robbins (2005).

Concluindo o tópico, de um modo geral os entrevistados mostraram um descontentamento em relação ao departamento de gestão de pessoas. Foram identificados dois entrevistados que disseram que o departamento ou não funciona ou é muito fraco. Abaixo é possível identificar esses relatos, quando perguntados como eles avaliavam o departamento de pessoas o Entrevistado 1 respondeu:

Eu acho que não funciona. Um mero repassador de informação. Não tem nenhum tipo de pesquisa ou procura desenvolver um melhor auxílio ao colaborador. (Entrevistado 1)

Já a Entrevistada 2 respondeu quando indagada sobre a mesma pergunta:

Acho muito fraco, muito fraco. Eu tive uma experiência que eu precisei ficar nove meses de licença, porque a minha gravidez foi uma gravidez complicada. [...] Todas as vezes que precisei deles (departamento de gestão de pessoas), posso te dizer que foram péssimas. (Entrevistada 2)

Esse sentimento que o departamento não funciona deve ser extirpado do pensamento dos funcionários para que o departamento e os colaboradores possam criar um vínculo de confiança. Além disso, faz-se necessário o estímulo a comunicação entre os funcionários e o departamento, pois a maioria dos colaboradores relatam algumas questões com a comunicação conforme pode se observar no relato da Entrevistada 2:

Não existe comunicação. A empresa falta (na) comunicação. Nós que ficamos no posto dentro do cliente nunca sabemos o que está acontecendo, somos os últimos, a saber, e essa falta de comunicação que gera o murmurinho, fofocas e os desentendimentos (Entrevistada 2)

O relato do Entrevistado 4 acompanha o que a Entrevistado 2 disse. Quando perguntado se ele conhece os objetivos atuais da empresa o Entrevistado 4 explica:

[...] Assim, existem postos de atendimento avançado (na empresa). Quem está no posto (de atendimento avançado) de repente não acompanha tanto, mas que está dentro da agência tem sempre uma planilha no quadro para você ver a meta da empresa. (Entrevistado 4)

Com a criação de um canal de comunicação os funcionários poderiam participar mais das decisões, sugerir mudanças ou políticas, receber e dar *feedbacks* sobre suas ações. Essas ações poderiam estimular a motivação e

também caracterizariam um início de uma gestão participativa, que segundo o Instituto Ethos (2005), esse processo incentiva o envolvimento dos empregados na solução de problemas e a empresa deve possibilitar aos funcionários que compartilhem esses desafios, disponibilizando informações e estimulando a participação.

5.3.2 Departamento de gestão de pessoas desconhecido

A categoria departamento de gestão de pessoas desconhecido emergiu da análise por se destacar como um dos pontos críticos detectados nessas entrevistas. Os funcionários não conseguem perceber as funções do departamento de gestão de pessoas, conforme apontado anteriormente e presumem de maneira limitada sua atuação e responsabilidades atribuídas. Um exemplo desse pensamento é um relato do Entrevistado 6, quando perguntado se ele sabia quais eram as principais funções do departamento de gestão de pessoas:

Sei, no caso de gerir as pessoas, tanto na parte de dar suporte ao que elas estejam precisando relacionado a recursos humanos, tipo com relação a benefícios, com relação ao plano de saúde nosso, se der algum problema, você tem que reportar ao RH que trata dessa área, o vale transporte, férias, nesse caso eu me reporto a eles. (Entrevistado 6)

Esse relato exemplifica a visão limitada que os colaboradores da empresa estudada têm do seu departamento de gestão de pessoas. Em consonância, o Entrevistado 5, quando indagado sobre o mesma pergunta, se ele sabia quais eram as funções do departamento de gestão de pessoas, o mesmo respondeu:

Também não sei das funções que ele exerce. Eu sei da pessoa que ajuda para cuidar de vale transporte. Eu tenho o nome dela, eu tenho o e-mail, então quando eu preciso, eu envio um e-mail para ela. Eu não tenho muito detalhe. Nada foi apresentado a mim (Entrevistado 5)

Ao analisar essas entrevistas é possível identificar claramente a falta de comunicação interna e presença da área de gestão de pessoas na rotina dos entrevistados. A comunicação interna é fundamental, porque, de acordo com Matos (2009) ela é a ferramenta que vai permitir que a administração torne comuns mensagens destinadas a motivar, estimular, promover, premiar e agrupar os integrantes da organização. Sem uma comunicação interna eficaz com os recursos humanos, é impossível mudar um modelo organizacional.

As opiniões se repetem quando analisada a resposta da Entrevistada 2, quando questionado sobre o conhecimento das funções do departamento de gestão de pessoas:

Não. Uma vez só veio aqui para falar de vale transporte, mas ponto. Acabou. (Entrevistada 2)

De acordo com Oda (2008) o departamento de gestão de pessoas tem como atividades avaliação de desempenho, planejamento de carreira, capacitação, treinamento, programas de incentivo. Os funcionários não puderam identificar essas funções quando indagados diretamente. Então a avaliação feita foi que o departamento está obscuro para os funcionários e muitos deles não foram apresentados ao departamento o que acaba escondendo-o e tornando-o ausente nas questões e na rotina dos funcionários do posto de atendimento avançado. Essa questão é delicada, pois pode diminuir a importância do departamento de gestão de pessoas na vida dos colaboradores.

5.3.3 Estratégias ocultas, resultados não satisfatórios

A seção “Estratégias ocultas, resultados não satisfatórios” surgiu mediante a análise dos dados pertinentes a identificação e avaliação, por parte dos entrevistados, das estratégias motivacionais desenvolvidas pela empresa e percebidas pelos colaboradores da mesma. Nas entrevistas realizadas cem por cento dos entrevistados afirmaram que a empresa estudada não adota nenhuma estratégia motivacional que eles possam perceber ou comentar. Todos os funcionários se mostraram descontentes com essa situação, conforme pode ser

observado na resposta do Entrevistado 6 a pergunta se a empresa adota estratégias de motivação:

Não, infelizmente, não. A gente não vê nada, a gente não vê um obrigado, só vê cobrança. Se você faz certo, ótimo, legal, se você faz errado vem e-mail de um monte de lugar dizendo, por que você fez? (Entrevistado 6)

O descontentamento pode ser afirmado com o relato do Entrevistado 5, quando perguntado se a empresa adota estratégias de motivação:

Não. Não vejo não, nenhuma. Não tem motivação nenhuma por parte deles, nenhum incentivo, nada, nada [...] Então assim, isso acaba também desmotivando. Não vejo por parte deles nada de (incentivo) motivação. (Entrevistado 5)

O estímulo à motivação e o fomento ao ambiente motivador são de suma importância para os colaboradores se sentirem bem no trabalho, pois de acordo com Tadeucci (2011), as pessoas podem ter resultados mais gratificantes, ou não em suas metas e objetivos, à medida que se sentirem mais motivadas, capazes e tiverem condições em seu ambiente para atingir suas expectativas.

Quando perguntados sobre o que eles sugeririam para a melhoria das estratégias alguns funcionários destacaram o incentivo a visitas técnicas a criação de confraternizações, ações motivacionais dentro do ambiente de trabalho, a contratação de pessoal para uma melhor distribuição do trabalho, a participação nas decisões dos gestores para com o atendimento ao cliente e a criação de um plano de cargos e salários. Seria uma contrapartida além do salário, um sentimento de que a empresa se importa com o seu bem estar.

O relato da Entrevistada 2 pode justificar o que foi afirmado acima sobre a participação nas decisões dos gestores. A Entrevistada 2 se mostra descontente com a maneira que as decisões são tomadas sem que os consultores, a parte operacional seja consultada. Essa ligação entre o estratégico e o operacional é imprescindível definir planos de ação:

Falta ela (Gerente Geral) chegar para gente e falar assim: olha o que vocês acham, o cliente pediu isso aqui, o que a gente pode fazer? O que a gente aguenta? O que a gente é capaz de fazer de verdade e não ficar fazendo promessas ao cliente que o operacional (consultores) não vai conseguir cumprir. (Entrevistada 2)

Em relação à política de cargos e salários como estratégia de motivação, o Entrevistado 1 relatou a importância de uma política clara e bem definida de cargos e salários, porque assim os colaboradores podem se planejar e aliar seus objetivos com os objetivos da empresa:

Nesse momento uma política clara e séria de cargos e salários. A pessoa reconhecer onde ela está e onde ela pode chegar com o mérito do seu trabalho (Entrevistado 1)

Em relação ao fomento as ações motivacionais dentro do ambiente de trabalho o Entrevistado 6 sugeriu:

Eu vejo muitas empresas aí, é uma coisa boba, mas deixam um bombonzinho para o funcionário na páscoa [...] Chega um determinado dia, faz um dia de massagem para o funcionário relaxar [...] uma salinha de estar com uma televisão, um sofá para a pessoa na hora do almoço ver um negócio para desestressar (Entrevistado 6)

Essas atitudes, de acordo com os entrevistados, podem tornar o ambiente de trabalho mais motivador e menos estressante. Presume-se que os funcionários desejam que o corpo de gestão participe mais da sua rotina de trabalho, demonstrando real preocupação com o grupo de colaboradores.

Quando indagados se eles se sentiam valorizados na empresa, quatro dos seis entrevistados disseram que não se sentiam valorizados, um índice bem alto. Isto pode ser verificado na resposta do Entrevistado 6:

Hoje em dia não me sinto tanto, pelo fato da nossa (funcionários) opinião de repente nem sempre ter muito valor. Eu digo em relação ao salário atual que as pessoas reclamam, reclamam e não ação [...] Você trabalha fazendo a mesma coisa que a outra pessoa faz e ganha menos do que ela. (Entrevistado 6)

A interpretação do entrevistado sobre a valorização foi a sensação de equidade e justiça entre os funcionários. Quando o funcionário se sente injustiçado em determinadas situações, ele pode diminuir o seu esforço e produtividade, de acordo com Robbins (2005). Em outras palavras, ao observar essa situação de injustiça o funcionário pode se desmotivar e diminuir a sua contribuição a fim de equilibrar a relação entre funcionário e empresa.

O sentimento de iniquidade, relatado anteriormente e salientado por Robbins (2005), pôde ser também observado no relato do Entrevistado 5:

Não, não me sinto valorizado não. Acho que poderia se mais, pelo meu trabalho, quase não tenho problema, erro operacional, eu não percebo valorização deles (gestores). Não vejo contrapartida nenhuma. A balança está muito desigual [...] (Entrevistado 5)

Macêdo *et al* (2007) salienta a importância de garantir que o bom desempenho seja recompensado com elogios, avaliações positivas, aumentos de salário ou de cotas de participação nos resultados, visto que isso pode gerar motivação em seus colaboradores.

Ao observar o relato do Entrevistado 4 é possível afirmar que o mesmo se sente desconfortável com relação as oportunidades dadas as pessoas que ele julga não “merecer” enquanto outras com potencial, segundo o entrevistado, são deixadas de lado:

Eu não me sinto mais valorizado. Eu até ando desmotivado com a empresa. Eu já não tenho mais a vontade que eu tinha antes. Eu fico chateado e desmotivado por oportunidades dadas a pessoas que não merecem e você vê aquele outro (funcionário) que de repente é um cara que sabe tudo, é um leão no trabalho, esse não tem a mesma oportunidade. [...] E outros são amigos de gerentes, vão tendo oportunidades, isso eu acho errado [...] (Entrevistado 4)

Nesse caso em específico pode ser percebida uma reação explicitada na teoria da equidade de Adams. De acordo com Robbins (2005) uma das reações para a tensão de equidade pode ser a distorção da imagem dos outros indivíduos. Ao analisar o trabalho do seu ponto de referência, o indivíduo deprecia o trabalho do outro a fim de se autovalorizar e reequilibrar suas emoções. Essa reação pode ser consequência do não acompanhamento, falta de avaliações positivas e *feedbacks* da gestão da empresa.

É preciso que ações sejam tomadas para que a última das reações descritas por Robbins (2005) não aconteça, como o caso de demissão e busca de novas oportunidades em outras empresas.

5.3.4 A falta de motivação e os funcionários

Também durante a aplicação das entrevistas foi verificado que a grande maioria dos entrevistados se não encontram motivados ou observam que seus colegas de trabalho não estão motivados com a empresa e com o trabalho. Relatos podem ser observados, como o relato do Entrevistado 6:

As pessoas não se sentem motivadas trabalhando na empresa. Teve gente aqui de quase 20 anos de casa que pediu demissão. (Entrevistado 6)

Outros relatos podem reafirmar o que foi dito pelo Entrevistado 6. O Entrevistado 5 salienta a importância do ambiente e condições de trabalho ideais em seu processo motivacional, conforme relato abaixo:

Quando o ambiente não está muito propício e as condições estão adversas como agora, a motivação vai à zero. Já saio de casa arrastando corrente para vir para o trabalho, porque eu sei que vai chegar aqui cobrança, reclamação. Então assim atualmente a minha motivação está zero, mas já estive melhor. (Entrevistado 5)

O Entrevistado 4 também relata desmotivação, seguindo relato do Entrevistado 5. O Entrevistado 4 explica que já esteve muito mais motivado do que se apresenta hoje:

[...] Eu até ando meio desmotivado com a empresa. Eu já não tenho mais a vontade que eu tinha antes. (Entrevistado 4)

Já a Entrevistada 2 se mostra em situação mais crítica com relação à motivação conforme descrito abaixo:

(Motivação) Nenhuma. Só desmotivação o tempo inteiro. (Entrevistada 2)

Esse relato mostra que a Entrevistada 2 está muito descontente com a empresa e possivelmente, se não houver reversão do quadro, a próxima ação poderá ser a fuga do ambiente, de acordo com a Teoria da Equidade de Adams.

Um dos apontamentos feitos é que grande parte dessa desmotivação pode estar relacionada com o ambiente de trabalho dos entrevistados. Um relato da Entrevistada 2 parece justificar bem a consequência de um ambiente de trabalho ruim. Quando perguntado a Entrevistada 2 como ela avaliava o seu ambiente de trabalho inferiu-se a seguinte resposta:

Péssimo. Péssimo, porque a gente está passando por um momento muito ruim, com uma falta de estrutura muito grande, uma falta de organização da empresa [...] As pessoas agora estão exaustas, a estrutura está péssima, a gente está vivendo um momento muito difícil, eu diria que o mais difícil que eu já vivi, porque eu já vivi momentos difíceis aqui na empresa [...], mas nada igual ao que a gente está vivendo agora. (Entrevistada 2)

A Entrevistada 2 relata ter um péssimo ambiente de trabalho, o que pode atrapalhar o processo motivacional.

Do mesmo modo o Entrevistado 3 relata que o ambiente não é motivador ou a empresa não estimula um ambiente motivador:

Eu me motivo porque eu tenho uma motivação pessoal, eu tenho um objetivo pessoal e a empresa é importante para o meu objetivo pessoal. Poxa, eu às vezes venho trabalhar pensando, serão oito horas de pauleira, mas a empresa está me motivando, não [...] (Entrevistado 3)

O estímulo a um ambiente de trabalho equilibrado é importante para que os funcionários estejam motivados e prontos para produzir em bons níveis, pois de acordo com Macêdo et al (2007) um dos expedientes para gerar motivação é a criação de um ambiente propício ao bom desempenho, oferecendo treinamento, apoio e estímulo.

Uma das questões também observadas na aplicação das entrevistas foi a identificação do dinheiro ou remuneração como fonte principal de motivação. Cinco dos seis entrevistados identificaram a remuneração como principal fonte de motivação. Somente o Entrevistado 6 não relatou o dinheiro como principal fonte de motivação em seu trabalho na TMC Y.

Quando indagado ao Entrevistado 6, o que mais te motivava no trabalho, o entrevistado respondeu:

[...] O que mais me motiva no meu trabalho é você ver que, por exemplo: aqui nós atendemos a (uma emissora de televisão), aí eu chegando (assistindo) na televisão e vendo as coisas acontecerem e dizer que eu tive uma pequena parte, mas eu tive parte nisso. Se não fosse eu emitir o bilhete (aéreo) o cara (repórter) não conseguiria fazer essa reportagem (Entrevistado 6)

O Entrevistado 6 pode ver a sua importância dentro do processo de viagens do cliente e consegue se motivar e atender a sua missão, a sua parte nesse processo e por isso se sente motivado, por ver o resultado final do processo e ver que teve participação ativa.

Agora analisando os que responderam que sua principal motivação é o retorno financeiro, que se destacaram como a maioria nesse caso, foi possível perceber os mesmos não estão tão satisfeitos com o que ganham e não identificam outros fatores como prioridade. Abaixo é possível observar o relato do Entrevistado 4 apontando o dinheiro como seu ponto principal de motivação:

É o retorno financeiro, isso aí é obvio, é o retorno financeiro, é o reconhecimento (pelo meu trabalho) isso me motiva. Para mim o principal é o dinheiro, porque você sai de casa para conquistar alguma coisa, mas não é tudo. (Entrevistado 4)

E quando perguntado aos entrevistados se a remuneração variável ou bonificação influenciariam em sua produtividade grande parte dos entrevistados disseram que iria influenciar diretamente, conforme relato do Entrevistado 4:

Com certeza. Isso aí com toda a certeza vai influenciar, você vai dar aquele grau a mais. Você vai ter aquele desgaste a mais, mas você sabe que você está fazendo para alguma coisa [...] (Entrevistado 4)

O discurso deixa claro que o funcionário se esforçaria mais, caso tivesse um incentivo, como uma política de remuneração variável baseada no desempenho. A Entrevistada 2 apresenta um relato parecido com o do Entrevistado 4. A Entrevistada 2 explica que se sentiria mais motivada se existisse uma forma de remuneração variável na TMC Y, mas que essa política não influenciaria em sua produtividade, uma vez que a mesma julga que não pode produzir mais do que já produz atualmente, conforme relato abaixo:

[...] Eu não vou produzir mais do que eu já produzo hoje. Eu vou ganhar mais, vai me motivar sim. (Entrevistado 2)

O Entrevistado 5 também explica que a remuneração variável influenciaria na motivação e na produtividade dele e seguindo a linha do Entrevistado 4:

Eu acho que a remuneração variável motivaria sim. Você ganhando uma comissão, isso motivaria você a buscar mais, concentrar melhor e errar menos para não ter o desconto dessa comissão [...] Eu acho que ia motivar bastante. (Entrevistado 5)

Contudo, de acordo com o filósofo australiano Roman Krznaric *apud* Neves (2013), há outros quatro fatores além do dinheiro que fazem com que o

profissional se sinta motivado. São eles: ter status, fazer a diferença no mundo, usar seus talentos e colocar em prática suas paixões.

Esses fatores, na maioria, são intrínsecos, demonstrando que elementos de ordem externa também são motivadores, porém nem sempre são capazes de manter um funcionário empenhado e produtivo na organização. Ainda na visão de Roman Krznaric, criando uma classificação desses fatores, tem-se: fazer a diferença em primeiro, seguir paixões em segundo, cultivar talentos em terceiro, ganhar dinheiro em quarto, ter status em quinto lugar (NEVES, 2013)

A partir da análise é possível perceber que as pessoas não são motivadas pelos mesmos aspectos e que quando uma necessidade pessoal não é saciada, a mesma não abre caminho para que surjam novas necessidades. De acordo com Cooper (2007), Maslow destacava que no caso de nenhuma das necessidades da escala fosse satisfeita, o comportamento passaria a ser dominado pelas necessidades inferiores da hierarquia das necessidades, mas se as mesmas fossem saciadas, elas deixariam de motivar o indivíduo e levaria ao próximo nível da hierarquia.

Complementando Maslow, Roman Krznaric *apud* Neves (2013), relata que a partir do momento que a renda é suficiente para cobrir as necessidades básicas, o aumento de salário acrescenta pouco ao nível de satisfação do funcionário. Taynã Malaspina *apud* Neves (2013) conclui que quando se trabalha apenas por um salário, é porque o emprego é só um meio para encontrar sentido fora dali.

Se opondo aos discursos da maioria dos entrevistados que demonstravam que o dinheiro era sua principal fonte de motivação, o aspecto remuneração não apareceu nos relatos dos mesmos quando perguntados o que seria motivação. Nessa resposta o dinheiro ou resultado financeiro não aparece em nenhuma das entrevistas, porque a motivação está transcendendo o aspecto financeiro.

O Entrevistado 6 relata quando perguntado o que é motivação e como ela pode influenciá-lo no ambiente de trabalho que a motivação é um propósito de vida. A motivação para o Entrevistado 6 é ter um propósito na vida e ter meios para que esse propósito se realize, conforme pode ser observado abaixo:

Motivação é você ter um propósito na vida e você perceber que esse propósito que você tem e você vê as coisas acontecerem para que esse propósito seja realizado, isso te motiva. [...] O que motiva para mim é isso, é eu ter esse propósito e ter quem me ajude para esse propósito seja realizado. (Entrevistado 6)

Do mesmo modo o Entrevistado 5 destaca a motivação sem mencionar a questão financeira, mostrando a motivação por um cunho de missão profissional, conforme é pode ser observado abaixo:

E a motivação para mim é você estar vindo para o ambiente de trabalho saudável, onde você possa desenvolver o seu trabalho, buscar o novo, oferecer condições adequadas para o passageiro ou grupo de passageiros [...] e quando retorna, deu tudo bem, isso acaba motivando mais [...] (Entrevistado 5)

Nessa linha de análise é possível verificar que a motivação possui aspectos intrínsecos e extrínsecos e que ela não surge de fora para dentro, porém se o ambiente não favorecer a impacta diretamente, como também é possível identificar no relato da Entrevistada 2 quando indagada sobre a mesma pergunta:

Motivação é você ver que a empresa está pensando no (seu) funcionário, (A empresa) pode até não está conseguindo fazer as coisas, mas que ela mostre realmente, claramente (que está fazendo um esforço, mas não está conseguindo fazer) que não está conseguindo fazer. [...] Eu acho que motivação é você perceber que de fato, a empresa está sim se preocupando com o funcionário [...] (Entrevistado 2)

De acordo com Bateman e Snell (1998), a motivação refere-se às forças que dirigem e sustentam os esforços das pessoas em uma determinada direção. Então se e essas forças forem sendo diminuídas, os esforços também podem acompanhá-las. A consequência dessa diminuição pode ser a falta de motivação, que pode gerar entre outras coisas a saída do funcionário da empresa, tanto por vontade própria quanto por vontade da empresa. Pois com a falta de motivação vem também a queda de rendimento ou produtividade.

Baseando-se nesse pensamento, a retenção da mão de obra se torna um desafio para as empresas e não seria diferente para a empresa estudada. Conforme verificado durante a aplicação das entrevistas, cinco de seis entrevistados informaram que a empresa não consegue reter seus funcionários.

De acordo com o relato da Entrevistada 2, quando perguntado se a ela acredita que a empresa consegue reter o seu funcionário, ela enfatiza que a empresa só consegue reter em sua maioria funcionários antigos, uma vez que os mesmos podem ter medo de mudanças ou que como são antigos poderiam perder sua multa rescisória se mudasse de empresa por vontade própria, como pode ser observado no relato a seguir:

Não. Ela só consegue reter um funcionário que tem medo de se colocar de novo no mercado. Aquele que acha que não tem experiência, somente esse [...] ou funcionários muito antigos que não querem pedir demissão, porque tem quinze, dezessete anos (de empresa), mas todos os outros que tinham bagagem (conhecimento) e que eram novos e não tinham nada a perder pediram demissão e foram embora. (Entrevistada 2)

O relato do Entrevistado 4 reafirma a dificuldade da empresa em reter seus novos talentos por falta de valorização do profissional por parte da TMC Y. Quando indagado sobre o mesmo questionamento da Entrevistada 2, ele responde:

Não. Hoje em dia ela está perdendo, cada dia que passa ela perde mais. Porque quando a pessoa vai procurar fora da empresa, está achando um salário maior [...] Então ela (empresa) está perdendo muito, principalmente os novos (funcionários novos). Os novos não têm sido valorizados, porque eles começam com um salário muito baixo, eles são treinados, mas a empresa não acompanha [...] em termos de crescimento (profissional) [...] (Entrevistado 4)

Acompanhando os relatos acima, o Entrevistado 5 responde ao questionamento de maneira muito semelhante ao outros entrevistados:

Não por muito tempo. Eu acho que não porque a maioria dos funcionários que estão hoje na empresa são funcionários que já vem lá de trás (antigos) [...] Os funcionários novos, a maioria não toca (não seguem carreira na empresa) a empresa, não conseguem ficar muito tempo. Tenho colegas que saíram há pouco tempo, não se prendem muito justamente por causa da motivação, (a falta) de um plano de carreira para a pessoa tentar crescer. (A empresa) é uma empresa muito familiar, as portas não se abrem fácil, para você alcançar uma coordenação, uma supervisão [...] (Entrevistado 5)

De acordo com os relatos, fica clara a dificuldade da empresa estudada em reter sua mão de obra, pois o que se pode identificar é que os funcionários estão descontentes de maneira a sair da empresa, fugir do ambiente desequilibrado. A retenção dos funcionários é uma questão fundamental, pois conforme analisado no decorrer do presente trabalho, sem essa retenção, todos os esforços e capital investido em recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento serão perdidos.

Está claro que a liderança e a gestão de pessoas da empresa estudada precisam trabalhar melhor a questão da motivação dos seus colaboradores, criando estratégias motivacionais e propiciando um ambiente de trabalho sadio e motivador para os funcionários. Há deficiências na comunicação interna, no departamento de gestão de pessoas, mais especificamente na apresentação das funções e o papel desse departamento para funcionários, na criação de políticas claras, como plano de cargos e salários, padronização do processo de recrutamento e seleção e finalmente o acompanhamento e avaliação do seu funcionário, uma área identificada como carente após a presente análise.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve o objetivo de estudar a eficácia das estratégias motivacionais adotadas pelo departamento de gestão de pessoas de uma agência de viagens corporativas com filial na cidade do Rio de Janeiro. Com a intenção de atingir esse objetivo central foi proposto: (1) Identificar as funções exercidas pelo departamento de gestão de pessoas da empresa estudada; (2) Investigar as principais estratégias motivacionais adotadas pelo gestor do departamento de recursos humanos da empresa estudada; (3) Verificar se as estratégias motivacionais, adotadas pelo departamento de recursos humanos da empresa estudada, são reconhecidas pelos seus funcionários;

O primeiro objetivo não foi atingido completamente, pois mesmo por meio das entrevistas aplicadas no qual, foi possível identificar, na visão dos funcionários, quais são as funções desempenhadas pelo departamento de gestão de pessoas. A falta do relato do gestor da área para então contrapor com a opinião dos colaboradores, causou a limitação e o não cumprimento do objetivo.

O segundo objetivo também não foi atingido completamente, visto que mesmo utilizando os relatos dos funcionários sobre a adoção de estratégias motivacionais por meio das entrevistas aplicadas e a detecção de algumas estratégias motivacionais aplicadas pelo gestor de recursos humanos da TMC Y, seria necessário o relato do gestor da área de gestão de pessoas para que o contraponto fosse feito. Dessa forma seria possível identificar se há uma política real para a motivação e suas estratégias para tal.

O terceiro objetivo foi atingido completamente por meio das entrevistas, pois foi possível detectar que os funcionários não reconhecem nenhuma estratégia motivacional adotada pelo departamento de gestão de pessoas e em alguns casos até negam a existência de uma estratégia a nível motivacional. Nesse caso surgiram questões ainda mais importantes como a não motivação por parte dos funcionários, dificuldade de retenção dos funcionários, falhas na comunicação interna, falta de clareza no que diz respeito às funções do departamento de gestão de pessoas e em alguns casos falta de confiança na empresa e na gestão atual.

O resultado da análise dos dados foi que as funções do departamento de gestão de pessoas não foram reconhecidas pelos funcionários entrevistados e que os mesmos não foram apresentados ao departamento. Essa questão faz com que as políticas para a gestão de pessoas não se tornem claras e os funcionários tenham uma visão completamente limitada do que o departamento pode fazer e em que ele influencia na rotina de trabalho do funcionário.

Durante as entrevistas foi possível perceber que os funcionários avaliaram muito mal o departamento de gestão de pessoas e sua atuação na empresa. Alguns entrevistados destacaram o como inexistente ou ausente e além do descontentamento com o departamento de gestão de pessoas, verificou-se uma falta de fé na empresa e em sua gestão.

Um problema em particular também emergiu através das entrevistas, a falta de comunicação interna na empresa estudada. Os entrevistados relataram que não sabem o que acontece na empresa ou que são os últimos, a saber. Devido a algumas características da empresa, existem postos de atendimento avançado, fora da filial da empresa e esses postos têm muita dificuldade no acesso às informações passadas pela gerência e pela matriz em São Paulo. Os funcionários se sentem completamente desamparados pela empresa e também não tem a chance de interagir com os outros colaboradores da filial.

Foi observado ao longo da aplicação das entrevistas que existem muitos funcionários antigos e que foram migrando de corporações através da aquisição de empresas por parte da TMC Y. Houve um choque de cultura organizacional e a transição entre corporações foi muito mal administrada pela TMC Y. Foi observado que alguns entrevistados não fizeram treinamentos básicos de sistemas e não foram apresentados a nova estrutura organizacional na qual estariam trabalhando. É uma questão grave que pode gerar desmotivação por parte desses colaboradores.

No que diz respeito às estratégias motivacionais, a maioria dos funcionários não soube identificar essas ações, muitos alegando que elas são inexistentes. Um dos funcionários identificou a participação no lucro e resultado como uma estratégia e que ela consegue atingir o seu objetivo, motivar. Mas, nenhum outro relato foi identificado além desse. O resultado da não identificação de uma estratégia motivacional foi que alguns colaboradores não se sentem

motivados a trabalharem na TMC Y e a consequência desse fato se deve a não existência de estratégias adotadas pela gestão de pessoas para esse fim ou se existirem estratégias motivacionais, as mesmas ocultas e não são eficazes, não cumprem seu papel.

A maioria dos funcionários relata se sentir desvalorizados pela empresa e não verem um reconhecimento real sobre o trabalho realizado. Foi identificado que a empresa e a gestão de pessoas não acompanham a evolução do histórico do funcionário e o mesmo se sente injustiçado por se doar muito ao trabalho e a empresa e não ver contrapartida alguma além do seu salário. Essa atitude vai de contra o estímulo à motivação, porque além da remuneração, o bom desempenho deve ser recompensado com elogios, avaliações positivas e *feedbacks*.

Foi verificado que apesar da empresa estudada ser de grande porte o departamento de gestão de pessoas não exerce o seu papel como deveria. Em alguns casos, após análise das entrevistas, o departamento se mostrou ser amador e não exercer o seu papel com eficiência e eficácia. Não foi identificado um padrão nas atividades de processo seletivo, uma vez que os entrevistados relataram diferentes abordagens e estratégias no ato da contratação, não havendo, portanto, uma política clara de recrutamento e seleção. Não foi identificado padrão na aplicação dos treinamentos, pois houve relatos bastantes díspares, ora dizendo que a organização se preocupa e aplica de modo adequado este tipo de atividade, ora os entrevistados alegando que não possuem treinamentos satisfatórios. Não foi identificado padrão na avaliação do desempenho dos funcionários, alguns funcionários entrevistados disseram terem sido avaliados pelo gestor e também relataram a periodicidade, mas apesar disso outros funcionários não são avaliados há dois anos.

Um dos principais pontos abordados pelos entrevistados foi a completa ausência de um plano de carreira na empresa estudada. Essa questão foi abordada por cem por cento dos entrevistados avaliados e isso faz parte da falta de uma política séria de valorização do funcionário e também reflete os déficits nas atividades principais do departamento de gestão de pessoas como a avaliação de desempenho, por exemplo. Apesar de existirem cargos e hierarquia definidos, o plano de carreira é inexistente. Esse fator é um forte desmotivador

para os colaboradores entrevistados, porque sem um plano de carreira não é possível dar condições para o capital humano se autorrealizar e poder visualizar um futuro profissional na empresa.

Como consequência da falta de motivação do pessoal e a falta de políticas claras para esse fim, a análise das entrevistas com os colaboradores mostrou que a TMC Y enfrenta uma séria dificuldade em reter a sua mão de obra ao longo do tempo, aumentando a rotatividade do posto de atendimento avançado. A desmotivação foi apontada pelos entrevistados como o principal motivo da saída de alguns funcionários, pois a insatisfação com o ambiente chegou a um nível que somente a fuga foi a solução encontrada ao problema.

Durante a análise dos resultados foi percebido um descaso da empresa estudada com o departamento de gestão de pessoas, apesar da existência de um departamento encarregado somente de treinamento, as outras áreas ficaram em segundo plano e a falta de padronização e desenho dos processos torna ainda mais difícil para se perceber a eficiência e a eficácia do departamento. A criação e a divulgação das estratégias motivacionais são essenciais para a empresa reverter o quadro do sentimento de abandono relatado pelos entrevistados.

As limitações desse trabalho consistiram na falta de oportunidade de entrevistar o gestor de recursos humanos, que apesar de insistentemente procurado, por telefone, correio eletrônico, contatos internos, não respondeu a nenhuma tentativa. O contraponto que poderia ser fornecido pela entrevista do gestor de recursos humanos poderiam sanar algumas dúvidas e responder a algumas perguntas associadas ao objetivo desta pesquisa.

É importante fomentar futuras pesquisas para a área de gestão de pessoas nas agências de viagens. Uma dessas sugestões seria estudar a eficácia das estratégias motivacionais de outras agências para descobrir se resultado encontrado nessa pesquisa seria somente um problema localizado da empresa estudada ou se outras empresas do mesmo ramo de atuação se encontram em situação semelhante à encontrada na empresa estudada.

A conclusão é que a motivação nas agências de viagens precisa ser melhor estudada e pesquisada em seus diversos aspectos. Por ser um tema subjetivo, a motivação possui diversas facetas e como foi possível inferir, as

peças não são motivadas pelos mesmos aspectos. Contudo, essa constatação só mostra que o assunto é difícil de ser compreendido, tornando ainda possível ser pesquisado e abordado em futuros estudos.

A importância do capital humano nas agências de viagens corporativas se torna mais evidente e relevante, pois as agências de viagens são prestadoras de serviço e como tal precisam valorizar esse patrimônio e tê-lo como diferencial mercadológico a fim de obter melhores resultados. Então a gestão de pessoas nesse caso tem papel fundamental na manutenção e retenção desse capital humano, estimulando-o e motivando-o para que tanto os funcionários quanto a empresa usufruam dos bons resultados atingidos.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DOS AGENTES DE VIAGENS (ABAV). Disponível em http://www.abav.com.br/texto.aspx?id=3&id_area=1. Acesso em 10 de fevereiro de 2014.

ASSOCIAÇÃO LATINO AMERICANA DE GESTORES DE EVENTOS E VIAGENS CORPORATIVAS (ALAGEV). Disponível em: <http://alagev.org/biblioteca/alagev>. Acesso em 10 de maio de 2014.

ANGROSINO, Michael. **Etnografia e observação participante**. Porto Alegre: Artmed Editora/Bookman, 2009.

BATEMAN, Thomas; SNELL, Scott. **Administração: construindo vantagem competitiva**. São Paulo: Editora Atlas, 1998.

BENI, Mario C. Globalização do turismo: megatendências do setor e a realidade brasileira. São Paulo, Editora Aleph, 2003.

BITENCOURT, Cláudia e Colaboradores. **Gestão Contemporânea de Pessoas: Novas práticas, conceitos tradicionais**. 2ª Edição. Porto Alegre: Editora Bookman, 2010.

BRAGA, Debora C. – Organizadora. **Agências de Viagens e Turismo: Práticas de Mercado**. São Paulo: Editora Elsevier/Campus, 2007.

BRASIL. **Lei Nº 11.771 de 17 de setembro de 2008**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2008/Lei/L11771.htm#art21. Acesso em 09 de maio de 2013.

BRASIL. **Turismo de Negócios e Eventos: Orientações Básicas**. Brasília: Ministério do Turismo, 2008. Disponível em: http://www.turismo.gov.br/export/sites/default/turismo/o_ministerio/publicacoes/downloads_publicacoes/Turismo_NegocioseEventos__Orientaxes_Bxsicas.pdf. Acesso em: 09 de maio de 2013.

CAMPOS, Jorge Paiva, GUIMARÃES, Sebastião. **Em busca da eficácia em treinamento**. São Paulo: Editora ABTD, 2009.

CAXITO, Fabiano de Andrade. **Recrutamento e Seleção de Pessoas**. Curitiba: Editora IESDE Brasil, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos Novos Tempos**. São Paulo: Editora Campus/Elsevier, 2005.

____. **Gestão de pessoas e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

____. **Gerenciando Pessoas: O Passo Decisivo Para a Administração Participativa.** 3ª Edição Revisada e Ampliada. São Paulo: Makron Books, 1994.

COBREROS, Maria Ángeles G. **Fundamentos teóricos y gestión práctica de las agencia de viajes.** Madri: Editora Sintesis, 1999.

COOPER, C.; FLETCHER, J.; FYALL, A.; GILBERT, D.; WANHILL, S. **Turismo: Princípios e Práticas.** 3ª Edição. Porto Alegre: Editora Bookman, 2007.

DALTO, Carlos Eduardo. **Avaliação de Desempenho em Marketing de Vendas.** Curitiba: Editora IESDE Brasil, 2012.

DANTAS, José Carlos de Souza. **Qualidade do atendimento nas agências de viagens: uma questão estratégica.** 2ª Edição. São Paulo: Editora Roca, 2008.

DESLANDES, S. F. O projeto de pesquisa como exército científico e artesanato intelectual In: DESLANDES, S. F.; GOMES, R; MINAYO, M. C .S. (Org.) **Pesquisa social: teoria, método e criatividade.** 31ª Edição. Petrópolis: Editora Vozes, 2012.

DUTRA, Joel Souza e TRIPÓLITO, Jose Antônio. **Remuneração e Recompensa.** São Paulo: Editora Elsevier/Campus, 2012.

FISCHER, A. L. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de Gestão de Pessoas. In: FLEURY, M. T. (Coord.) **As pessoas na organização.** 4ed. São Paulo: Gente, 2002.

FLEURY, M. T. L. **As Pessoas na Organização.** 4ª Edição. São Paulo: Editora Gente, 2002.

FLICK, Uwe. **Desenho da pesquisa qualitativa.** Porto Alegre: Artmed Editora/Bookman, 2008.

FRANCO, José de O. **Recursos Humanos: fundamentos e processos.** Curitiba: IESDE Brasil, 2008.

IKEDA, Ana A. **O marketing em empresas de pequeno porte e o setor de serviços – um estudo em agências de viagens.** São Paulo: USP, 1993.

INSTITUTO ETHOS, Vários autores. **Responsabilidade social das empresas: a contribuição das universidades.** Volume 4. São Paulo: Editora Peirópolis, 2006.

IVANCEVICH, J. M. **Gestão de Recursos Humanos.** 10ª Edição. Porto Alegre: Editora Mc Gran Hill Brasil, 2008.

JONES, Gareth R., GEORGE, Jennifer M. **Fundamentos da Administração Contemporânea.** 4ª edição. Porto Alegre: Editora Mc Gran Hill Brasil, 2012.

LANZANA, Antônio E. "Impactos do plano real sobre as agências de turismo". In: LAGE, Beatriz G., MILONE, Paulo C. **Turismo: teoria e prática**. São Paulo: Editora Atlas, 2000.

LEME, R. **Avaliação de Desempenho com Foco em Competências: A base para a remuneração por competências**. Rio de Janeiro: Editora Qualimark, 2012.

MACÊDO, I. I., RODRIGUES, D. F., JOHANN, M. E., CUNHA, N. M. M. **Aspectos Comportamentais da Gestão de Pessoas**. 9ª Edição Revisada e Atualizada. Rio de Janeiro: FGV Management, 2007.

MARRAS, Jean P. **Administração de Recursos Humanos: Do operacional ao estratégico**. 9ª Edição. São Paulo: Editora Futura, 2004.

MATOS, Gustavo G. **Comunicação empresarial sem complicação: como facilitar a comunicação na empresa, pela via da cultura e do diálogo**. 2ª Edição. Barueri: Editora Manole, 2009.

MILKOVICH, G.T., BOUDREAU, J.W. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Editora Atlas, 2010.

MOTTA, Paulo R. **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. 6ª Edição. Rio de Janeiro: Editora Record, 1995.

MULLINS, L.J. **Gestão da Hospitalidade e Comportamento Organizacional**. 4ª Edição. Porto Alegre: Editora Bookman, 2001.

NEVES, Nina. Como Encontrar Satisfação no Trabalho. **Revista Você S/A**. Edição 183. São Paulo: Editora Abril, Agosto de 2013, p.30-33.

ODA, Érico; MARQUES, Cícero F. **Gestão das Funções Organizacionais**. 2ª Edição. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2008.

OTTO, Gabriela. **O complexo mundo das viagens corporativas**. 2010. <http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/o-complexo-mundo-das-viagens-corporativas/43494/>. Acesso em 15 de março de 2013.

Organização Mundial do Turismo (OMT). **Introdução ao Turismo**. São Paulo: Editora Roca, 2001.

PERDIGÃO, Dulce M., HERLINGER, Maximiliano, WHITE, Oriana (Org.). **Teoria e Prática da Pesquisa Aplicada**. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2012.

RABAGLIO, O.M. **Ferramentas de Avaliação de Performance com foco em competências: Avaliação, Avaliadores e Avaliados - Como Funciona essa rede**. Rio de Janeiro: Editora Qualitymark, 2004.

REICHEL, Hardwin. **Treinamento e Desenvolvimento**. Curitiba: Editora IESDE Brasil, 2008.

REIS, G.G. **Avaliação 360 graus: Um instrumento de desenvolvimento gerencial**. 3ª Edição. Editora Atlas, São Paulo, 2010.

REJOWSKI, Mirian. (Org.). **Turismo no percurso do tempo**. São Paulo: Editora Aleph, 2002.

SILVA, W. F. L. **Benefícios e Serviços**. Curitiba: Editora IESDE Brasil, 2008.

TACHIZAWA, Takeshy. FERREIRA, Victor C. P. FORTUNA, Antônio A. M. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. 5ª Edição. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

TADEUCCI, Marilsa S. R. **Motivação e Liderança**. Curitiba: Editora IESDE Brasil, 2011.

TANKE, Mary. **Administração de Recursos Humanos em Hospitalidade**. São Paulo: Cengage Learning Editores, 2005.

TOMELIN, Carlos A. **Mercado de Agências de Viagens e Turismo: Como competir diante das novas tecnologias**. São Paulo: Editora Aleph, 2001.

VIEIRA, Marcelo M. F., ZOUAIN, Débora M. (Org.). **Pesquisa Qualitativa em Administração**. 2ª Edição. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.

WUNDERLICH, Marcos e SITA, Maurício. **Coaching e Mentoring: Foco na Excelência; Saiba como ultrapassar a barreira do comum e vencer na vida pessoal e profissional**. São Paulo: Editora Ser Mais, 2013.

APÊNDICE A – Roteiro de entrevista ao gestor de RH

BLOCO 1 – DADOS PESSOAIS

- 1) Nome:
- 2) Idade:
- 3) Formação:
- 4) Cargo que ocupa na empresa:
- 5) Tempo de empresa:
- 6) Tempo de carreira em agências de viagens:
- 7) Conte (brevemente) a respeito da sua trajetória na organização.

BLOCO 2 – EMPRESA

- 8) Conte um pouco a respeito da história da Empresa.
- 9) Como a empresa está estruturada?
- 10) Há quantos anos ela está no mercado?
- 11) Atualmente possui quantos funcionários?
- 12) Quais são os valores da agência?
- 13) A agência possui filiais? Quantas?
- 14) Em sua opinião, a atuação da empresa faz a diferença no mercado? Que tipo de legado a empresa espera deixar ao mercado de turismo?

BLOCO 3 - ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS

- 15) Como é estruturado o Departamento de Gestão de Pessoas? (Como ele funciona? Quantas pessoas fazem parte do departamento?)
- 16) Quais são as suas principais funções?
- 17) De maneira breve, conte como é realizado o processo de recrutamento e seleção (Formas de recrutamento: interno; externo; misto/ Etapas de seleção: Análise de currículo; Provas, entrevistas...).
- 18) Você acredita que a empresa está recrutando e selecionando bem os seus funcionários?
- 19) Há um processo de socialização para os funcionários recém-chegados?
- 20) No processo de seleção são esclarecidas as políticas da empresa? Fale a respeito.

- 21) Os funcionários são treinados? De que forma? (periodicidade; técnicas)
- 22) Quanto à abrangência dos treinamentos, você acredita que todos os funcionários estão recebendo iguais oportunidades para participar de treinamentos?
- 23) Como vocês identificam a necessidade de um treinamento?
- 24) A empresa investe em treinamentos destinados ao desenvolvimento da equipe? Fale a respeito.
- 25) Existe plano de carreira na empresa? Em caso positivo, como funciona?
- 26) Como é a política de recompensas da empresa?
- 27) Além do salário, existem benefícios? Em caso positivo, quais?
- 28) Há remuneração variável? (Explicar o que é) Em caso positivo, quais?
- 29) Utilizam-se recompensas não financeiras? (elogios, ingressos para teatro, celebrações...).
- 30) Você acredita que a política de recompensas é compatível com o que é oferecido no mercado?
- 31) Os funcionários são avaliados periodicamente? Em caso positivo, como funciona essa avaliação?
- 32) A partir do levantamento de dados da avaliação, quais são as providências subsequentes?
- 33) O departamento fornece o *feedback* ao funcionário após o resultado?
- 34) Como é o ambiente de trabalho?
- 35) Como é a relação entre os funcionários? E a relação entre funcionários e gestores? Existem conflitos pessoais?
- 36) Em sua opinião, quais são as maiores dificuldades enfrentadas pela área de gestão de pessoas atualmente?
- 37) Como você avalia a atuação do departamento de Gestão de Pessoas na empresa?

BLOCO 4 – MOTIVAÇÃO

- 38) Sob o seu ponto de vista, o que é motivação e qual é a importância dela para o crescimento da empresa?
- 39) Você acredita que as pessoas são motivadas pelos mesmos aspectos?
- 40) Em sua opinião, o que é capaz de motivar um funcionário?

- 41) A empresa adota estratégias de motivação? Em caso positivo, quais?
- 42) Você acredita que os funcionários estão satisfeitos com as estratégias de motivação empresa?
- 43) Você acredita que os funcionários se sentem valorizados na empresa?
- 44) Qual é o índice de rotatividade da agência?
- 45) Quais são as principais táticas e ações planejadas para auxiliar no desenvolvimento de um ambiente motivador?
- 46) Como a empresa trabalha com a integração dos funcionários?
- 47) Você acredita que os funcionários estão comprometidos com os objetivos da empresa? Esses objetivos são atualizados e debatidos com os funcionários?
- 48) Como você avalia os impactos da remuneração variável na motivação e no incentivo a produção?
- 49) Levando em conta os planos futuros do departamento de gestão de pessoas da empresa, como é tratado o estímulo à motivação dos funcionários para os próximos anos?

APÊNDICE B – Roteiro de entrevista com os colaboradores

BLOCO 1 – DADOS PESSOAIS

- 1) Nome:
- 2) Idade:
- 3) Formação:
- 4) Cargo que ocupa na empresa:
- 5) Tempo de empresa:
- 6) Conte a respeito da sua trajetória na organização.
- 7) O que o(a) motivou a trabalhar na empresa?
- 8) No momento do ingresso na organização, quais eram as suas expectativas? (ambiente de trabalho; flexibilidade; carga horária; recompensas; plano de carreira; treinamento; avaliação).

BLOCO 2 – ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS

- 9) Você tem conhecimento de como é estruturado o Departamento de Gestão de Pessoas da empresa?
- 10) Você sabe quais são as suas principais funções?
- 11) Como você avalia o departamento de gestão de pessoas da organização?
- 12) Quando você ingressou na organização, de que maneira você foi socializado (familiarizado à empresa)?
- 13) Como você avalia esse processo de socialização?
- 14) Conte brevemente como foi o seu processo seletivo (técnicas; etapas)
- 15) No processo de seleção foram esclarecidas as políticas da empresa? Fale a respeito.
- 16) Você foi treinando para exercer suas funções? De que forma?
- 17) Você acredita que todos os colaboradores estão tendo iguais oportunidades de participar dos treinamentos disponíveis para a empresa?
- 18) Você acredita que os treinamentos em que participou foram produtivos? Você aplica os conhecimentos aprendidos na sua rotina de trabalho?
- 19) Qual é a sua percepção da empresa sobre o desenvolvimento profissional do pessoal?
- 20) Existe plano de carreira na empresa? Em caso positivo, como funciona?

- 21) Você já teve oportunidade de crescimento na empresa?
- 22) Como é a política de recompensas da empresa?
- 23) Além do salário, existem benefícios? Em caso positivo, quais? Como você avalia esses benefícios?
- 24) Há remuneração variável? (Explicar o que é) Em caso positivo, quais? Como você avalia?
- 25) Utilizam-se recompensas não financeiras? (elogios, ingressos para teatro, celebrações...). Em caso positivo, qual é a sua opinião sobre elas?
- 26) Você acredita que a política de recompensas é compatível com o que é oferecido no mercado?
- 27) A empresa faz a avaliação do seu desempenho? Caso positivo, com que frequência isso ocorre?
- 28) Você consegue perceber alguma providência sendo tomada após essa avaliação?
- 29) O seu avaliador ou gestor fornece algum tipo de feedback após o resultado da avaliação?
- 30) Como você avalia o seu ambiente de trabalho?
- 31) Como é a relação entre os funcionários? E a relação entre funcionários e gestores? Existem conflitos pessoais?

BLOCO 3 – MOTIVAÇÃO

- 32) O que é motivação? Como a motivação pode te influenciar no ambiente de trabalho?
- 33) O que mais te motiva no trabalho?
- 34) A empresa adota estratégias de motivação? Em caso positivo, quais? Como você avalia essas estratégias?
- 35) O que você sugeriria de melhoria para essas estratégias?
- 36) Você se sente valorizado na empresa?
- 37) O que você acredita que a empresa consegue reter o seu funcionário?
- 38) Você acredita que a empresa cria um ambiente de trabalho motivador? Você percebe algum esforço ou ação da empresa nesse sentido?
- 39) Como a empresa trabalha a integração dos funcionários?

- 40) Você conhece os objetivos atuais da empresa? Como você pode avaliar o seu grau de comprometimento com esses objetivos?
- 41) Em sua opinião, a remuneração variável influencia na sua produtividade?
- 42) Você acredita que as pessoas são motivadas pelos mesmos aspectos no seu ambiente de trabalho?