

ESCOLA SUPERIOR ABERTA DO BRASIL - ESAB
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO LATO SENSU EM
ADMINISTRAÇÃO, FINANÇAS EMPRESARIAIS E NEGÓCIOS

JOMAR VIEIRA PRESMIC JÚNIOR

GESTÃO DE PESSOAS: ESTUDO DE CASO DA *INTERTOURING*
RECEPTIVO

VILA VELHA - ES
2010

JOMAR VIEIRA PRESMIC JÚNIOR

**GESTÃO DE PESSOAS: ESTUDO DE CASO DA *INTERTOURING*
*RECEPTIVO***

Monografia apresentada ao Curso de Pós-Graduação em Administração, Finanças Empresariais e Negócios da Escola Superior Aberta do Brasil como requisito para obtenção do título de Especialista em Administração, Finanças Empresariais e Negócios, sob Orientação da Prof^ª. Luciana Genelhú Zonta.

**VILA VELHA - ES
2010**

JOMAR VIEIRA PRESMIC JÚNIOR

**GESTÃO DE PESSOAS: ESTUDO DE CASO DA *INTERTOURING*
*RECEPTIVO***

Monografia aprovada em de de 2010.

Banca Examinadora

**VILA VELHA - ES
2010**

Dedicatória

Primeiramente a Deus, por me abençoar todos os dias com a dádiva da vida e iluminar todos os meus passos para mesmo que eu caia saiba onde estou e como me levantar!

A toda a minha família e amigos, com especial atenção para meus Avôs Targino e Irani, por me propiciarem a oportunidade de realizar mais essa etapa no meu desenvolvimento educacional, a minha mãe Elízia e meu padrasto Marco Túlio, pelo incentivo em realizar essa pós-graduação, ao meu pai Jomar e minha madrastra Tânia, por me dar suporte nos momentos em que precisei, e a minha esposa Mônica por todo apoio, ajuda, companheirismo, amor e dedicação. Sem vocês eu não teria chegado até aqui. Obrigado!

“Você pode sonhar, projetar, criar e construir o lugar mais maravilhoso do mundo, mas é preciso pessoas para tornar o sonho realidade” - Walt Disney

RESUMO

Este trabalho buscou apresentar as teorias, práticas, políticas e tendências da gestão de pessoas dentro das organizações, bem como sua importância estratégica no ambiente de negócios em um mundo globalizado e competitivo, onde os avanços tecnológicos têm proporcionado uma dinamização muito grande do mercado de trabalho e forçado as empresas e as pessoas a buscarem cada vez mais informações e capacitação para sobreviverem às mudanças. O trabalho apresenta duas abordagens: a primeira com enfoque conceitual embasado nas teorias de grandes autores do tema e a segunda com enfoque prático através do estudo de caso da Agência de Turismo Intertouring Receptivo, que atua na cidade do Rio de Janeiro. O objetivo geral do trabalho foi identificar como é feita a gestão de pessoas na empresa Intertouring Receptivo e analisar sua eficácia. Para alcançar este objetivo foram traçados os seguintes objetivos específicos: Descrever as práticas de gestão de pessoas adotadas pela Intertouring Receptivo; Discutir as tendências da gestão de pessoas; Identificar possíveis políticas que possam ser incorporadas pela Intertouring Receptivo. Para a realização da pesquisa científica e do estudo de caso se utilizou uma metodologia exploratório-descritiva com abordagem qualitativa, onde a empresa foi analisada por vários dias em seu funcionamento e todos os funcionários foram entrevistados. Ainda se realizou um levantamento do histórico da empresa junto aos seus sócios fundadores. Ao final da pesquisa, pôde-se concluir que a gestão de pessoas dentro da Intertouring Receptivo não é realizada por um profissional contratado para tal, mas sim organizada de maneira informal através da divisão de responsabilidades e das tarefas relacionadas a essa função e que é baseada, principalmente, no bom senso e nos conhecimentos dos diretores da empresa. Esses, por sua vez, apesar de planejarem o capital intelectual da Intertouring em cima das necessidades e gargalos que vão surgindo conforme ela se desenvolve, além de enfrentarem problemas em encontrar e reter profissionais com o perfil desejado, possuem uma visão de acordo com as tendências da gestão moderna de pessoas que valoriza a mão-de-obra dos colaboradores como principal ativo da empresa e investe em treinamento e capacitação. Entre as práticas relacionadas à moderna gestão de pessoas que poderiam ser incorporadas pela Intertouring Receptivo no intuito de aperfeiçoar essa gestão, o trabalho apontou: a realização de um planejamento estratégico de gestão de pessoas integrado com o planejamento estratégico geral da empresa; a criação de um sistema de avaliação de desempenho e a formalização de um departamento de Recursos Humanos.

Palavras-Chave: Gestão de Pessoas, Planejamento Estratégico, Intertouring Receptivo, Práticas e Políticas em Recursos Humanos.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	- Os novos papéis da função de RH	17
Figura 2	- O iceberg da cultura organizacional	32
Figura 3	- O conteúdo do cargo segundo a descrição de cargos	36
Figura 4	- Fatores de especificações na análise de cargos	37
Figura 5	- Escala gráfica de avaliação do desempenho	40
Figura 6	- Método de avaliação do desempenho por lista de verificação	40
Figura 7	- Método de avaliação do desempenho por escolha forçada	41
Figura 8	- Método de avaliação dos incidentes críticos	42
Figura 9	- Organograma da Intertouring Receptivo	44

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	09
1.1	JUSTIFICATIVA.....	09
1.2	OBJETIVOS.....	10
1.2.1	Objetivo Geral.....	10
1.2.1	Objetivos Específicos.....	11
1.3	METODOLOGIA E DELIMITAÇÃO DA PESQUISA.....	11
2	REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	12
2.1	A GESTÃO DE PESSOAS.....	12
2.1.1	O Conceito de Gestão de Pessoas.....	12
2.1.2	Evolução Histórica.....	13
2.1.3	As Tendências da Moderna Gestão de Pessoas.....	15
2.2	PLANEJAMENTOS ESTRATÉGICOS DE GESTÃO DE PESSOAS.....	17
2.2.1	O Conceito de Planejamento e de Estratégia.....	17
2.2.2	Missão, Visão, Objetivos e Estratégias da Organização.....	18
2.2.3	O Planejamento Estratégico de Gestão de Pessoas.....	20
2.2.4	Modelos de Planejamento de Gestão de Pessoas.....	21
2.2.5	Fatores que Interferem no Planejamento Estratégico de Pessoal.....	22
2.3	AGREGANDO PESSOAS.....	26
2.3.1	O Recrutamento.....	26
2.3.2	A Seleção.....	29
2.4	AGREGANDO PESSOAS.....	31
2.4.1	A Orientação.....	31
2.4.2	Modelagem do Trabalho.....	34
2.5	AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....	38
2.5.1	Conceito e Objetivos.....	38
2.5.2	Responsabilidade e Métodos.....	39
3	ESTUDO DE CASO: A GESTÃO DE PESSOAS NA INTERTOURING RECEPTIVO.....	43

3.1	O HISTÓRICO DA EMPRESA.....	43
3.2	A ESTRUTURA DA EMPRESA.....	43
3.3	O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA INTERTOURING.....	45
3.4	O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE GESTÃO DE PESSOAS NA INTERTOURING RECEPTIVO.....	48
3.5	O RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAS NA INTERTOURING RECEPTIVO.....	49
3.6	A ORIENTAÇÃO, MODELAGEM DO TRABALHO E TREINAMENTO DE PESSOAL NA INTERTOURING RECEPTIVO	50
3.7	A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA INTERTOURING RECEPTIVO.....	52
4	METODOLOGIA.....	53
4.1	TIPO DE PESQUISA.....	53
4.2	UNIVERSO E AMOSTRA.....	54
4.3	INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.....	55
4.4	TRATAMENTO DOS DADOS.....	55
5	RESULTADO DA ANÁLISE DOS DADOS E CONCLUSÕES....	56
	REFERENCIAS.....	60
	GLOSSÁRIO.....	61
	ANEXOS.....	63

1 - INTRODUÇÃO

Este trabalho buscou apresentar as teorias, práticas, políticas e tendências da gestão de pessoas dentro das organizações, bem como sua importância estratégica no ambiente de negócios em um mundo globalizado e competitivo, onde os avanços tecnológicos têm proporcionado uma dinamização muito grande do mercado de trabalho e forçado as empresas e as pessoas a buscarem cada vez mais informações e capacitação para sobreviverem às mudanças.

Nesse contexto, as empresas começaram a perceber que precisariam mais do que uma mão-de-obra tecnicamente qualificada e treinada para se destacar das suas concorrentes. Na “era da informação”, as organizações buscam profissionais que tenham o domínio sobre os meios de comunicação mais utilizados, que saibam utilizá-los para buscar informações chaves para as empresas e para isso, esses profissionais tem que ter uma visão mais geral dos processos da organização, incluindo seus ambientes internos e externos, ou seja, sai de cena a busca por profissionais mais especialistas e começa a busca por “talentos”, profissionais generalistas que tenham visão estratégica do negócio.

Esse trabalho apresenta duas abordagens: a primeira com enfoque conceitual embasado nas teorias de grandes autores do tema que é útil para verificarmos quais são as responsabilidades, objetivos e tendências que cercam a área de administração de recursos humanos nas organizações e empresas modernas. A segunda abordagem tem um enfoque prático tomando com o estudo de caso da Agência de Turismo Intertouring Receptivo, que atua na cidade do Rio de Janeiro. Este estudo de caso visa responder o problema de pesquisa levantado que serviu de motivação para a realização desse trabalho: Quais as técnicas e procedimentos de gestão de pessoas são utilizados na empresa Intertouring Receptivo?

1.1 JUSTIFICATIVA

Como justificativa para a relevância da discussão do tema em meios acadêmicos e empresariais pode-se destacar que é de suma importância e extrema necessidade que se pesquise a gestão de pessoas em pequenas empresas, em qualquer segmento no qual ela esteja inserida.

O estudo de procedimentos e políticas de gestão de pessoas na Intertouring Receptivo se justifica não só pela necessidade ditada pelo mercado, mas, principalmente, pela conotação de comprometimento com os clientes internos e com o desenvolvimento da organização em geral, agregando valor a companhia e se tornando um diferencial competitivo importante entre as pequenas empresas.

Optou-se por desenvolver o trabalho junto a essa organização, pela sua boa atuação e posicionamento no mercado de prestação de serviços, buscando como diferencial competitivo a total qualidade e excelência no atendimento. Atuando sempre respaldada nos mais claros e transparentes padrões de conduta ética, fator crucial para a sobrevivência no mercado. Além do fácil acesso do pesquisador a todos os dados relevantes para a realização do estudo.

No que tange à viabilidade da pesquisa, destaca-se que a mesma foi viável, em decorrência do interesse da empresa em se chegar a um objetivo comum, que é analisar a conformidade das práticas de gestão de pessoas realizadas por ela, além dos dados disponíveis, tais como literatura e acesso aos funcionários da organização para a pesquisa de campo. Outro fator que reforçou a sua viabilidade é que a pesquisa não teve nenhum ônus para a empresa, pois foi resultado de um trabalho acadêmico.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Identificar como é feita a gestão de pessoas na empresa Intertouring Receptivo e analisar sua eficácia.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Identificar possíveis políticas que possam ser incorporadas pela Intertouring Receptivo.
- Discutir as tendências da gestão de pessoas e do conceito de liderança;
- Descrever as práticas de gestão de pessoas adotadas pela Intertouring Receptivo.

1.3 METODOLOGIA E DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

O presente trabalho foi desenvolvido com base em uma pesquisa bibliográfica mediante o levantamento de obras nas áreas de administração e gestão de pessoas, bem como consultas a “sites” especializados no assunto e uma pesquisa de campo de caráter qualitativo, utilizando-se de entrevistas formais, conversas informais, levantamento de documentos e histórico da empresa, além de observação da rotina de trabalho da empresa por duas semanas no período de julho de 2010. Essa metodologia está devidamente descrita e detalhada no capítulo 4.

No que se refere à delimitação, este estudo foi realizado na Intertouring Receptivo, no escritório sede em Copacabana, na cidade do Rio de Janeiro e na filial, em Cabo Frio, na Região dos Lagos do Estado do Rio de Janeiro. Deve-se ressaltar ainda, que o estudo considerou os resultados coletados junto a todos os funcionários e pessoas que compõe o quadro funcional formal da empresa, não sendo

consideradas as pessoas que prestam serviços terceirizados, o que é muito comum no negócio.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 - A GESTÃO DE PESSOAS

2.1.1 O Conceito de Gestão de Pessoas

Gestão de Pessoas é entendida, em um modo geral, como a união de métodos, habilidades, políticas, técnicas e práticas definidas com objetivo de gerenciar, de maneira adequada aos interesses das organizações, os comportamentos internos do capital humano (funcionários ou colaboradores) no intuito de potencializar os trabalhos realizados por estes.

Segundo Chiavenato (2004, p.6 e 7):

A Gestão de Pessoas é uma área muito sensível à mentalidade que predomina nas organizações. Ela é contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos, como a cultura que existe em cada organização, da estrutura organizacional adotada, das características do contexto ambiental, do negócio da organização [...] e de uma infinidade de outras variáveis importantes.

Nesse contexto, podemos observar que a Gestão de Pessoas é formada por dois atores, as organizações e as pessoas que a compõe. Chiavenato (2004, p.4 e 5) afirma que “...cada uma das partes depende da outra. Uma relação de mútua dependência na qual há benefícios recíprocos [...] Sem organizações e sem pessoas não haveria a Gestão de Pessoas.”

Para muitos autores, o principal ativo de uma empresa é a sua força de trabalho. Seguindo por esse raciocínio, se torna imprescindível desenvolver uma boa Gestão de Pessoas dentro da organização, que dê suporte para que os colaboradores se disponham a trabalhar buscando sempre o melhor para a empresa, e assim auxiliá-la a alcançar seus objetivos. Em contrapartida os colaboradores esperam receber salários justos, reconhecimento e benefícios que o proporcionem uma melhora na sua qualidade de vida e, assim, os motivem a realizar cada vez melhor suas tarefas estabelecidas.

Entre as atividades de responsabilidade direta da área ou departamento de Gestão de Pessoas, dentro dos processos organizacionais, podemos destacar: Recrutamento de pessoas para trabalhar na organização; Seleção dessas pessoas; Orientação das pessoas dentro da organização; Modelagem do trabalho a ser exercido; Avaliação do desempenho das pessoas que trabalham na organização; Montagem da remuneração de cada cargo; Formação de programas de incentivos, benefícios e treinamentos; Mediar os relacionamentos entre as pessoas dentro da organização; Garantir a higiene e a segurança das pessoas no desenvolver de suas funções; entre outros.

2.1.2 Evolução Histórica

A Gestão de Pessoas é um termo que surgiu da evolução de outro muito conhecido por empresas e acadêmicos do curso de administração de empresas, a Administração de Recursos Humanos. Essa evolução não se deu apenas na nomenclatura, ela representa a remodelagem do processo de administrar as pessoas ao longo do tempo. Essa evolução, na verdade, vem ocorrendo gradativamente desde a revolução industrial, iniciada na Inglaterra no século XIX.

Na revolução industrial iniciou-se a substituição do modo de produção doméstico pelo sistema fabril, e assim, surgiram às primeiras organizações que controlavam um grande contingente de funcionários. Com o crescimento do número de fábricas e a

certeza de que esse novo modelo de produção teria chegado para ficar, não demorou muito até o aparecimento das primeiras teorias a respeito, entre elas: A Teoria da Administração Científica, Teoria Clássica da Administração e a Teoria da Burocracia.

Essas teorias auxiliaram no desenvolvimento das empresas, que passaram a fazer a divisão do trabalho, a criação de cargos específicos, departamentalização das empresas, a elaboração de organogramas e fluxogramas, etc. Tudo isso aliado ao surgimento das primeiras leis que regulamentavam as relações de trabalho entre os empresários e a mão-de-obra, originou a necessidade de se instituir um departamento responsável por pela gerência desses assuntos.

Nessa concepção, surgiu o primeiro embrião da Gestão de Pessoas, que foi chamado de Departamento de Pessoal. Ele tinha como objetivo garantir o funcionamento de uma estrutura piramidal das organizações e a aplicação das suas metodologias de organização do trabalho, servia então de intermediador de conflitos entre o capital (empresários) e o trabalho (funcionários). Sua lógica era de buscar a máxima eficiência do trabalho, buscando padronizar e normatizar as tarefas na medida do possível.

O surgimento da Teoria Neoclássica da Administração, que ocorreu após a Segunda Guerra Mundial, devido à prosperidade de alguns países, acarretou em uma releitura dos princípios de estruturação organizacional dentro das empresas. “Como consequência, surgiram os departamentos de recursos humanos desenvolvendo tarefas mais especializadas, como o recrutamento, a seleção, a avaliação de desempenho, a remuneração e o treinamento” (VILAS BOAS E ANDRADE, 2009, p.5).

As intensas mudanças ocasionadas pela grande velocidade com que as tecnologias, principalmente as de comunicação, se desenvolveram no final do século XX, acarretaram em um processo de globalização dos mercados mundiais, aumentando assim a concorrência entre as empresas. O advento do computador pessoal (PC) e a grande difusão do acesso a internet, permitiu que as fronteiras entre os países e continentes, fossem reduzidas a quase nada, pois com essas ferramentas qualquer

pessoa pode conseguir informações e fazer contato com outras pessoas e empresas nos quatro cantos do mundo.

Nesse contexto, as empresas começaram a perceber que precisariam mais do que uma mão-de-obra tecnicamente qualificada e treinada para se destacar das suas concorrentes. Na “era da informação”, as organizações buscam profissionais que tenham o domínio sobre os meios de comunicação mais utilizados, que saibam utilizá-los para buscar informações chaves para as empresas e para isso, esses profissionais tem que ter uma visão mais geral dos processos da organização, incluindo seus ambientes internos e externos, ou seja, sai de cena a busca por profissionais mais especialistas e entra a busca por “talentos”, profissionais generalistas que tenham visão estratégica do negócio.

Desse modo, o departamento de recursos humanos (RH) dá lugar a Gestão de Pessoas.

Vilas Boas e Andrade (2009, p.6) relatam:

Nessa nova concepção, as pessoas deixam de ser simples recursos (humanos) organizacionais para serem abordadas como seres dotados de inteligência, personalidade, conhecimentos, habilidades, competências, aspirações e percepções singulares. São os novos parceiros da organização.

2.1.3 As Tendências da Moderna Gestão de Pessoas

Como vimos no tópico anterior, sobre a evolução histórica da Gestão de Pessoas, a partir dos anos 90 chegamos a “Era da Informação” e com ela veio uma infinidade de mudanças nos meios e modos de comunicação, tanto pessoais como profissionais. Essas mudanças atingiram em cheio as empresas e os mercados globais, alterando em pouco tempo a lógica das relações organizacionais, a concorrência econômica e sua relação com os stakeholders.

A antiga área de Administração de Recursos Humanos (ARH), que normalmente era representada fisicamente nas empresas pelo departamento de Recursos Humanos (DRH), foi a que mais sofreu alterações devido a essa nova lógica do mundo moderno. Isso se explica pelo fato de que a informação e o conhecimento, que passaram a ser as principais ferramentas na busca da agilidade, inovação e flexibilidade requeridas na competição do mercado globalizado, só podem ser alcançados através do trabalho humano e racional, ou seja, a informação e o conhecimento gerados através da reflexão e uso da massa encefálica pelas equipes da organização.

Munidos dessa nova visão, as organizações começam a tratar os funcionários como os seus principais parceiros e colaboradores no desenvolvimento do negócio, deixando de lado a ideia de que os funcionários são apenas recursos organizacionais. As empresas que partilham dessa nova visão da Gestão de Pessoas tratam seus colaboradores internos como a “espinha dorsal” da organização, capazes de ditar o seu sucesso e seu futuro.

Com essas transformações o DRH, que era responsável tanto pela gerência das pessoas quanto por uma gama de tarefas operacionais e burocráticas dentro da organização, foi, aos poucos, sendo substituído por equipes responsáveis pela gestão das pessoas. Segundo Chiavenato (2004, p.42) “As tarefas operacionais e burocráticas são transferidas para terceiros através da terceirização, enquanto as atividades táticas são delegadas aos gerentes de linha em toda organização.”

Assim, podemos evidenciar que o objetivo principal do profissional responsável pela gerência do capital humano dentro da empresa, agora visto como um capital intelectual mudou. A figura abaixo apresenta a evolução dos novos papéis da função de RH.

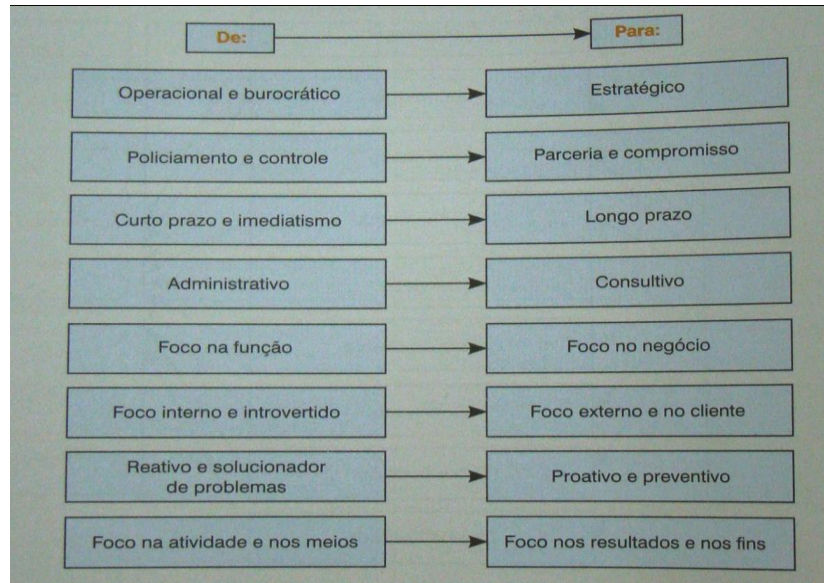


Figura 1 – Os novos papéis da função de RH
 Fonte: Chiavenato (2004, p.46)

Ainda é válido ressaltar que essa nova visão e filosofia de se encarar o papel das Pessoas não são de caráter único de grandes empresas, ela pode, e deve, ser aplicada nas micros, pequenas e médias empresas também, assim garantindo a criação de uma cultura organizacional embasada nas tendências da moderna Gestão de Pessoas.

2.2 – PLANEJAMENTOS ESTRATÉGICOS DE GESTÃO DE PESSOAS

2.2.1 O Conceito de Planejamento e de Estratégia

O conceito de planejamento advém do mundo empresarial e administrativo. Essa nomenclatura faz referência a tarefa racional de perceber a realidade, avaliar os caminhos, construir um referencial futuro. “Tratando-se de um processo de deliberação abstrato e explícito que escolhe e organiza ações, antecipando os resultados esperados. Esta deliberação busca alcançar, da melhor forma possível, alguns objetivos pré-definidos”. **WIKIPÉDIA, A ENCICLOPÉDIA LIVRE**. Disponível

em: < <http://pt.wikipedia.org/wiki/Planejamento/>>. Acesso em: 04 de setembro de 2010.

A estratégia organizacional é uma ferramenta que as organizações, empresas e instituições utilizam para interagir com o ambiente, seja ele interno (dentro da empresa) ou externo (fora dela). Ela é considerada de grande importância para o desenvolvimento organizacional uma vez que “define o comportamento da organização em um mundo mutável, dinâmico e competitivo.”, segundo Vilas Boas e Andrade (2009, p.7).

Grandes autores da área administrativa, tais como Idalberto Chiavenato, Ana Alice Vilas Boas e Rui Otávio B. de Andrade, afirmam que a estratégia é condicionada pela Missão Organizacional, pela Visão de Futuro e pelos Objetivos Principais da Organização, sendo assim, necessário defini-las primeiro.

2.2.2 Missão, Visão, Objetivos e Estratégias da Organização

A Missão representa o motivo da criação e existência de uma organização, ou seja aponta qual é seu objetivo final que ela quer servir as pessoas. Segundo Chiavenato (2009, p.62) “uma definição de missão organizacional deve responder a três perguntas básicas. Quem somos nós? O que fazemos? E porque fazemos o que fazemos?”.

Toda empresa tem uma missão a cumprir, e esta deve ser amplamente divulgada ao ambiente externo da organização, principalmente aos clientes, e dever ser desenvolvida com o envolvimento de todos os colaboradores da empresa, não importando o nível hierárquico que se encontram dentro do quadro funcional.

“A missão deve ser clara, objetiva, possível e, sobretudo, impulsionadora e inspiradora [...] No entanto, precisa ser atualizada e ampliada continuamente.” (VILAS BOAS E ANDRADE, 2009, p.7).

A Visão, segundo Chiavenato (2009) “é a imagem que a organização tem a respeito de si mesma e do seu futuro [...] está mais voltada para aquilo que pretende ser do que como ela realmente é [...] representa o destino que a empresa pretende transformar em realidade.”

Objetivo Organizacional são resultados estipulados pela organização, que devem ser alcançados em determinado período de tempo, para atingir metas pré-estabelecidas. Essas metas são representadas os “degraus” para se chegar ao objetivo final da organização, que são norteados pela Missão e Visão.

“Os objetivos organizacionais devem ser específicos e bem definidos, e precisam ser mensuráveis de forma quantitativa e qualitativa.” (VILAS BOAS E ANDRADE, 2009, p.8), além disso, devem ser focalizados em resultados e serem viáveis, ou seja, possíveis de serem alcançados. Cada setor da organização deve ter seus próprios objetivos específicos, sendo que esses precisam ser pensados e trabalhados de forma a integrarem os objetivos gerais da organização.

Estratégia Organizacional refere-se ao comportamento geral de uma organização em relação aos seus ambientes, interno e externo, e, normalmente, é desenvolvida e definida pelo nível institucional da organização que deve envolvê-la em sua totalidade na busca de sinergia. Deve ser projetada a longo prazo e definir o futuro e destino da organização, uma vez que se trata também de um mecanismo de aprendizagem organizacional.

A Missão e Visão servem de “farol” para a orientação do rumo que a estratégia organizacional deve tomar. Além disso, a análise do ambiente externo, para se verificar as oportunidades que devem ser aproveitadas e as ameaças que devem ser neutralizadas, e o ambiente interno da organização, para se verificar os pontos fortes e fracos da empresa, servem de ferramenta para a realização de um

diagnóstico mais preciso e, assim, auxiliar na orientação da formulação da estratégia organizacional apropriada.

Assim como a Missão e a Visão, a Estratégia Organizacional deve ser capaz de motivar e envolver todos os colaboradores, portanto, necessita ser amplamente difundida e comunicada dentro da organização.

2.2.3 O Planejamento Estratégico de Gestão de Pessoas

Após uma organização definir sua Missão, seu propósito de existência, sua Visão, sua idealização de futuro desejado, seus Objetivos Organizacionais, passos que vão levar a organização ao caminho de cumprir seus anseios propostos na Missão e Visão, e, finalmente, sua Estratégia de Atuação, é chegada a hora de sistematizar essa estratégia em um plano de atuação, assim nasce o Planejamento Estratégico.

O Planejamento Estratégico de Pessoas deve indicar o modo como a Gestão de Pessoas da organização (departamento ou gerente responsável) pode contribuir para o alcance das metas e objetivos desta em sua totalidade. Além disso, deve auxiliar no alcance dos objetivos individuais dos seus colaboradores. Chiavenato (2009, p. 79) afirma “O ideal é o planejamento estratégico de RH integrado ao planejamento estratégico da organização.”

Segundo Vilas Boas e Andrade (2009), um bom administrador trabalha com três tipos de planejamento:

- *Estratégico* (o que fazer?) – oferece definição dos objetivos básicos e identifica os pontos fortes e fracos da organização, tanto em âmbito interno quanto externo;
- *Gerencial* (como fazer?) – orienta gerentes e funcionários sobre como tomar decisões para alcançar os objetivos propostos;
- *Planos Operacionais* (onde e quando fazer?) – define normas e procedimentos para execução de tarefas.

Podemos afirmar que o planejamento estratégico consiste na tomada de decisões antecipadas, levando em conta três filosofias de ação:

- *Filosofia conservadora (ou defensiva)*: planejamento voltado para a manutenção de situação existente. Pode-se focar em sanar pequenos problemas e deficiências.
- *Filosofia otimizadora (ou analítica)*: planejamento que procura rever e melhorar as práticas vigentes. É conduzida para gerar inovação dentro da organização.
- *Filosofia prospectiva (ou ofensiva)*: planejamento voltado a ajustar a organização às novas demandas ambientais e prepara-se para enfrentar problemas futuros.

Independente de qual filosofia for escolhida e utilizada pelos dirigentes da organização, o planejamento estratégico é fundamental para o funcionamento harmonioso da organização.

2.2.4 Modelos de Planejamento de Gestão de Pessoas

Existem vários modelos de planejamentos estratégicos de Gestão de pessoas. Alguns deles são elaborados após o planejamento estratégico geral da organização e buscam se adaptar a esse, são considerados adaptativos. Outros são preparados de forma isolada, sem nenhuma preocupação com o planejamento estratégico geral, esses levam o nome de planejamento autônomo. Mas o ideal é realizar o planejamento estratégico de Gestão de Pessoas integrado ao planejamento estratégico da organização.

Chiavenato (2004) apresenta alguns modelos de planejamento de gestão de pessoas:

1. Modelo baseado na procura estimada do produto: relaciona o número de pessoas (colaboradores) com o volume de procura do produto (ou serviço) da organização. É influenciada por variações na produtividade, tecnologia, disponibilidade interna e externa de recursos financeiros e disponibilidade de pessoas na organização. Não considera imprevistos relacionados aos concorrentes, clientes, colaboradores, matéria-prima etc.;

2. Modelo baseado em segmentos de cargos: projeta os níveis futuros de mão-de-obra para cada área funcional, correlacionando-os com o fator estratégico correspondente. Suas limitações são similares ao modelo baseado na procura estimada do produto;

3. Modelo de substituição de postos-chave: projeta, de forma visual, as futuras substituições nos cargos do quadro funcional da organização em função do status dos candidatos internos – promovabilidade e desempenho atual;

4. Modelo baseado no fluxo do pessoal: baseado nas informações passadas de pessoas que deixam a organização e que são promovidas, permitindo prever quantas pessoas deverão ser admitidas para manter a estabilidade. É muito útil na análise das consequências do plano de carreiras, quando a organização adota uma política consistente nesse sentido. O modelo é limitado por ser apenas quantitativo;

5. Modelo de planejamento integrado: leva em consideração o volume de produção planejado, mudanças tecnológicas, condições de oferta e procura no mercado, planejamento de carreiras. O modelo integrado é um modelo sistêmico e um pouco mais abrangente, e permite um diagnóstico razoável para auxiliar a tomada de decisões sobre a composição do quadro de colaboradores da organização.

2.2.5 Fatores que Interferem no Planejamento Estratégico de Pessoal

Em alguns dos modelos de planejamento de gestão de pessoas podemos perceber a ocorrência de fatores, sejam internos ou externos, que podem afetá-los. Porém

existem outros fatores intervenientes que provocam fortes alterações nesse planejamento.

A seguir veremos alguns deles:

Absenteísmo

Refere-se ao tempo de trabalho do colaborador. É um índice que mede o tempo de trabalho perdido quando um colaborador se encontra ausente do seu posto na organização. Pode ser medido de duas formas. Uma leva em consideração somente os dias de trabalho perdidos (faltas) e é representado pela seguinte fórmula:

$$\text{Índice de absenteísmo} = \frac{\text{Nº de pessoas / dias de trabalho perdido por mês}}{\text{Nº médio de empregados x nº de dias de trabalho}}$$

A outra transforma os dias em horas, para poder incluir as ausências por atrasos em minutos e horas. Está é representada pela seguinte fórmula:

$$\text{Índice de absenteísmo} = \frac{\text{Total de pessoas / Horas perdidas}}{\text{Total de pessoas / Horas de trabalho}}$$

Essas fórmulas podem ser usadas para calcular o valor total de ausências de colaboradores por qualquer motivo, sejam eles programados (férias, licenças etc.) e justificados (doenças, acidentes de trabalho etc.), ou serem computados somente as ausências que poderiam ser perfeitamente evitadas (com faltas e atrasos por motivos banais ou particulares).

As causas e consequências das ausências das pessoas nas organizações são amplamente estudadas através de pesquisas, e essas têm mostrado que o absenteísmo é afetado, principalmente, pela capacidade profissional das pessoas e pela sua motivação para o trabalho, além de fatores internos e externos ao trabalho.

“A motivação para a assiduidade é afetada pelas práticas organizacionais (como recompensas e punições), pela cultura de ausência (quando essas são aceitáveis) e atitudes, valores e objetivos dos empregados.” (CHIAVENATO, 2004, p. 86).

A satisfação das pessoas envolvidas na organização, tanto no ambiente de trabalho, quanto fora dele (vida pessoal), está diretamente ligada a sua assiduidade, portanto, ao se traçar o planejamento estratégico de gestão de pessoas, esses aspectos devem ser levados em consideração.

Rotatividade de Pessoal

É o termo utilizado para aludir o resultado analisado sobre o contingente de funcionários que deixam a organização e os que ingressam para substituir aqueles, ou seja, a rotatividade se refere ao fluxo de entradas de pessoas na organização para compensar as saídas de outras.

As saídas de pessoas das organizações podem ocorrer por meio de duas iniciativas diferentes. A primeira diz respeito às iniciativas oriundas dos funcionários que por razões pessoais ou profissionais decidem encerrar seu ciclo dentro da organização. Alguns autores afirmam que a decisão de se desligar de uma empresa (ou organização) dependem de duas percepções, o nível de satisfação do colaborador em seu posto, e as alternativas atrativas que este encontra no mercado de trabalho.

A segunda iniciativa é a que provém da empresa. Esta ocorre quando a organização decide desligar um ou mais funcionários e pode ter como motivação inúmeras razões, entre elas: a busca por profissionais mais adequados e a redução da força de trabalho. Na atualidade as empresas e organizações, sobretudo as de grande porte, têm se preocupado bastante com as demissões de seus colaboradores, e assim busca outras estratégias para diminuir o impacto que poderia ser causado por estes desligamentos. Entre essas estratégias temos como exemplo as transferências internas, as reduções de jornadas de trabalho, corte de horas extras, a reciclagem de profissionais através de treinamentos e, quando não há outra maneira, a demissão assistida, em que a organização auxilia a pessoa através do *outplacement*.

Conforme Vilas Boas e Andrade (2009, p. 17) “A rotatividade não é uma causa, mas sim um efeito de fatores internos e externos” da organização e deve ser acompanhado, mensurado e analisado pelos gestores de RH.

O índice de rotatividade pode ser calculado pela fórmula:

$$\text{Índice de rotatividade} = \frac{\text{N}^\circ \text{ de funcionários desligados}}{\text{Efetivo médio da organização}}$$

Cabe ressaltar que está fórmula evidencia apenas a demanda de saída de funcionários, desconsiderando, assim, os dados relativos à contratação pessoas e substituição no quadro funcional.

Uma ferramenta mais completa para se fazer um estudo analítico sobre a rotatividade dentro de uma empresa é a realizar entrevistas de desligamento. O emprego dessa ferramenta permite a organização evidenciar: O motivo que determinou o desligamento; A opinião do funcionário a respeito da empresa, do gerente e dos colegas; A opinião sobre o cargo, horário e condições de trabalho que este vivenciou na organização; Sua opinião sobre salário, benefícios e oportunidades oferecidas; Opinião sobre o relacionamento humano, moral e atitude das pessoas dentro da organização; e sua opinião a respeito das oportunidades existentes no mercado de trabalho.

As informações retiradas dessa entrevistas são registradas em formulários e recebem tratamento e estudo estatístico para auxiliar os gestores a visualizar melhor as causas da rotatividade dentro da organização.

Mudanças e dificuldades enfrentadas pela gestão de pessoas

As grandes mudanças que estão acontecendo em todo mundo e que já discutimos nesse trabalho, tais como, avanços tecnológicos, velocidade do fluxo de informação, globalização dos mercados, competição desenfreada, entre outros, vêm afetando a área de gestão de pessoas de forma direta.

A gestão de pessoas começa a ser vista como ponto chave na contribuição ao negócio das organizações e auxiliar ao ajustamento desta às mudanças ambientais para que ela se desenvolva.

Como o departamento (ou área) de gestão de pessoas não apresenta de forma clara contribuição a geração de receita, diferente das áreas comercial, produtiva etc., e, por este motivo, a maioria das vezes não tem controle e opinião decisiva sobre a alocação dos recursos da organização, é necessário que seu planejamento estratégico seja feito de forma integrada com o planejamento geral. Pois se ela for vista como um custo ou um investimento sem retorno pode-se não ser dada a real importância para esta área do negócio.

Por essa razão, além de prover as atividades de seleção, treinamento, capacitação e aconselhamento, a gestão de pessoas deve “esclarecer os valores e princípios da empresa e criar uma nova cultura de comprometimento e motivação, pois uma empresa só muda a partir da atitude e do comprometimento das pessoas.”, (VILAS BOAS E ANDRADE, 2009, p. 17).

2.3 – AGREGANDO PESSOAS

2.3.1 O Recrutamento

Conforme as organizações vão se desenvolvendo e atingindo suas metas e objetivos dentro do seu planejamento estratégico elas vão crescendo de tamanho. Crescem as demandas por produtos, por serviços e a necessidade mais força de trabalho. Assim, essas organizações precisam buscar no mercado de trabalho mais pessoas para fazerem parte da sua equipe. Essa busca se dá através do recrutamento.

O mercado de trabalho é o espaço, abstrato e intangível, onde as organizações oferecem suas vagas de emprego aos potenciais colaboradores. Esse mercado, assim como a grande maioria dos outros tipos de mercados, é regido pela lei da procura e da oferta. Assim, podemos dizer que o mercado está em *situação de oferta*, quando as vagas de trabalho vão maiores que a procura por elas, ou em *situação de procura*, quando se tem mais pessoas procurando emprego do que vagas abertas neste mercado. Além disso, ele é diretamente afetado por algumas variáveis, tanto internas quanto externas, tais como, crescimento econômico do país, situação política, produtividade etc.

Existe, também, um mercado chamado de mercado de recursos humanos. Este é representado por um conjunto de pessoas que buscam oportunidades de emprego no mercado de trabalho, estejam essas desempregadas ou não. Assim como o mercado de trabalho, este mercado de pessoas também é fortemente afetado por variáveis econômicas, políticas e sociais, e regido pela lei da procura e da oferta.

Depois de explicado o significado de mercado de trabalho e mercado de recursos humanos, podemos explorar o conceito de recrutamento. O recrutamento é o processo de comunicação e divulgação das organizações ao mercado de RH sobre suas vagas e oportunidades de trabalho, no intuito de atrair candidatos com o perfil desejado para participarem do processo seletivo destas vagas.

Existem, atualmente, três tipos de recrutamento: Interno, externo e híbrido.

O recrutamento interno, como o próprio nome já deixa claro, é a seleção feita entre os colaboradores da organização para se preencher uma vaga que está em aberto. Este tipo de recrutamento está estritamente ligado ao planejamento de carreira dos funcionários.

O recrutamento externo é aquele que busca pessoas no mercado de RH para alocar nos postos de trabalhos vagos. Por abordar um número incalculável de possíveis candidatos às suas vagas no mercado de RH, o recrutamento externo utiliza-se de várias e diferentes técnicas para atrair o maior número de candidatos com o perfil

desejado pela organização. Como este trabalho não se propõe a detalhar o processo de seleção e sim dar a luz dos propósitos da gestão de pessoas, não iremos nos aprofundar nessa discussão.

Já o recrutamento híbrido é simplesmente a realização do processo seletivo para o preenchimento de uma vaga realizado tanto para o público interno, os colaboradores, quando para o público externo, pessoas de fora da organização, e isso simultaneamente no mesmo processo, deixando para decidir quem ficará com a vaga somente no final do processo, baseando-se somente no perfil desejado e não na origem da pessoa. Essa solução tem sido a mais utilizada pelas empresas.

Dentro do processo de recrutamento ainda temos as fontes de recrutamento, que são os meios pelos quais se podem encontrar potenciais colaboradores. Alguns exemplos de fontes são: Agência de empregos, lista de pessoas dispensadas, recomendações, realização de anúncios em jornais, revistas, internet, universidades, sindicatos etc. Existe toda uma técnica e estudo para orientar onde, como e quando se anunciar vagas, porém estas técnicas e estudos não serão debatidos neste trabalho.

O processo de recrutamento começa com o surgimento da vaga dentro da organização. O setor da organização que abriu a vaga, ou ainda, o departamento de gestão de pessoas, deve fazer uma espécie de requisição de pessoal, um documento que tem como objetivo fornecer a quantidade possível de informações relativas ao perfil de candidatos desejados para a vaga. Por exemplo:

- O grau de instrução acadêmica;
- Conhecimentos técnicos;
- Habilidades exigidas;
- Tarefas a executar;
- Experiências requeridas;

Os passos seguintes são a elaboração dos tipos de anúncios que serão feitos para divulgar a vaga, a estratégia de divulgação, ou seja, a seleção de fontes e canais de

divulgação, que vão variar de acordo com as expectativas da organização, e, finalmente, a triagem dos currículos e inscrições recebidas.

“A eficácia do recrutamento deve ser medida em termos de custos, produtividade, estabilidade e equidade.”, no entender de Vilas Boas e Andrade (2009, p. 45). Os custos são avaliados de acordo com o gasto total que se teve no processo de preenchimento da vaga disponível. A produtividade e estabilidade podem ser analisadas em cima do desempenho da pessoa recrutada em seu cargo e o tempo em que ela permanecer na organização. Já a equidade diz respeito ao recrutamento de minorias, tais como portadores de necessidades especiais, visando aumentar a diversidade dentro da organização e melhorar a equidade no processo seletivo.

2.3.2 A Seleção

Segundo Chiavenato (2004, p. 130), “A seleção de pessoas funciona como uma espécie de filtro que permite que apenas algumas pessoas possam ingressar na organização: aquelas que apresentam características desejadas pelas organizações”, ou seja, o processo seletivo busca identificar as pessoas com o perfil que melhor se encaixam para assumir cargos dentro das organizações.

O ponto de partida do processo de seleção é a obtenção das informações pertinentes sobre o cargo que está em aberto. Essas informações podem ser recolhidas com o supervisor ou gerente a quem essa vaga está subordinada. Assim, a escolha no processo seletivo virá da análise das informações referentes ao cargo e seu cruzamento com as informações oriundas dos candidatos a vaga.

No processo de seleção de pessoas, além de se levar em consideração as questões técnicas, de conhecimento acumulado e experiência adquirida dos candidatos as vagas, os gestores devem levar em consideração características pessoais e de caráter desses candidatos. É preciso analisar o comprometimento, responsabilidade,

motivação, raciocínio, liderança, comunicação, ambição, entre outras características, para que se possa traçar o perfil compatível com a cultura e os valores da organização.

As informações sobre os candidatos as vagas podem ser recolhidas de inúmeras maneiras. Normalmente o primeiro contato é feito através da análise da ficha de inscrição (manual ou virtual) da vaga, preenchida pelos candidatos, ou pela análise do currículo profissional entregue por estes. Após essa primeira análise, os candidatos filtrados passam por testes, entre os principais podemos apontar, provas de conhecimento específicos, de raciocínio e articulação, provas práticas, testes de capacidade física e cognitiva e testes de personalidade.

Outro procedimento muito utilizado no processo de seleção é a entrevista, pois ela permite angariar informações diretamente do candidato. Para se valer dessa metodologia é necessário que o entrevistador siga uma técnica adequada de aplicação da entrevista e tome alguns cuidados na sua preparação. Esses cuidados passam pela: Pré-seleção dos candidatos, elaboração de roteiro, definição de local de aplicação da entrevista, preparação do material que será usado, ambientação do candidato, formulação prévia de perguntas, controle de tempo, fazer anotações, escutar o candidato, fazer análise do comportamento não-verbal, entre outras.

“A *dinâmica de grupo* é um dos métodos mais recentes para seleção de pessoas. Consiste basicamente em agrupar os candidatos para que sejam colocados diante de situações nas quais deverão demonstrar suas reações.” (VILAS BOAS E ANDRADE, 2009, p. 58). É uma técnica de simulação e dramatização de situações.

As organizações têm usado dessa metodologia como base para avaliar, entre outras coisas, sociabilidade, estilo de tomada de decisões, iniciativa, comunicabilidade, criatividade, habilidade em conflitos e controle de ansiedade.

Em termos gerais, a eficiência do processo seletivo “[...] reside em saber entrevistar bem, aplicar testes de conhecimento válidos e precisos, dotar a seleção de rapidez e agilidade, ter um mínimo de custos operacionais e envolver as gerências e suas equipes no processo.” (CHIAVENATO, 2009, p. 151).

Existem outras maneiras de se avaliar se os processos seletivos realizados por uma organização estão produzindo os resultados esperados. Pode-se analisar a produtividade da organização nos períodos antes e após a efetivação de novos funcionários; Verificar a redução de desperdício, retrabalhos, acidentes, absenteísmo e rotatividade (*turnover*), bem como o aumento da satisfação dos stakeholders.

Algumas organizações usam uma equação que gera um índice, o quociente de seleção (QS), para medir a eficácia do processo seletivo. Essa equação se dá através da fórmula:

$$QS = \frac{N^{\circ} \text{ de candidatos admitidos}}{N^{\circ} \text{ de candidatos examinados}} \times 100$$

Quanto menor for o QS, melhor é a eficiência do processo. Entretanto, a fórmula só é quantitativa e, assim, nada diz respeito à qualidade das pessoas selecionadas.

2.4 – AGREGANDO PESSOAS

2.4.1 A Orientação

Como vimos nos tópicos anteriores, as organizações precisam das pessoas para poder desenvolver suas operações, atingirem suas metas e objetivos e, assim, cumprir sua missão que representa o significado de sua existência. Seguindo técnicas e procedimentos de recrutamento e seleção, as organizações conseguem atrair para seu quadro de colaboradores pessoas que tenham o perfil adequado para se encaixar nos cargos disponíveis e no ambiente de trabalho.

Uma vez selecionadas e contratadas, estes novos membros precisam passar, primeiramente, por um período de ambientação dentro da organização. Nesse período, a gerência das organizações precisa orientar esses novos membros de forma que eles percebam e absorvam a cultura organizacional daquele ambiente.

“Cada organização tem a sua própria cultura organizacional. Ela se refere ao conjunto de hábitos e crenças estabelecidos pelas normas, valores, atitudes e expectativas compartilhados por todos os membros da organização.”. (CHIAVENATO, 2004, p. 184).

A cultura organizacional é formada tanto por preceitos que podem ser facilmente percebidos, quanto por outros mais profundos e de difícil percepção, principalmente para aqueles que estão de fora ou recém chegando à organização. Alguns autores ilustram a cultura organizacional a comparando com um *Iceberg*, como ilustra a figura abaixo:



Figura 2 – O iceberg da cultura organizacional
Fonte: CHIAVENATO (2004, P. 166)

Esses aspectos podem ser divididos em três níveis diferentes:

- *Artefatos*: São os aspectos mais superficiais da cultura organizacional, assim, são os mais visíveis e fáceis de perceber. São fatos bem tangíveis, como eventos que podemos visualizar ou ouvir dentro das organizações.
- *Valores compartilhados*: São os valores que os membros da organização tomam como importantes e que, assim, definem as razões pelas quais elas fazem o que fazem e o modo como fazem, dentro das organizações.
- *Pressuposições básicas*: “Constituem o nível mais íntimo, profundo e oculto da cultura organizacional. São as crenças inconscientes, percepções sentimentos e pressuposições dominantes e nos quais as pessoas acreditam.” (CHIAVENATO, 2004, p. 167). Muitas vezes, essas pressuposições não estão escritas em nenhum lugar, e não são faladas abertamente entre os membros das organizações.

As culturas podem ser dos mais variados tipos dependendo do modo de como foram construídas dentro de cada organização. Podem ser fortes e altamente visíveis, ou fracas e sem grande representatividade interna ou externa. Algumas são a adaptativas e outras mais conservadoras.

As organizações e suas equipes de gestão de pessoas devem proporcionar e facilitar a socialização organizacional dos recém chegados com o intuito de reduzir a insegurança destes, a ansiedade de enfrentar o novo e desconhecido, reduzir a rotatividade na organização, economizar tempo de adaptação e, assim, otimizar a produtividade e, não menos importante, ajustar as expectativas tanto do colaborador quanto da organização.

A cultura organizacional pode ser passada para os novos membros por diversos meios, como histórias, rituais, cerimônias, exposição de símbolos e heróis, etc. Os métodos de socialização utilizados pelas organizações também variam de caso a caso, podem ser feitos através de supervisão e orientação por um tutor designado, atividades em grupos de trabalho, participação em programas de integração, entre outros.

2.4.2 Modelagem do Trabalho

Segundo Chiavenato (2004, p. 188), “Os cargos fazem parte integrante do formato estrutural da organização. Esse condiciona e determina a distribuição, configuração e o grau de especialização dos cargos. O desenho organizacional representa a arquitetura da organização.”

Cada divisão de trabalho ou departamentos internos na organização é formado por um conjunto de cargos. Estes norteiam as bases da aplicação das pessoas nas suas tarefas dentro da organização, ou seja, é um conjunto de todas as atividades que essas pessoas devem desempenhar dentro da organização, além de ilustrar qual é a posição formal dela dentro do organograma da empresa.

Para que os objetivos organizacionais sejam alcançados de forma mais fácil é necessário que todas as forças de trabalho dentro da organização estejam desempenhando sua parte na divisão do trabalho conforme o esperado. Portanto, orientar e modelar os funcionários para que façam “sua parte” na engrenagem conforme o esperado pela estratégia administrativa é muito importante. Uma maneira de controlar esse processo é feito através do desenho de cargos.

O desenho de cargos nada mais é do que a especificação do conteúdo de cada cargo, dos métodos de trabalho e das relações deste com os demais cargos. Segundo Chiavenato (2004, p. 190) Desenhar cargos significa definir quatro condições básicas:

1. O conjunto de tarefas ou atribuições que o ocupante deverá desempenhar (qual é o conteúdo do cargo).
2. Como as tarefas ou atribuições deverão ser desempenhadas (quais são os métodos e processos de trabalho)
3. A quem o ocupante do cargo deverá se reportar (responsabilidade), isto é, quem é o seu superior imediato.

4. Quem o ocupante do cargo deverá supervisionar ou dirigir (autoridade), isto é, quem são os seus subordinados ou pessoas que dele dependem para trabalhar.

Segundo a maioria dos autores e estudiosos da área administrativa, observamos três tipos de desenhos de cargos:

O clássico, que teve início no princípio do século XX e se trata de uma racionalização e padronização do trabalho na busca pela eficiência máxima, valendo-se de oferecimento de recompensas financeiras aos trabalhadores para aderir ao modelo. Pode ser representado pela máxima “manda quem pode, obedece quem tem juízo”, por promover a separação rígida entre o trabalho de pensar e executar. Tem ênfase na eficiência e na redução de custos, mas promove a desmotivação dos colaboradores por não dar espaço ao desenvolvimento de carreira e monopolizar a visão de negócio na chefia.

O Modelo Humanístico é uma reação ao modelo clássico, uma vez que propõe retirar a ênfase das tarefas e da estrutura organizacional para enfatizar as pessoas e grupos sociais que a compõem. O modelo sugere uma organização mais flexível e informal, que deve ser liderada e não chefiada. Além disso, recomenda a troca de incentivos financeiros por sociais, na busca pela motivação dos colaboradores.

O Modelo Contingencial considera três variáveis simultaneamente: as pessoas, as tarefas e a estrutura organizacional. Além disso, considera que o cargo não é algo estável e permanente, e sim, prega sua revisão e mudança contínua. Por este motivo é uma abordagem mais ampla e atual, que se encaixa melhor na realidade de um mundo globalizado e competitivo. Esse modelo baseia-se em cinco dimensões essenciais que todo cargo deve possuir: *Variedade* (de habilidades e conhecimentos exigidos pelo cargo), *Autonomia* (grau de independência de planejamento e execução das tarefas), *Significado das tarefas* (interdependência do cargo em relação aos demais), *Identidade com a tarefa* (identificação dos resultados do trabalho no final do processo global) e *Retroação* (informação de retorno de trabalho para avaliação de resultados).

Essas cinco dimensões proporcionam que as pessoas ligadas ao cargo possam perceber o significado do que fazem, ter a noção de sua responsabilidade dentro da organização e conhecer o resultado final de seu trabalho.

Outra vantagem do modelo contingencial é a possibilidade de enriquecimento dos cargos, que significa ter a flexibilidade de reorganização e ampliação do cargo, quando o gestor julgar necessário para sua adequação.

Após a reflexão em cima do desenho de cargos a organização irá realizar a descrição dos cargos. “Descrever um cargo significa relacionar o que o ocupante faz, como faz, sob quais condições faz e porque faz [...] é um retrato simplificado do conteúdo e das principais responsabilidades do cargo”.(CHIAVENATO, 2004, p.207).

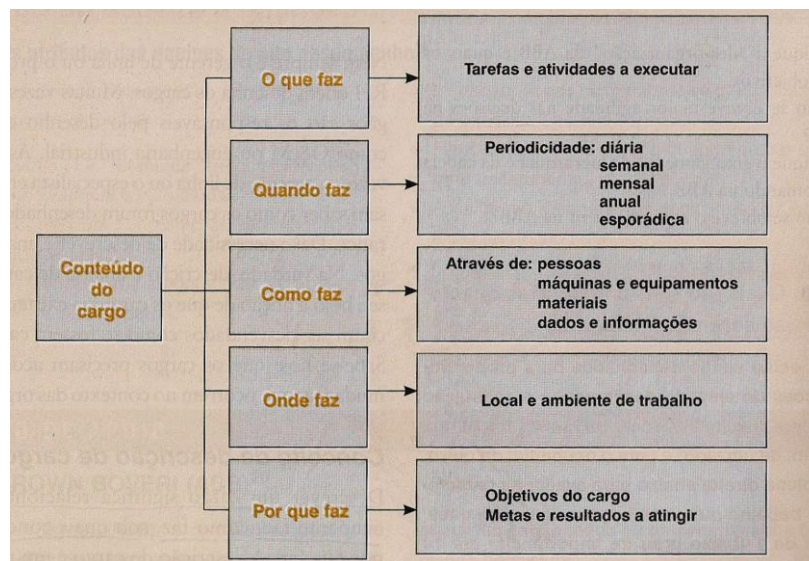


Figura 3 – O conteúdo do cargo segundo a descrição de cargos
Fonte: CHIAVENATO (2004, p.208)

É em cima da descrição do cargo que o departamento de gestão de pessoas (ou de RH) irá fazer a análise dos cargos, cujo objetivo é determinar quais os requisitos mentais e físicos que o ocupante deve possuir, as responsabilidades que o cargo lhe impõe e as condições em que o trabalho deve ser feito.

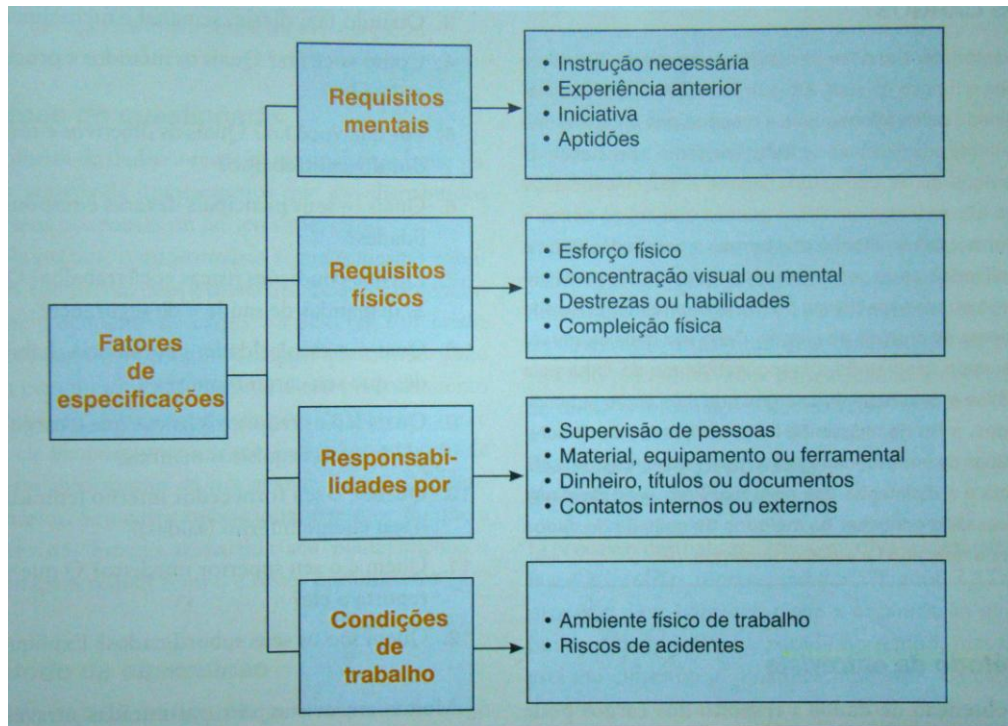


Figura 4 – Fatores de especificações na análise de cargos
 Fonte: CHIAVENATO (2004, p.209)

Existem alguns métodos para que o gestor de pessoas ou a pessoa que for descrever e analisar os cargos da organização obtenha os dados necessários para tal. Estes métodos são: entrevista, questionário e observação.

A utilização da entrevista para se analisar um cargo pode ser feita de três maneiras: com cada funcionário ocupante do cargo separadamente; em grupos de funcionários que ocupam o mesmo cargo; ou entrevista com o supervisor direto do cargo em questão. A decisão de qual dessas maneiras irá usar deve se basear no número de funcionários ocupantes do mesmo cargo, se eles forem muitos se utiliza os grupos ou a entrevista com o supervisor.

Apesar de a entrevista ser o modelo de obtenção de dados mais utilizado, por ser simples e rápido de ser aplicado e proporcionar capturar a visão de quem realmente entende o cargo, pois atua nele diariamente, a entrevista também tem seus contras, uma vez que as informações vêm de fontes (os ocupantes) que podem distorcê-las (de propósito ou não) em seu benefício próprio.

O método do questionário segue a mesma lógica da entrevista. A diferença é que ele é feito por meio de um documento que é entregue aos ocupantes dos cargos e/ou seus supervisores para que preencham sem a presença de um entrevistador. O questionário tem a vantagem de poupar tempo e economizar recursos, porém requer um planejamento mais cauteloso e detalhado para que fique claro, objetivo e bem estruturado, assim, evitando dúvidas para os que forem preenchê-lo.

O método da observação direta é exatamente o que o nome sugere, um relatório feito pela pessoa responsável em descrever e analisar os cargos, sobre aquilo que ela observa como as tarefas, habilidades, responsabilidades, etc. do cargo em questão. É mais utilizado para descrever e analisar cargos que possuem tarefas simples e rotineiras.

2.5 – AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

2.5.1 Conceito e Objetivos

A avaliação de desempenho é uma metodologia utilizada para a apreciação e análise constante da atuação e comportamento de cada pessoa dentro da organização, em relação ao cumprimento das tarefas de seu cargo, bem como o alcance de metas, objetivos e resultados. Ela visa estimar a contribuição de cada pessoa para o desenvolvimento da organização.

“A avaliação de desempenho deve proporcionar um julgamento sistemático para fundamentar aumentos salariais, promoções, transferências e, muitas vezes, demissões de funcionários.” (VILAS BOAS E ANDRADE, 2009, p. 165). Ela também deve ser utilizada para orientar os colaboradores, deixar claro como eles estão se saindo na realização de seu trabalho e o que seu supervisor pensa e espera deles.

2.5.2 Responsabilidade e Métodos

Atualmente podemos identificar vários tipos de avaliação de desempenho nas organizações de acordo com a responsabilidade de quem irá avaliar. Valendo-se do estudo de caso que iremos apresentar mais a frente, podemos destacar alguns, como:

1. De responsabilidade do Gerente: Nesse modelo, cabe ao gerente realizar a constata avaliação de seus subordinados e divulgar os resultados de modo que seja a melhor maneira de orientar e motivar os colaboradores. O gerente deve buscar o suporte do departamento de Gestão de Pessoas.
2. De responsabilidade do indivíduo e do gerente: avaliação feita pelos gerentes somada a autoavaliação de cada colaborador. A avaliação do gerente serve de orientação enquanto a do indivíduo baseia-se no *feedback* fornecido pelo seu gerente.
3. De responsabilidade da equipe de trabalho: avaliação de membros da equipe do seu próprio trabalho. Em cima da análise que a equipe faz do desempenho eles mesmos apontam providências para buscar melhorias.
4. Autoavaliação: cada colaborador avalia sua *performance* e aponta os aspectos desfavoráveis que atrapalham seu desenvolvimento ou realização adequada do trabalho.
5. Avaliação 360 graus: é uma avaliação mais completa devido a sua complexidade. A pessoa em questão é avaliada por todas as outras que tem algum contato com o seu trabalho, por exemplo, chefe, gerente, colegas, clientes e fornecedores. É muito dispendioso no que tange tempo, mas proporciona uma análise mais profunda, devido ao cruzamento das várias informações.

Segundo Vilas Boas e Andrade (2009, p.178):

A maioria dos métodos utilizados para avaliar os funcionários se baseia em formulários que têm uma parte com a identificação do avaliado, seu setor de atuação, sua função principal, e outras informações que o responsável pela avaliação achar pertinente incluir.

Os principais métodos de avaliação de desempenho são:

1. Escala gráfica: é uma tabela que relaciona linhas com fatores de avaliação, com colunas com grau de avaliação nesses fatores. Nesse método, primeiro se define quais são os fatores de avaliação que serão analisados e depois quais são os graus que servirão de nivelamento.

Fatores	Ótimo	Bom	Regular	Sofrível	Fraco
Produção (Quantidade de trabalho realizada)	Sempre ultrapassa os padrões	Às vezes ultrapassa os padrões	Satisfaz os padrões	Às vezes abaixo dos padrões	Sempre abaixo dos padrões
Qualidade (Esmero no trabalho)	Excepcional qualidade no trabalho	Superior qualidade no trabalho	Qualidade satisfatória	Qualidade insatisfatória	Péssima qualidade no trabalho
Conhecimento do trabalho (Perícia no trabalho)	Conhece todo o trabalho	Conhece mais do que o necessário	Conhece o suficiente	Conhece parte do trabalho	Conhece pouco o trabalho
Cooperação (Relacionamento interpessoal)	Excelente espírito de colaboração	Bom espírito de colaboração	Colabora normalmente	Colabora pouco	Não colabora
Compreensão de situações (Capacidade de resolver problemas)	Excelente capacidade de intuição	Boa capacidade de intuição	Capacidade satisfatória de intuição	Pouca capacidade de intuição	Nenhuma capacidade de intuição
Criatividade (Capacidade de inovar)	Tem sempre excelentes idéias	Quase sempre excelentes idéias	Algumas vezes apresenta idéias	Raramente apresenta idéias	Nunca apresenta idéias
Realização (Capacidade de fazer)	Excelente capacidade de realizar	Boa capacidade de realizar	Razoável capacidade de realizar	Dificuldade em realizar	Incapaz de realizar

Figura 5 – Escala gráfica de avaliação do desempenho.
Fonte: CHIAVENATO (2004, p. 232)

2. Lista de verificação: é uma simplificação do método de escala gráfica. Consiste em uma lista com a relação de fatores de avaliação a serem considerados a respeito de cada colaborador.

AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO																			
Nome: _____		Cargo: _____			Departamento: _____														
Áreas de desempenho:					1	2	3	4	5	Áreas de desempenho:					1	2	3	4	5
Habilidade para decidir										Iniciativa pessoal									
Aceita mudanças										Suporta tensão e pressão									
Aceita direção										Conhecimento do trabalho									
Aceita responsabilidades										Liderança									
Atitude										Qualidade do trabalho									
Atendimento às regras										Quantidade de produção									
Cooperação										Práticas de segurança									
Autonomia										Planejamento e organização									
Atenção a custos										Cuidado com o patrimônio									

Figura 6 – Método de avaliação do desempenho por lista de verificação
Fonte: CHIAVENATO (2004, p.236)

3. Escolha forçada: avaliação utilizando um bloco que contem frases descritivas sobre o comportamento dos colaboradores. O avaliador é obrigado a escolher, dentre as frases pré-existentes, aquela que mais se aproxima e a que mais se distancia do comportamento do colaborador analisado.

AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO	
Nome: _____ Cargo: _____ Departamento: _____	
1. O que poderia dizer a respeito do desempenho do funcionário? 2. O desempenho foi: • Mais do que satisfatório? • Satisfatório? • Insatisfatório?	
Avaliação inicial	3. Por que o desempenho foi insatisfatório/satisfatório? 4. Que motivos podem justificar esse desempenho? 5. Foram atribuídas responsabilidades ao funcionário? 6. Por que o funcionário teve de assumir essas responsabilidades? 7. Ele possui qualidades e deficiências? Quais?
Análise complementar	8. Que tipo de ajuda o funcionário recebeu? 9. Quais foram os resultados? 10. Ele precisa de treinamento? Já recebeu treinamento? Como?
Planejamento	11. Que outros aspectos de desempenho são notáveis? 12. Que plano de ação futura recomenda ao funcionário? 13. Indique, em ordem prioritária, dois substitutos para o funcionário. 14. Houve mudanças de substitutos em relação à avaliação anterior?
Acompanhamento	15. Que avaliação você dá a este funcionário? Acima ou abaixo do padrão? 16. Este desempenho é característica do funcionário? 17. O funcionário foi avisado de suas deficiências? 18. O funcionário recebeu novas oportunidades para melhorar?

Figura 7– Método de avaliação do desempenho por escolha forçada
Fonte: CHIAVENATO (2004, p.234)

4. Pesquisa de campo: método que é realizado por um profissional especialista em avaliação que irá entrevistar um gerente de linha sobre a atuação de seus subordinados. Desenvolve-se em quatro etapas: entrevista de avaliação inicial, entrevista de análise complementar, planejamento das providências e acompanhamento posterior de resultados.
5. Métodos dos incidentes críticos: Técnica que se baseia somente em desempenhos anormais sejam positivos ou negativos, de cada colaborador. A avaliação de extremos tem como objetivo analisar os pontos fortes e fracos do colaborador.

AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO			
Nome: _____		Cargo: _____	
Departamento: _____			
Aspectos excepcionalmente positivos		Aspectos excepcionalmente negativos	
Sabe lidar com pessoas		Apresenta muitos erros	
Facilidade em trabalhar em equipe		Falta de visão ampla do assunto	
Apresenta idéias inovadoras		Demora em tomar decisões	
Tem características de liderança		Espírito conservador e limitado	
Facilidade de argumentação		Dificuldade em lidar com números	
Espírito altamente empreendedor		Comunicação deficiente	

Figura 8 – Método de avaliação dos incidentes críticos
 Fonte: CHIAVENATO (2004, p. 235)

6. Avaliação participativa por objetivos (APPO): Considerado um método moderno de avaliação de desempenho por ser democrática, participativa, envolvente e motivadora. Essa avaliação, segundo Chiavenato (2004), segue seis etapas: *formulação de objetivos consensuais (entre gerentes e subordinados); Comprometimento pessoal quanto ao alcance dos objetivos conjuntamente formulados; Negociação com o gerente sobre a alocação dos recursos e meios necessários para o alcance dos objetivos; Desempenho (estratégia pessoal escolhida para atingir os objetivos individuais); Constante monitoração dos resultados e comparação com os objetivos formulados; Retroação intensiva e contínua avaliação conjunta.*

3 ESTUDO DE CASO: A GESTÃO DE PESSOAS NA INTERTOURING RECEPTIVO

3.1 – O HISTÓRICO DA EMPRESA

A Intertouring Receptivo é uma empresa que atua no ramo do turismo receptivo na cidade do Rio de Janeiro. A empresa nasceu de uma ação empreendedora de um casal que trabalhava em uma agência no mesmo ramo e na cidade. Com o acúmulo de conhecimento de mercado somado a coragem de investir em um negócio próprio seus proprietários conseguiram levar a Intertouring Receptivo ao seu 13º ano de funcionamento em 2010.

Em 1997, no início de suas atividades, a Intertouring Receptivo contava apenas com o casal exercendo todas as funções dentro da empresa. Sua estrutura era mínima: uma pequena sala com apenas um computador e uma linha telefônica. Porém, munidos de engajamento, disposição e conhecimento prático dos serviços, a empresa foi sobrevivendo e ganhando espaço no mercado.

Com o oferecimento de bons serviços de turismo receptivos a outras agências de vários estados do Brasil e até de outros países, a Intertouring Receptivo detêm uma boa carteira de clientes e um faturamento respeitável para os parâmetros de uma pequena empresa com administração familiar.

3.2 – A ESTRUTURA DA EMPRESA

A Intertouring Receptivo conta hoje com duas sedes alugadas, uma em Copacabana na cidade do Rio de Janeiro e uma filial na cidade de Cabo Frio, três carros próprios, sendo eles dois modelos de passageiros (vans) e um carro de passeio, mobílias e equipamentos necessários para seu funcionamento adequado.

Por se tratar de uma empresa de prestação de serviço, seus produtos são intangíveis, fazendo assim, que a percepção de qualidade da empresa pelo cliente esteja ligada diretamente a qualidade de atendimento, a prestação exata dos serviços esperados pelos clientes e a capacidade de surpreender e encantar os clientes entregando a eles mais do que eles esperavam em relação a sua compra. Sendo assim, o capital humano (colaboradores) exerce uma posição muito importante dentro da organização e sua responsabilidade direta no sucesso da empresa é maior.

Atualmente a Intertouring conta com onze cargos em seu organograma, sendo oito destes assumidos por colaboradores e três pelos sócios proprietários, que estão à frente da Diretoria Executiva e Financeira, além de dividirem o comando da Diretoria de Gestão de Pessoas. Podemos visualizar o organograma atual da empresa na imagem abaixo:



Figura 9 – Organograma da Intertouring Receptivo

3.3 – O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA INTERTOURING

A Intertouring Receptivo não conta com um profissional com formação acadêmica em administração de empresas no seu quadro funcional. Todo processo de planejamento, direção e controle é realizado pelos sócios proprietários que possuem grande conhecimento do mercado de atuação, e a visão e controle de todo o fluxo dos processos internos da empresa.

Contudo, a divisão das responsabilidades do nível hierárquico mais alto da empresa, entre os sócios, tem limitado o poder de dedicação e de foco de cada área de atuação desse nível.

Um dos sócios assumiu a diretoria financeira e o outro a executiva, essas duas recebem a atenção e o foco necessários para se desenvolver um bom trabalho. Porém, a administração geral, que cuida do planejamento estratégico da empresa, no curto, médio e no longo prazo, bem como a diretoria de recursos humanos, que trata do gerenciamento dos colaboradores, são responsabilidades divididas entre os sócios, o que, devido a grande carga de trabalho, acaba acarretando em um desenvolvimento inadequado e não satisfatório destes.

Hoje a Intertouring Receptivo não conta com um planejamento estratégico formal de curto, médio e longo prazo, que aponte e oriente de forma clara para seus colaboradores quais são os objetivos e metas a serem atingidos nesses respectivos prazos para que a empresa trilhe o caminho que a administração da empresa julgue o correto para alcançar seu propósito, sua missão.

Segundo os próprios sócios proprietários da empresa, o planejamento estratégico que define os rumos que a empresa tem que tomar, o planejamento gerencial que define como serão tomadas as medidas necessárias para rumar de acordo com o estratégico, e o planejamento operacional que aponta quais as tarefas que serão realizadas, de que forma e por quem, todos eles são definidos pelos sócios e

seguem uma visão de curto prazo, de um a dois anos no máximo. Não existe planejamento de médio e longo prazo na Intertouring.

Dentre as ações e medidas que um planejamento estratégico empresarial prevê em sua teoria, a Intertouring Receptivos conta com algumas delas:

- Missão organizacional: Os empresários definiram a Missão da organização com a ajuda dos colaboradores mais antigos da empresa, o que mostra uma preocupação em fazer com que ela realmente reflita o objetivo final da empresa e que seja clara a todos os colaboradores. O texto que explica a missão da empresa está exposto em uma placa de fácil visualização na entrada da sede e no site institucional da organização. Os dizeres são:

“A Intertouring Receptivo tem como Missão atuar no Turismo Receptivo com eficiência e simpatia, oferecendo as Operadoras, Agentes de Viagens e aos visitantes que elegem o Rio de Janeiro como seu destino de lazer ou trabalho, Produtos Turísticos diferenciados e operados sob a ótica da competência, segurança e inovação.”

- Valores e cultura organizacional: Por se tratar de uma empresa pequena que foi crescendo em volta de seus sócios, a cultura organizacional da Intertouring foi sendo moldada a partir dos valores defendidos e praticados por estes. Hoje a frase que explicita a cultura organizacional defini muito bem esses valores:

“Nossa cultura organizacional é baseada no respeito ao cliente, na educação com todas as pessoas, na dedicação e economia para com a empresa, e na busca do trabalho com eficiência e qualidade.”

- Objetivo organizacional: Apesar do objetivo organizacional da Intertouring Receptivo não estar exposto em forma de texto para que todos vejam, assim como a missão e os valores, ele é amplamente percebido pelos colaboradores, pois, o contato permanente com os proprietários, típico de uma empresa pequena, proporciona que estes repitam e divulguem o objetivo perseguido pela organização todo o tempo. Uma frase que definiria bem o objetivo organizacional da Intertouring seria:

“Ser referência em turismo receptivo, tornando-se a maior e melhor empresa do ramo no mercado do Rio de Janeiro.”

- **Análise de Ambientes:** Não existe uma análise formal e teorizada sobre os ambientes internos e externos da organização. Por se tratar de uma empresa pequena e que conta com a presença constante dos proprietários nas rotinas de trabalho, a análise interna da empresa é feita através das próprias percepções destes e do *feeling* do negócio. A análise do ambiente externo é feita nos mesmos moldes da interna, uma vez que os sócios proprietários possuem uma experiência muito grande no ramo e estão em constante interação com o mercado, seja através de feiras, reuniões com órgãos de classe e autoridades do meio, *benchmarking* ou *networking* com outros atores do ramo.
- **Definição de estratégias:** É feita pela direção da empresa, ou seja, os proprietários, anualmente. É baseada em cima da necessidade de crescimento da organização, gargalos de trabalho, percepção de oportunidades e expectativas de crescimento.
- **Implementação, Feedback e controle:** Da definição de estratégias saem metas e objetivos a serem perseguidos pela organização no curto prazo, estas podem ser tanto quantitativas (faturamento, número de clientes, fornecedores, custos, etc.), quanto qualitativas (melhora no atendimento, capacitação de pessoal, melhora na estrutura física e material, etc.). O acompanhamento das ações e feita pelos próprios sócios e seu controle é realizado por uma espécie de *checklist*.

3.4 – O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE GESTÃO DE PESSOAS NA INTERTOURING RECEPTIVO

Por não possuir um departamento específico de gestão de pessoas e nem um profissional exclusivo para o assunto, o que é explicado pelo tamanho da empresa e pelo seu pequeno número de funcionários, a Intertouring Receptivo não possui um planejamento estratégico formal e exclusivo para a área.

Os moldes da gestão de pessoas na empresa se encaixam com a metodologia do modelo baseado na procura estimada do produto, relaciona o número de pessoas (colaboradores) com o volume de procura do produto (serviços, no caso) da organização. Conforme o crescimento da empresa e o aparecimento de possíveis gargalos vão sendo pleiteadas novas contratações e reformulações no organograma da empresa.

A análise e controle de absenteísmo e rotatividade de pessoal são feitas de maneira informal pela direção, porém, com resultados satisfatórios. Como o ramo do turismo possui um horário de trabalho muito flexível, que muitas vezes foge do horário comercial, existe um controle de horas trabalhadas e horas extras de cada funcionário e o índice de absenteísmo é considerado baixo. A empresa se utiliza da fórmula:

$$\text{Índice de absenteísmo} = \frac{\text{Total de pessoas / Horas perdidas}}{\text{Total de pessoas / Horas de trabalho}}$$

A média dos índices dos últimos seis meses aponta um resultado inferior a 2,5% do total de horas de trabalho. Um dos segredos do sucesso é a reposição de horas perdidas em serviços que ocorrem em horários fora do horário comercial.

Já a rotatividade de pessoal é um problema enfrentado pela Intertouring Receptivo, principalmente nos cargos de motorista, auxiliar operacional e recepcionista de

aeroporto. Como a empresa “vende” serviços, a grande preocupação de seus diretores se encontra na qualidade de atendimento ao cliente e a percepção deste em relação à empresa.

Como o contato direto com os passageiros é feito justamente pelos profissionais dos cargos relatados, a direção da empresa entende que eles representam “o rosto” da empresa para os passageiros e, assim, a cobrança em cima destes é maior. Outro fator crítico nesses cargos refere-se ao horário de trabalho por este não ser estável e dentro de uma rotina de horário comercial. Estes profissionais são constantemente encaixados nos horários de serviços, e como consequência características pessoais como disposição, disponibilidade, flexibilidade e proatividade são essenciais para eles. Nos 13 anos de Intertouring já passaram pela empresa 8 motoristas, 10 recepcionistas de aeroporto e 4 auxiliares operacionais.

3.5 – O RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAS NA INTERTOURING RECEPTIVO

Conforme já relatamos, a gestão de pessoas na Intertouring é de responsabilidade compartilhada pelos seus sócios. As tarefas relacionadas aos subsistemas de RH são, também, divididas e realizadas de forma a buscar as melhores práticas possíveis dentro dessa estrutura.

Atualmente o recrutamento de profissionais é feito tanto de forma passiva, onde recebe a procura de pessoas interessadas em fazer parte da organização, quanto ativa, onde busca profissionais no mercado para suprir demandas e gargalos dentro da companhia. Quando a empresa busca por profissionais no mercado ela se vale de canais, como cursos técnicos na área, universidades e escolas preparatórias.

A primeira etapa do processo de recrutamento da empresa é feita através de análise de currículos. Nessa análise os currículos passam primeiro pelo crivo do gerente

operacional e do gerente comercial da empresa, pois ambos possuem muitos anos de empresa, conhecem bem os processos da organização as necessidades técnicas que os profissionais precisam ter para atuar no ramo do negócio.

Após essa primeira filtragem os currículos selecionados são repassados para os diretores estes fazem uma última seleção antes de iniciar-se a nova etapa, as entrevistas.

Os profissionais que têm seus currículos selecionados pelos diretores são entrevistados pelo gerente operacional e pelo gerente comercial da empresa. A finalidade dessa entrevista é de ser analisar o perfil pessoal do candidato, modo de falar, de agir, disponibilidade de tempo, entre outros. Aqueles que se encaixam no perfil procurado pela empresa são encaminhados para uma entrevista com um dos sócios proprietários. Nesta entrevista se busca analisar profundamente o candidato, tanto no âmbito profissional quanto no pessoal, e decidir se este se encaixa no perfil desejado e possui os valores defendidos pela empresa.

3.6 – A ORIENTAÇÃO, MODELAGEM DO TRABALHO E TREINAMENTO DE PESSOAL NA INTERTOURING RECEPTIVO

Como vimos, o recrutamento e seleção de pessoas na Intertouring Receptivo são realizados através de análise de currículo e entrevista com os candidatos. Estas etapas são cumpridas com ajuda de dois colaboradores mais experientes da empresa e dos sócios proprietários.

Após estas análises, escolhe-se um candidato para passar por um período de experiência na empresa. Este fica uma semana acompanhando o trabalho de todos os colaboradores da empresa, independente da área de atuação. Essa prática tem o propósito de dar uma visão global de todos os processos do negócio para o candidato.

Após esta semana, o aspirante começa a ser introduzido nas rotinas de trabalho que irá realizar caso seja contratado. Nesta fase o supervisor imediato do cargo em questão assiste ao candidato em tempo integral, além disso, ele recebe um manual que contém a descrição do cargo, suas principais tarefas e todas as informações pertinentes para realizá-las.

Esta etapa de experiência tem como finalidade dar a oportunidade para que o candidato possa entender na prática qual é o negócio da empresa, quais serão as tarefas designadas a ele quando assumir ao cargo e como funciona o ambiente de trabalho. Esta fase também é de grande valia para a empresa, pois ela tem a chance de observar a atuação do aspirante na prática.

A contratação do candidato ao final desse processo não encerra o acompanhamento de perto do seu trabalho. Este acompanhamento é feito pelo seu supervisor e pela diretoria executiva, cargo ocupado por um dos sócios.

A Intertouring tem a prática de investir na capacitação dos seus colaboradores, tanto os novatos, quanto os com mais tempo de casa. Esta capacitação é realizada, principalmente, através do investimento em cursos e palestras promovidos pelos órgãos ligados ao mercado de turismo, tais como: Associação Brasileira de Agências de Viagens (ABAV), Instituto Brasileiro de Turismo (EMBRATUR) e Companhia de Turismo do Estado do Rio de Janeiro (Turisrio).

Outra ferramenta utilizada pela empresa é utilizar-se do *benchmarking* para averiguar as práticas realizadas pelos concorrentes que podem ser adequadas e incorporadas pelos colaboradores da Intertouring.

3.7 – A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA INTERTOURING RECEPTIVO

Dentro das políticas de gestão de pessoas adotadas pela Intertouring, podemos perceber algumas voltadas para a avaliação de desempenho dos colaboradores. Porém, estas avaliações se pautam mais na análise de desempenho comercial, ou seja, de venda de serviços pelos colaboradores que assumem essa responsabilidade, e na análise da atuação dos colaboradores no que tange o atendimento ao cliente.

A análise do desempenho comercial é feita através da definição de metas de vendas mensais. Estas metas são acompanhadas de perto pelas diretorias que buscam dar o suporte necessário para que esses colaboradores consigam atingi-las.

A avaliação do desempenho dos colaboradores em relação ao atendimento ao cliente é feita através da verificação dos questionários de satisfação que são entregues a todos os passageiros e clientes que passam pela empresa. Nestes questionários o passageiro avalia a atuação do recepcionista de aeroporto, do motorista e do guia da empresa.

No estudo do caso da Intertouring podemos averiguar que não existe atualmente na empresa políticas de avaliação de desempenho que visem orientar os colaboradores sobre como eles estão se saindo na realização de seu trabalho e o que seu supervisor pensa e espera deles. Não há práticas que contemplem e evidenciem a *performance* de todos os colaboradores e nem aponte as suas visões em relação a empresa e seus chefes.

4 METODOLOGIA

Este capítulo apresenta os procedimentos metodológicos, ou seja, os métodos e as técnicas que foram utilizados na elaboração da pesquisa.

Severino (2002) destaca que a metodologia é um conjunto de métodos ou caminhos percorridos na busca do conhecimento. Sendo assim, a pesquisa é um conjunto de procedimentos sistemáticos fundamentados no raciocínio lógico, objetivando encontrar soluções para problemas propostos, mediante utilização de métodos científicos.

4.1 – TIPO DE PESQUISA

Para classificar o tipo de pesquisa realizada tomou-se como referência o critério de classificação proposto por Vergara (2004): quanto à natureza, quanto aos fins e quanto aos meios.

Quanto à natureza, classifica-se como uma pesquisa qualitativa. Esta abordagem, segundo MAANEN (apud NEVES, 1996) busca:

Compreende um conjunto de diferentes técnicas interpretativas que visam a descrever e a decodificar os componentes de um sistema complexo de significados. Tem por objetivo traduzir e expressar o sentido dos fenômenos do mundo social; trata-se de reduzir a distância entre indicador e indicado, entre teoria e dados, entre contexto e ação.

Quanto aos fins, classifica-se como uma pesquisa Exploratório-descritiva, haja vista que a pesquisa buscou uma aproximação com o fenômeno estudado através do

levantamento de informações no campo de pesquisa delimitado e, além disso, procurou descrever as características do fenômeno.

Quanto aos meios, classifica-se como pesquisa bibliográfica, documental e de campo. Bibliográfica porque se recorreu ao uso de materiais acessíveis ao público como livros, artigos e trabalhos publicados.

Lakatos e Marconi (2001) destacam que a pesquisa bibliográfica procura explicar um assunto, à parte, de referências teóricas as quais já foram publicadas. No que tange a finalidade da pesquisa é colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, falado ou filmado sobre determinado assunto.

Documental, pois foram utilizadas no capítulo destinado a caracterização da empresa e na segmentação de clientes para a pesquisa de campo, informações de documentos internos da empresa como *folders*, de documentos de registros de funcionários, informações do site da empresa e outros considerados apenas de uso interno.

E pesquisa de campo porque se utilizou de entrevistas, para investigar as opiniões dos colaboradores da Intertouring Receptivo no que se refere à gestão de pessoas e práticas de RH na empresa. Segundo Vergara (2004), a pesquisa de campo é uma investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-los. Pode incluir entrevistas, aplicação de questionários, testes e observação participante ou não.

4.2 – UNIVERSO E AMOSTRA

O universo da pesquisa foi constituído por todas as pessoas que trabalham de maneira formal e possuem um vínculo estável, juridicamente, com a Intertouring Receptivo. Entre estas também foram considerados os sócios proprietários, e

desconsiderados as pessoas que prestam serviços em caráter eventual para empresa, ou seja, os terceirizados.

Esta amostra é composta por dez pessoas, que atuam em todos os níveis da organização.

4.3 – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Os instrumentos de coleta de dados foram: Entrevistas com perguntas pré-estabelecidas de acordo com os objetivos de investigação. O roteiro desta entrevista pode ser vista no arquivo em anexo; Observação por parte do pesquisador sobre o ambiente de trabalho (campo de atuação do fenômeno pesquisado); Conversas informais com todos os envolvidos na pesquisa (colaboradores), ou seja, sem roteiro pré-estabelecido, com o intuito de buscar informações de maneira espontânea e imparcial; Análise de diversos tipos de documentos da empresa que fornecessem informações pertinentes a pesquisa.

4.4 – TRATAMENTO DOS DADOS

Por se tratar de uma pesquisa qualitativa e possuir informações e dados interpretativos, ou seja, de difícil mensuração numeral, o modelo de tratamento foi de reunião de todas as informações, em forma de textos, e cruzamento e interpretação destas, com a finalidade de se encontrar e separar as percepções que representam a realidade do fenômeno estudado.

5 RESULTADO DA ANÁLISE DOS DADOS E CONCLUSÕES

Tendo como alicerce para a realização da pesquisa a perseguição do objetivo geral deste trabalho: “Identificar como é feita a gestão de pessoas na empresa Intertouring Receptivo”, e as repostas para o Problema de pesquisa: “Quais as técnicas e procedimentos de gestão de pessoas são utilizados na empresa Intertouring Receptivo?”, buscamos um grande embasamento teórico e acadêmico sobre o assunto para poder analisar o caso da empresa Intertouring Receptivo com o máximo de respaldo e conhecimento sobre o assunto.

Guiando-se pelas teorias sugeridas por grandes autores da área de gestão de pessoas, principalmente nos subsistemas que relatam sobre: Planejamento estratégico em gestão de pessoas; Recrutamento de pessoas; Seleção de Pessoas; Orientação de pessoas; Modelagem do Trabalho e Avaliação de Desempenho; fomos a campo, para dentro do ambiente de trabalho da empresa Intertouring Receptivo, para observar os procedimentos de trabalho realizados por essa na prática.

Somado a esta observação, foram feitos estudos e análises em uma gama de documentos institucionais, aplicação de entrevistas com todos os colaboradores internos da organização, além de conversas informais.

Todas essas práticas resultaram em uma quantidade considerável de informações, que depois de reunidas, organizadas, estudadas e interpretadas, possibilitaram montar “um quadro estático” com a imagem de como funciona a Gestão de pessoas na Intertouring Receptivo e quais são as práticas e políticas utilizadas pela administração da empresa para gerir as pessoas na organização.

O estudo concluiu que, atualmente, a Intertouring Receptivo não conta com um departamento formal de Gestão de Pessoas, como acontece com o departamento de Finanças, Comercial, Executivo, Operacional e de Marketing. As práticas ligadas à gestão das pessoas dentro da empresa são realizadas e de responsabilidade dos

dois sócios proprietários, que a compartilham de maneira subjetiva e não oficial, uma vez que cada um deles responde individualmente por outros departamentos, o Financeiro e Executivo.

As práticas de gestão de pessoas dentro da empresa são realizadas seguindo o bom senso, a experiência dos sócios em administração prática da empresa, e tendências que são absorvidas através da prática do *benchmarking* de casos de sucesso por eles percebidos.

Entre as práticas ligadas a área de recursos humanos, podemos apontar que a empresa se vale:

- **Recrutamento:** De acordo com o surgimento da necessidade de abrir novas vagas é feita a busca por candidatos que possam ter o perfil adequado para agregar valor à equipe. Essa busca é feita em instituições de ensino e capacitação técnica voltadas para a área de turismo, além de escolas e universidades.
- **Seleção:** O processo seletivo na empresa se resume a análise curricular, entrevista com os futuros supervisores e com a administração da empresa, além, de uma avaliação prática que ocorre em um período de experiência.
- **Orientação:** A ambientação dos novatos é feita através acompanhamento de perto pelos supervisores imediatos, além de instruções verbais e feedback passados em reuniões semanais.
- **Modelagem:** A Intertouring Receptivo investe na capacitação de seus funcionários através do investimento em cursos, palestras, workshops e participação de eventos voltados para o ramo. Esses modos de capacitação são selecionados pela diretoria da empresa e indicados aos funcionários de acordo com o interesse de ambas as partes.
- **Avaliação de desempenho:** Atualmente a empresa só conta com avaliação de desempenho relacionada a perseguição de metas comerciais e a postura no atendimento ao cliente.
- **Planejamento estratégico de pessoas:** O planejamento estratégico de pessoas na Intertouring Receptivos está atrelado ao Planejamento estratégico geral, porém, este é feito somente no curto prazo, até dois anos,

o que tem como consequência uma ação de caráter mais passivo e reativo em relação aos assuntos estratégicos relacionados a pessoas, do que proativo.

Pelo que pudemos levantar em relação as boas práticas e tendências na gestão de pessoas apontadas pelos estudiosos da área e o que foi identificado na análise do estudo de campo, podemos fazer algumas considerações de possíveis ações que possam ser incorporadas pela Intertouring Receptivo a fim de aprimorar sua política nessa área e auxiliar na busca por um bom desempenho e profissionalização contínua na administração da companhia. Pontuamos:

- A contratação de um profissional, com conhecimento acadêmico e técnico na área de RH para cuidar, exclusivamente, dos processos de planejamento estratégico do setor, recrutamento, seleção, orientação, modelagem, avaliação de desempenho, remuneração, programas de incentivo, benefícios e serviços, treinamentos, ouvidoria, intermediação de conflitos, qualidade de ambiente de trabalho, entre outros.
- Implantação de planejamento estratégico de médio, e se possível, de longo prazo. Planejamento este que deve ser integrado com o planejamento de Gestão de Pessoas da empresa.
- Incorporação de um método de avaliação de desempenho, de preferência o 360 graus, devido à grande quantidade e qualidade de informações produzidas por este método, e aliado ao fato da empresa contar com poucos funcionários, o que facilitaria o processo. Esta avaliação deve ser conduzida e organizada por um profissional de RH.
- Desenvolvimento de programas de benefícios, tais como: auxílio creche, plano médico, plano dentário etc. Estes podem ser discutidos direto com os colaboradores para se averiguar quais se encaixariam melhor na realidade deles. O intuito da incorporação de benefícios é tentar diminuir a rotatividade na empresa demonstrando vantagens na organização.
- Inclusão de remuneração variável no formato de participação nos lucros da empresa. A administração pode averiguar qual a melhor maneira de se realizar essa política, que tem o intuito de motivar os colaboradores a ajudar a empresa a atingir suas metas e crescer.

- Desenvolvimento de plano de carreira para os funcionários de modo que demonstre de forma clara, objetiva e sincera, até a onde eles podem chegar na organização e o que precisam fazer para serem promovidos.

Deve-se destacar que não se teve a pretensão de tirar conclusões definitivas sobre o assunto, nem muito menos, “ensinar” uma empresa com a experiência e know-how como a Intertouring Receptivo. Ao contrário pretendeu-se de forma limítrofe, no entanto embasada teoricamente, apresentar possíveis melhorias para esta.

REFERÊNCIAS

- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 2ª ed. Rio de Janeiro. Campus, 2004 - 6 Reimpressão.
- FACHIN, Odília. **Fundamentos de metodologia**. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2001.
- NEVES, José Luis. **Caderno de Pesquisas em Administração**, SÃO PAULO, V.1, Nº 3, 2º SEM./1996
- SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do Trabalho Científico**. 22. ed. São Paulo: Cortez, 2002.
- VERGARA Sylvania Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- VILAS BOAS, A.A.; ANDRADE, R.O.B. **Gestão Estratégica de Pessoas**. 1ª ed. Campus, 2009.
- WIKIPÉDIA, A ENCICLOPÉDIA LIVRE**. Disponível em:
<<http://pt.wikipedia.org/wiki/Planejamento/>>. Acesso em: 04 de setembro de 2010.

GLOSSÁRIO

Benchmarking:

É a busca das melhores práticas na indústria que conduzem ao desempenho superior.

Checklist:

Documento com itens de verificação e acompanhamento detalhado de ações ou eventos.

Feedback:

Retroalimentação. É o procedimento que consiste no provimento de informação à uma pessoa sobre o desempenho, conduta, eventualidade ou ação executada por esta, objetivando orientar, reorientar e/ou estimular uma ou mais ações de melhoria, sobre as ações futuras ou executadas anteriormente.

Networking:

É a união dos termos em inglês "Net", que significa "Rede"; e "Working", que é "Trabalhando". O termo, em sua forma resumida, significa que quanto maior for a rede de contatos de uma pessoa, maior será a possibilidade dessa pessoa conseguir uma boa colocação profissional.

Organograma:

É um gráfico que representa a estrutura formal de uma organização. Os organogramas mostram como estão dispostas unidades funcionais, a hierarquia e as relações de comunicação existentes entre estes.

Outplacement:

Outplacement é uma solução profissional, elaborada com o objetivo de conduzir com dignidade e respeito os processos de demissão nas companhias. É um sistema de ganha-ganha, que busca o benefício de todos os envolvidos.

Sinergia:

Sinergia ou sinergismo deriva do grego *synergía*, cooperação *sýn*, juntamente com *érgon*, trabalho. É definida como o efeito ativo e retroativo do trabalho ou esforço coordenado de vários subsistemas na realização de uma tarefa complexa ou função.

Stakeholders:

Stakeholder (em português, parte interessada ou interveniente), é um termo usado em administração referente as partes interessadas que devem estar de acordo com as práticas de governança corporativa executadas pela empresa.

Terceirização:

É uma prática que visa a redução de custo e o aumento da qualidade. Pode ser usada em larga escala por grandes corporações e, observada principalmente em empresas de telecomunicações, mineração, indústrias e etc.

Turnover:

Ou **rotatividade**, no contexto de Recursos Humanos, refere-se à relação entre admissões e demissões ou à taxa de substituição de trabalhadores antigos por novos - de uma organização. Normalmente é expressa em termos percentuais. Pode ser também um indicador de saúde organizacional.

ANEXOS

Entrevista com os sócios proprietários da Intertouring

Nome:

1- Quais são os cargos formais e oficiais que os senhores exercem atualmente na empresa?

2 – Quais são as funções que os senhores exercem hoje na empresa?

3- Atualmente, quem é a pessoas responsável pelas ações relativas a gestão da equipe de trabalho?

4- Quais são as tarefas e responsabilidades desta pessoa?

5- De que maneira (motivação, procedimentos, ações e lições) ocorreram as primeiras contratações de pessoas fora da família para ingressar da empresa?

6- De que maneira (idem da anterior) foram feitas as contratações mais recentes da empresa?

7- Quais são os critérios de recrutamento e seleção utilizados pela empresa?

8- Como é feita a assistência as pessoas recém chegadas a empresa?

9- Existe algum tipo incentivo a capacitação e/ou treinamento aos funcionários? Quais?

10- Existe algum procedimento ou política voltada a realizar a avaliação de desempenho dos colaboradores individualmente ou em grupo? Quais?

11 - Quais são as ações realizadas pela administração da empresa para promover a motivação e fidelização dos colaboradores?

12- Existe algum procedimento ou política voltada a avaliar a percepção dos colaboradores em relação aos seus colegas, supervisores, chefes e organização?

13- Atualmente, existe algum tipo de planejamento de futuro relativo às ações voltadas para a gestão dos colaboradores da empresa?

Entrevistas com os colaboradores da Intertouring

Nome:

Tempo de empresa:

1 – Qual é o cargo que você ocupa na empresa?

2- Quais são as funções e obrigações desempenhas pelo seu cargo?

3 - Como você chegou até a Intertouring?

4- Como foi o processo de contratação? Qual a sua opinião sobre esse processo?

5- Relate como foi sua adaptação ao ambiente de trabalho da Intertouring? Quais foram às dificuldades e os fatores que o auxiliaram nessa etapa?

6- Você considera que adquiriu algum tipo de conhecimento ou capacitação no período em que esta trabalhando na Intertouring? Quais?

7- Você já fez algum curso, palestra, seminário, workshop, etc. custeado ou motivado pela empresa?

8 – A administração da Intertouring já pediu alguma vez a sua opinião, de maneira formal ou não, a respeito do trabalho desenvolvido pela empresa?

9 - A administração da Intertouring já pediu alguma vez a sua opinião, de maneira formal ou não, a respeito do trabalho desenvolvido pelos seus colegas (pares, subordinados ou chefes) dentro da empresa?

10- A administração da Intertouring já pediu alguma vez a sua opinião, de maneira formal ou não, a respeito do trabalho desenvolvido por você dentro da organização (auto-avaliação)?

11- Você tem perspectivas de crescimento profissional dentro da Intertouring? Quais são elas?

12 – É claro para você o que é necessário aprender e desenvolver para alcançar tais perspectivas?

13- Você se sente motivado e desafiado realizando o trabalho que exerce atualmente?

14- Você se sente estável e segura atuando no seu cargo e dentro da empresa?

15 – Você se sente feliz com suas realizações profissionais?

16 – Você se sente valorizado e reconhecido pelas atividades que desenvolve dentro da organização?