

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO GERAL E APLICADA
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS NA EMPRESA TURÍSTICA: UM
ESTUDO DE CASO DO SESC TURISMO SOCIAL – PARANÁ**

AUTORA: CAROLINA JULIANI DE CAMPOS

**Projeto Técnico apresentado à
Universidade Federal do Paraná para
obtenção do título de Especialista em
Administração de Pessoas.**

Orientador: Profº Roberto Belotti.

**CURITIBA
2004**

AGRADECIMENTOS

Ao SESC PARANÁ, em especial à equipe do SESC Turismo Social e à Sra. Glaisy Cornelsen pela atenção que dispensaram a mim e a este Projeto Técnico.

À família Correia de Freitas pela acolhida durante a realização deste.

Ao Professor Roberto Belotti pela orientação.

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS	iii
1 INTRODUÇÃO	1
2 ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS.....	4
2.1 RECURSOS HUMANOS	4
2.2 ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS	4
2.3 POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS	6
2.3.1 Política de Provisão de Recursos Humanos.....	9
2.3.2 Política de Aplicação de Recursos Humanos	10
2.3.3 Política de Manutenção de Recursos Humanos	12
2.3.4 Política de Desenvolvimento de Recursos Humanos	15
2.3.5 Política de Monitoração Recursos Humanos	17
2.4 CARACTERÍSTICAS ESPECIAIS DA ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS NA AGÊNCIA DE TURISMO.....	18
3 METODOLOGIA	21
4 A EMPRESA	22
4.1 O SERVIÇO SOCIAL DO COMÉRCIO – SESC PARANÁ	22
4.2 O SESC TURISMO SOCIAL.....	23
4.3 A ADMINISTRAÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS NO SESC	24
4.3.1 A administração de Recursos Humanos no Sesc.....	24
4.3.2 Recursos Humanos do Sesc Turismo Social.....	35
5 ANÁLISE.....	41
6 RECOMENDAÇÕES FINAIS	46
7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	49

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS.....	8
FIGURA 2 - ABRANGÊNCIA DA DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE CARGOS.....	11
FIGURA 3 - OS 3 NÍVEIS DE ANÁLISE NO LEVANTAMENTO DAS NECESSIDADES DE TREINAMENTO.....	16

1 INTRODUÇÃO

Atualmente verifica-se que um pequeno grupo de empresas turísticas cuida dos aspectos estratégicos de seu negócio, incluindo neste tema o planejamento e a gestão de seus recursos humanos.

A preocupação em manter e desenvolver profissionais na organização capazes de produzirem respostas às constantes mudanças no ambiente externo à empresa e à competitividade do mercado é muitas vezes, inexistente.

Face à essa realidade, faz-se necessário maiores reflexões do papel da administração ou gestão dos recursos humanos na empresa turística. Diante disso, propôs-se a verificação dessa problemática em uma empresa do ramo, que atua no planejamento, organização e venda de viagens, o Sesc Turismo Social.

O problema dessa pesquisa é saber como é a administração de recursos humanos desenvolvida pelo Serviço Social do Comércio – Sesc - do Paraná, especificamente com relação ao Sesc Turismo Social, unidade do Sesc localizada na cidade de Curitiba, que por ser uma empresa turística, possui características especiais e requer profissionais com determinado perfil para atender às essas características.

Sendo assim, o objetivo geral deste trabalho é identificar e analisar as políticas e práticas relacionadas à administração dos recursos humanos do Sesc, no contexto do Sesc Turismo Social.

Os objetivos específicos são:

- Identificar quais são as políticas de recursos humanos adotadas atualmente pelo Sesc e as ações desenvolvidas no Sesc Turismo Social;
- Identificar a opinião dos funcionários do Sesc Turismo Social à respeito da mesma;
- Após análise, propor possíveis sugestões ao estabelecimento de políticas e práticas de recursos humanos.

O trabalho justifica-se pelo caráter especial do Sesc Turismo Social, que é uma empresa turística, registrada no Instituto Brasileiro de Turismo – Embratur, como Agência de Turismo.

A Agência de Turismo tem como principal função o planejamento, a organização, execução e controle de viagens, ou seja, seu “produto” é muitas vezes, a realização de um sonho.

O cliente, ao procurar os serviços dessa empresa, possui diversas expectativas que devem ser supridas pelas Agências com profissionalismo. O mercado turístico, onde a empresa opera, é um mercado competitivo, no qual o oferecimento de vantagens competitivas é essencial – e os recursos humanos de uma empresa são uma dessas vantagens.

Os profissionais do turismo devem ser preparados para atuarem no mercado turístico e para isso as empresas turísticas devem desenvolver boas políticas de gestão de recursos humanos. O profissional de turismo deve sentir-se especial, confiante, orgulhoso e satisfeito com seu trabalho para que possa manter um bom relacionamento com as pessoas, com os clientes.

É esse bom relacionamento com as pessoas, o atendimento, aliado ao oferecimento de serviços atrativos e de qualidade (neste caso, os pacotes de viagem) que será responsável pelo sucesso da empresa turística.

Diante da importância da gestão dos recursos humanos na empresa turística, optou-se pela verificação desse caso em uma empresa do ramo – o Sesc Turismo Social.

O trabalho está dividido em 6 capítulos, incluindo essa introdução. No segundo capítulo, denominado “Administração de Recursos Humanos”, uma revisão teórico-empírica é realizada acerca da administração de recursos humanos e suas políticas.

No terceiro capítulo, “Metodologia”, explica-se quais as metodologias utilizadas na elaboração desse Projeto Técnico.

Já quarto capítulo, denominado “A Empresa”, o Sesc Paraná e o Sesc Turismo Social mais especificamente, são apresentados, juntamente com a apresentação de diagnóstico encontrado na instituição acerca da administração de recursos humanos e suas políticas.

O quinto capítulo apresenta a análise da situação encontrada na instituição, a partir do levantamento de informações em documentos, entrevistas e aplicação de questionários.

Finalmente, o sexto e último capítulo traz algumas reflexões e recomendações gerais para a administração de recursos humanos e suas políticas do Sesc , no contexto do Sesc Turismo Social.

2 ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

O presente capítulo possui como objetivo a apresentação de algumas teorias relacionadas à administração de recursos humanos, a partir da realização de revisão bibliográfica. Primeiramente é apresentado o conceito de “recursos humanos” para em seguida apresentar o que é a “administração de recursos humanos” e quais são suas funções. As “políticas de recursos humanos”, frutos da administração de recursos humanos, são apresentadas e detalhadas na seqüência do capítulo. Para finalizar, apresenta-se algumas características especiais da administração de recursos humanos nas Agências de Turismo, modalidade de empresa turística, que é objeto deste Projeto Técnico.

2.1 RECURSOS HUMANOS

Os recursos humanos - RH são um dos recursos organizacionais. É representado pelas pessoas que ingressam, permanecem e participam da organização, qualquer que seja seu nível hierárquico ou sua tarefa.

Constituem um recurso dotado de vocação dirigida para o crescimento e desenvolvimento – as pessoas trazem suas habilidades, conhecimentos, atitudes, comportamentos e percepções para as organizações, constituindo um recurso bastante diversificado em face de suas diferenças (CHIAVENATO, 1999, p. 141).

Em outras palavras, o recurso humano é o recurso dinamizador do negócio.

2.2 ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

Administrar recursos humanos consiste em planejar, organizar, desenvolver, coordenar e controlar técnicas capazes de promover o desempenho eficiente do pessoal – conquistando e mantendo as pessoas na organização, de modo que elas tenham uma atitude positiva e favorável, dando o máximo de si em seu trabalho.

A organização, por sua vez, representa o meio que permite às pessoas, que nela trabalham, alcançar seus objetivos individuais relacionado direta e indiretamente com o trabalho.

Os objetivos da Administração de Recursos Humanos - ARH derivam dos objetivos da organização inteira. Entre os principais objetivos da ARH pode-se citar:

criar, manter e desenvolver um contingente de recursos humanos com habilidade e motivação para realizar os objetivos da organização, bem como condições organizacionais de aplicação, desenvolvimento e satisfação plena das pessoas e o alcance de seus objetivos individuais, além de alcançar a eficiência e eficácia através desses recursos humanos disponíveis na organização.

A ARH é perfeitamente aplicável a qualquer tipo de organização, possuindo caráter contingencial, ou seja, depende da situação organizacional; não é um fim em si mesma, mas um meio de alcançar a eficácia e a eficiência das organizações através das pessoas; além de ser uma responsabilidade de linha (de cada chefia) e uma função de *staff* (órgão especializado de recursos humanos que assessora cada chefe).

Esse *staff* de RH tem por função o assessoramento no desenvolvimento de diretrizes na solução de problemas específicos de pessoal, o suprimento de dados que possibilitarão decisões ao chefe de linha e a execução de serviços especializados, quando solicitados (CHIAVENATO, 1999).

As funções da administração de recursos humanos podem ser exercidas, então, por cada chefia (linha) e/ou pelo órgão de *staff* (FLIPPO, 1973, p. 25).

Segundo LUCENA (1995, p.89): “A prática de gestão de Recursos Humanos como responsabilidade exclusiva do órgão de administração de pessoal, há muito tempo está superada”.

A ARH pode ser vista como um processo, constituída de subsistemas interdependentes: os de provisão, aplicação, manutenção, desenvolvimento e monitoração de recursos humanos. As políticas RH estão, geralmente, assentadas em como cuidar de cada um desses subsistemas (CHIAVENATO, 1999).

Para se entender a importância do estabelecimento de boas políticas de gestão de recursos humanos nas organizações, faz-se necessário entender as principais tendências, premissas e realidades a que estão expostas, em maior ou menor grau, as empresas brasileiras, apresentadas por LUCENA (1995, p. 20-22):

- a) “É cada vez mais forte a pressão e a influência das forças do ambiente externo na vida das organizações”;
- b) “O mercado partilhado pelas organizações está crescentemente competitivo e exigente”;

- c) "As iniciativas para a criação e manutenção de novas linhas de produtos ou serviços terão que se apoiar, cada vez mais, nas necessidades e aspirações do mercado e, cada vez menos, na capacidade operativa das máquinas e da infraestrutura produtiva das organizações, montadas em função do seu negócio";
- d) "As estruturas organizacionais terão que contemplar, cada vez menos, o ordenamento interno e a eficiência do trabalho e, cada vez mais, estruturar-se em função das contingências do ambiente externo e do mercado";
- e) "Às exigências das organizações em relação à competência de sua força de trabalho, somam-se as exigências sociais e trabalhistas, originárias da organização dos trabalhadores e da sociedade como um todo"

Face à tantas exigências do mercado, o sucesso da empresa estará condicionado à capacidade de seus recursos humanos em oferecer respostas à essa situação.

Assim, a administração dos recursos humanos é fundamental, conforme assinala BERGAMINI (1980. p. 36): "É preciso entender que a Administração de Recursos Humanos deve estar voltada ao desenvolvimento da organização, através das pessoas que nela trabalham...".

2.3 POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS

Cada organização desenvolve uma política de RH mais adequada à sua filosofia, cultura organizacional e às suas necessidades. Segundo CHIAVENATO (2002, p.158): "As políticas de recursos humanos referem-se às maneiras pelas quais a organização pretende lidar com seus membros e por intermédio deles atingir os objetivos organizacionais, permitindo condições para o alcance de objetivos individuais. "

As políticas estarão sempre presentes na formulação de qualquer iniciativa ou ação voltadas para a gestão de RH (LUCENA, 1995, p.65).

Conforme CHIAVENATO (2002, p.159, 160), uma política de recursos humanos deve abranger, a rigor, o que uma organização pretende acerca dos seguintes aspectos principais: políticas de suprimento, de aplicação, de manutenção, de desenvolvimento e monitoração de recursos humanos.

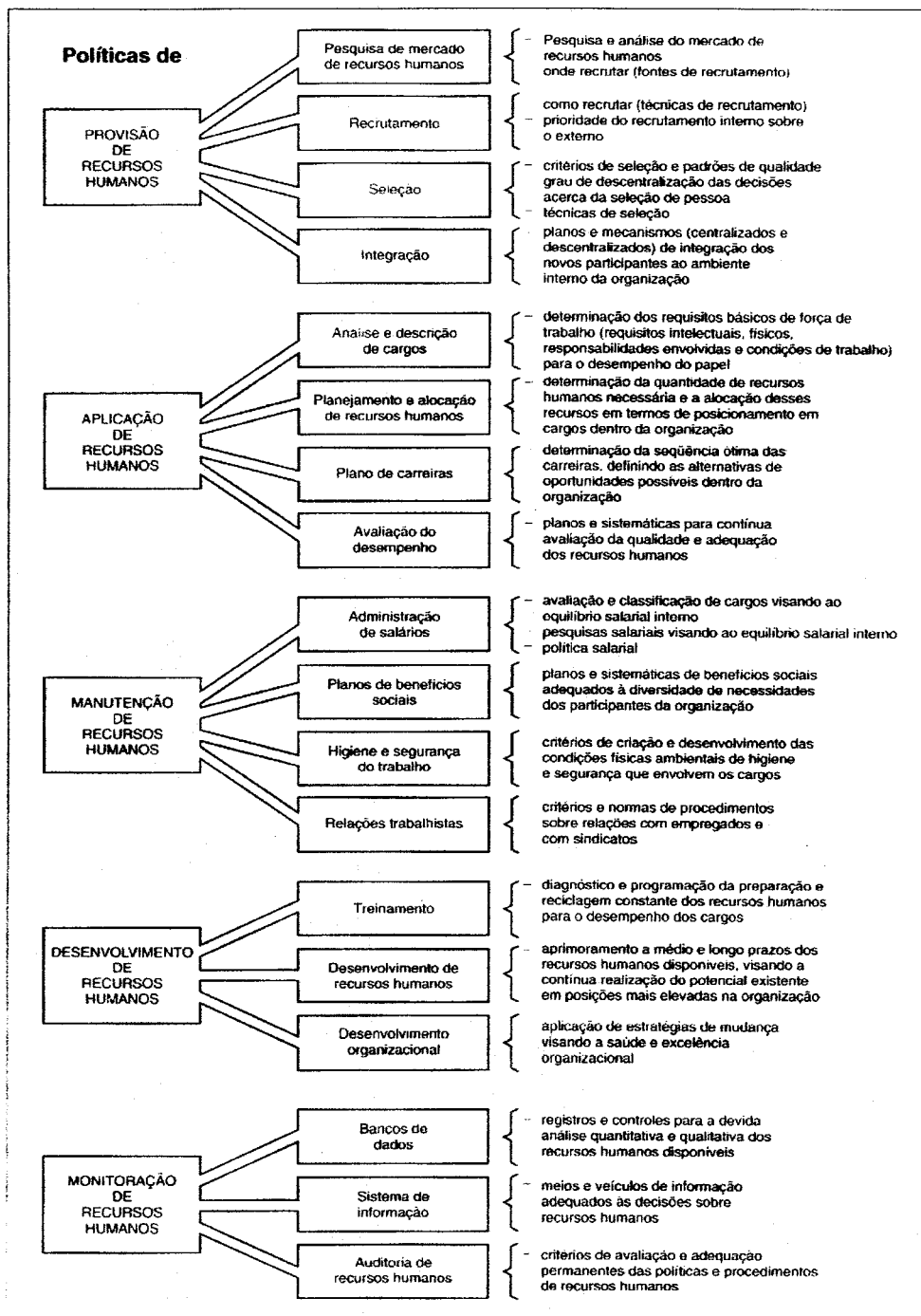
LUCENA (1995, p.65-67) também elenca alguns exemplos de políticas de RH no tocante à: planejamento de recursos humanos, planejamento organizacional, colocação de recursos humanos, desenvolvimento de recursos humanos, compensação ou remuneração, relações trabalhistas e sindicais e com relação à gerência.

A partir das políticas podem-se definir os procedimentos a serem implantados - os cursos de ação predeterminados - que servem para orientar as pessoas na execução de suas tarefas dentro da organização, tendo-se em vista os objetivos da mesma.

Vale destacar que as políticas e práticas de pessoal têm uma influência direta sobre a motivação e satisfação dos funcionários da organização (DAVIS; WERTHER, 1983, 298).

Para fins de análise da empresa objeto de estudo desse trabalho de pós-graduação, será adotada como base a teoria de CHIAVENATO (2002) no tocante às políticas que devem ser fruto da gestão dos recursos humanos de uma organização. A seguir essas políticas serão detalhadas e eventualmente será dado destaque ao posicionamento de outros autores com relação às mesmas políticas propostas por Chiavenato.

FIGURA 1 – POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS



FONTE: CHIAVENATO (2002, p. 161)

2.3.1 Política de Provisão de Recursos Humanos

Refere-se ao suprimento de pessoas para a organização, envolvendo todas as atividades relacionadas com planejamento de RH, pesquisa de mercado, recrutamento e seleção de pessoas, assim como sua integração às tarefas organizacionais (CHIAVENATO, 2002, p. 169).

O recrutamento é feito a partir das necessidades presentes e futuras da organização e visa atrair candidatos potencialmente capazes e qualificados para ocupar cargos dentro da mesma – dentro os quais serão selecionados os futuros participantes da organização. Requer planejamento e constitui uma sequência de três fases: o que a organização precisa em termos de pessoas, o que o mercado de RH pode oferecer e quais as técnicas de recrutamento a aplicar: recrutamento interno (remanejamento de pessoas da própria organização), ou externo (candidatos vindo de fora da organização) ou ainda recrutamento misto (CHIAVENATO, 2002, 197-219).

Após o recrutamento, há a seleção de pessoal, cuja tarefa básica é a de escolher, dentre os candidatos recrutados, aqueles que tenham maiores probabilidades de ajustar-se ao cargo e obter o melhor desempenho. Visa a manter ou aumentar a eficiência e o desempenho do pessoal, bem como a eficácia da organização.

Com as informações do cargo a ser preenchido, procede-se à seleção a partir da escolha das técnicas de seleção que podem ser classificadas em cinco grupos a saber: entrevistas de seleção, provas de conhecimento ou capacidade, testes psicométricos, testes de personalidade, técnicas de simulação. Comumente são utilizadas mais de uma técnica de seleção.

Atualmente, há um forte processo de delegação e descentralização com a gradativa transferência de ações e decisões sobre recrutamento e seleção para os gerentes e suas equipes (CHIAVENATO, 2002, p. 223 – 255)

2.3.2 Política de Aplicação de Recursos Humanos

Segundo CHIAVENATO (2002, p. 259): “Os processos de aplicação de pessoas envolvem os primeiros passos na integração de novos membros na organização, o desenho do cargo a ser desempenhado e a avaliação do desempenho do cargo”.

É aplicação dos recursos humanos como força de trabalho na organização, que devem ser integrados à organização, posicionados em seus cargos e avaliados quanto ao seu desempenho.

Após selecionar pessoas, a organização precisa integrá-las em seu contexto, à sua cultura, ao seu sistema, para que elas possam comportar-se de maneira adequada às expectativas da organização – promovendo a socialização organizacional, através de diversos métodos (CHIAVENATO, 2002, p. 269-301).

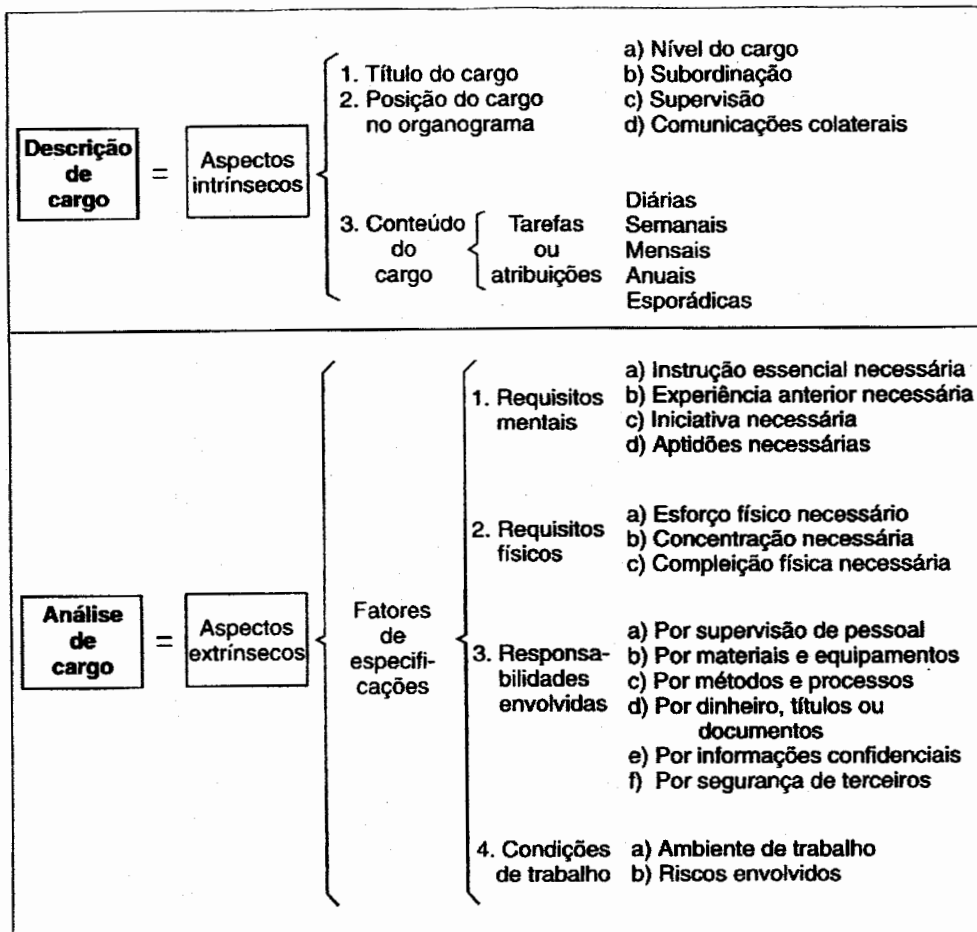
As pessoas ocupam cargos na organização, que se baseiam nas noções de tarefa, atribuição e de função. Cada cargo possui um desenho, que é a especificação do conteúdo, dos métodos de trabalho e das relações com os demais cargos, havendo vários modelos de desenho de cargos. Segundo CHIAVENATO (2002, p. 298):

“Modernamente, os cargos estão sendo ajustados e adequados ao crescimento profissional das pessoas: é o que chamamos enriquecimento ou ampliação dos cargos. Além disso, os cargos estão deixando de ser individuais e confinados socialmente para se transformarem em atividades de equipes com elevado teor social. Tudo para melhorar a qualidade de vida no trabalho, isto é, o grau de satisfação das pessoas com sua atividade e com sua organização”.

Para se administrar os recursos humanos aplicados aos cargos é preciso também descrevê-los e analisá-los. A descrição de cargos relaciona as tarefas, os deveres e as responsabilidades do cargo, ao passo que as especificações de cargos se preocupam com os requisitos necessários ao ocupante.

Após identificado o conteúdo do cargo, feita a descrição, segue-se a análise do cargo, que determinará todos os requisitos qualificativos, as responsabilidades envolvidas e as condições exigidas pelo cargo, para seu desempenho correto. Através dessa análise, os cargos serão avaliados e classificados para efeito de comparação, posteriormente. (CHIAVENATO, 2002, p. 303-305).

FIGURA 2 - ABRANGÊNCIA DA DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE CARGOS



FONTE: CHIAVENATO (2002, p. 306)

Sua importância é assinalada por LUCENA (1995, p. 101): "Como instrumento gerencial irá facilitar a administração do trabalho, possibilitando a melhor distribuição das atribuições dos subordinados e a utilização de critérios de acompanhamento e avaliação do trabalho, na busca de maior eficiência e de resultados positivos esperados".

Na realidade, a descrição e análise de cargos representa a base de todo trabalho de administração de RH, porque oferece subsídios para o recrutamento e seleção das pessoas para os cargos, treinamento, administração de salários, avaliação do desempenho, higiene e segurança no trabalho. Além disso, informa o supervisor ou gerente de linha a respeito do conteúdo e especificações dos cargos de sua área (CHIAVENATO, 2002, p. 319).

Já a avaliação do desempenho preocupa-se com o desempenho de cada pessoa no cargo e o seu potencial futuro. É um meio através do qual se podem localizar problemas de supervisão de pessoal, de integração do empregado à organização ou ao cargo que ocupa, de dissonâncias, de desaproveitamento de empregados com potencial mais elevado do que aquele que é exigido pelo cargo, de motivação, entre outros.

De acordo com a política de RH adotada pela organização, a avaliação de desempenho das pessoas pode ser atribuída ao próprio indivíduo, ao gerente, ao gerente e ao indivíduo conjuntamente, à equipe de trabalho, ao órgão de gestão de pessoal ou a uma comissão de avaliação de desempenho.

Um programa de avaliação de desempenho, bem planejado, coordenado e desenvolvido traz benefícios a curto, médio e longo prazos, beneficiando o indivíduo, o gerente, a organização e a comunidade (CHIAVENATO, 2002, p. 323-333).

Vale destacar aqui a importância da comunicação nas organizações, já que estas não podem viver sem comunicação e sua ausência é um problema na maioria das organizações (DAVIS; WETHER, 1983, p.372,373).

Comunicação, na perspectiva empresarial, segundo CARVALHO e SERAFIM (1995, p.78) "...pode ser caracterizada como sendo a transmissão de idéias, visando integrar um grupo de trabalho na compreensão e execução dos objetivos da unidade".

Com a falta de comunicação é impossível a coordenação do trabalho e a organização entrará em colapso, tornando-se também impossível a cooperação, porque as pessoas não podem comunicar suas necessidades e sentimentos aos outros (DAVIS; WETHER, 1983, p.373).

2.3.3 Política de Manutenção de Recursos Humanos

A manutenção de recursos humanos exige uma série de cuidados especiais, entre os quais os planos de compensação monetária, de benefícios sociais e de higiene e segurança do trabalho (CHIAVENATO, 2002, p. 361).

A compensação lida com a recompensa que o indivíduo recebe como retorno pela execução das tarefas organizacionais. A compensação financeira direta consiste no pagamento que cada empregado recebe na forma de salários, bônus,

prêmios e comissões, sendo o salário o elemento mais importante. Já a compensação financeira indireta é o salário indireto decorrente das cláusulas da convenção coletiva do trabalho e do plano de benefícios e serviços sociais oferecido pela organização, incluindo: férias, gratificações, gorjetas, adicionais, participação nos resultados, horas extraordinárias, bem como o correspondente monetário dos serviços e benefícios sociais oferecidos pela organização (alimentação, transporte, seguro de vida em grupo, etc). A remuneração é a soma do trabalho direto e do indireto.

A Administração de Salários possui, entre seus objetivos, a remuneração de cada empregado de acordo com o valor do cargo que ocupa – visando estabelecer e/ou manter estruturas de salários equitativas e justas na organização.

Ultimamente, face às mudanças no ambiente externo à organização, os programas de compensação estão caracterizando-se por transformações. Muitas organizações estão migrando para sistemas de remuneração voltados para o desempenho e abandonando os tradicionais métodos fixos de remuneração. Os novos métodos incluem planos de remuneração flexíveis por meio do alcance de metas e objetivos estabelecidos consensualmente e remuneração por equipes. A remuneração variável pode aumentar a produtividade das pessoas, motivando-as. (CHIAVENATO, 2002, p. 371-410).

Sobre os sistemas de remuneração, VROOM (1997, p.35) alerta: “Há uma necessidade inevitável de adequação entre o sistema de remuneração e outras políticas de gestão de RH e a cultura da empresa”.

A remuneração desempenha também papel importante na melhora do desempenho, motivação e satisfação do funcionário (DAVIS; WERTHER, 1983, p.320).

Além disso, para manter a eficiência organizacional, é necessário o desenvolvimento de planos de higiene e segurança no trabalho, importantes para a manutenção das condições físicas e psicológicas do pessoal.

A higiene do trabalho, de caráter preventivo, possui como principais objetivos: eliminação das causas de doenças profissionais, redução dos efeitos prejudiciais provocados pelo trabalho em pessoas doentes ou portadoras de defeitos físicos, prevenção de agravamento de doenças e lesões e manutenção da saúde dos

trabalhadores e aumento da produtividade por meio de controle do ambiente de trabalho (como iluminação, temperatura, ruído, etc).

Interligada à higiene do trabalho está a segurança do trabalho, que é o conjunto de medidas técnicas, educacionais, médicas e psicológicas, empregadas para prevenir acidentes – seja eliminando as condições inseguras do ambiente, ou instruindo ou convencendo as pessoas da implantação de práticas preventivas (CHIAVENATO, 2002, p. 431 – 438).

A política de manutenção de recursos humanos envolve também o relacionamento da própria organização com as entidades representativas dos seus empregados, os sindicatos. As relações trabalhistas são influenciadas pelo estágio do sindicalismo (CHIAVENATO, 2002, p. 459, 483).

Vale destacar aqui a importância também do ambiente de trabalho no desempenho dos funcionários, porém este ambiente não se refere às condições ambientais de trabalho, mas sim às condições sociais, à qualidade dos relacionamentos da empresa.

Roberto Levering, criador do *Great Place to Work Institute* identificou inúmeros benefícios advindos de um bom ambiente de trabalho. Segundo ele o ambiente de trabalho tem que estar composto de três tipos de relacionamentos interconectados: entre os funcionários e a direção da empresa, entre os funcionários e seu trabalho e entre os funcionários e os outros funcionários. Entre esses três tipos ele considera como mais importante o relacionamento entre funcionários e a direção da empresa e o sucesso desse relacionamento depende de confiança, que envolve: respeito e o sentimento dos funcionários de que são respeitados e tratados como seres humanos e que fazem diferença, acrescenta. Afirma ainda que, parte disso, advém da atribuição de maiores responsabilidades a eles e do seu envolvimento em decisões que afetem seu trabalho.

É preciso também prestar atenção na relação do empregado com seu próprio trabalho, conforme Roberto Levering. Ele afirma que as pessoas desenvolvem orgulho quando sentem que seu trabalho tem um significado especial e para isso, os empregados precisam acreditar que fazem a diferença e devem ter senso de propriedade em relação ao produto e serviço que realizam, percebendo que estes têm algum significado especial para outros. Os executivos podem ajudar os

empregados a enxergar como suas tarefas se encaixam no contexto da organização e como os clientes usam os produtos.

O último fator que afeta a qualidade do ambiente de trabalho é a relação entre os funcionários no trabalho. Levering afirma que as pessoas precisam de aceitação, compreensão, apreciação e diversão em suas interações pessoais com os colegas – isso pode ter um grande impacto na cooperação entre os funcionários, completa ele (Como, 2004).

2.3.4 Política de Desenvolvimento de Recursos Humanos

Refere-se aos investimentos efetuados nas pessoas, envolvendo as atividades de treinamento, desenvolvimento de pessoas e desenvolvimento organizacional.

Para CHIAVENATO (2002, p. 497), o treinamento é:

“...o processo educacional de curto prazo aplicado de maneira sistemática e organizada, através do qual as pessoas aprendem conhecimentos, atitudes e habilidades em função de objetivos definidos. O treinamento envolve a transmissão de conhecimentos específicos relativos ao trabalho, atitudes frente aos aspectos da organização, da tarefa e do ambiente, e desenvolvimento de habilidades.

O levantamento de necessidades de treinamento pode ser efetuado em três diferentes níveis de análise: da organização total, dos recursos humanos, das operações e tarefas (CHIAVENATO, 2002, p. 502).

FIGURA 3 – OS 3 NÍVEIS DE ANÁLISE NO LEVANTAMENTO DAS NECESSIDADES DE TREINAMENTO

Nível de Análise	Sistema Envolvido	Informações Básicas
Análise Organizacional	Sistema Organizacional	Objetivos Organizacionais e Filosofia de Treinamento.
Análise dos Recursos Humanos	Sistema de Treinamento	Análise da Força de Trabalho (Análise das Pessoas).
Análise de Operações e Tarefas	Sistema de Aquisição de Habilidades	Análise das Habilidades, Capacidades, Atitudes, Comportamentos e Características pessoais exigidos pelos cargos (Análise dos cargos).

FONTE: CHIAVENATO (2002, p.502)

Ainda com relação ao desenvolvimento de pessoas, vale destacar o chamado Desenvolvimento Gerencial. Para muitos autores, esse seria diferente do simples treinamento, constituindo-se em um esforço educacional administrado pela empresa para elevar a capacidade gerencial, além dos imediatos requisitos técnicos do cargo (LOBOS,1979, p. 322). Segundo esse autor, Desenvolvimento Gerencial é o "...esforço educacional para diagnosticar, motivar e facilitar os desempenhos presente e futuro do gerente, através do aprimoramento de seus conhecimentos e habilidades e/ou mudança de suas atitudes" (p. 323).

CHIAVENATO (2002, p. 518) destaca o fato de que para muitos empresários o treinamento é visto como uma despesa e não como investimento, uma forma de reduzir custos e aumentar a produtividade. Alguns empresários temem investir em treinamento de pessoal, com receio de perdê-lo para a concorrência, preferindo recrutar no mercado pessoas com experiência e treinamento.

Porém, DAVIS e WERTHER (1983, p.198) alertam para a importância do treinamento: "Raramente os empregados recém-contratados são capazes de desempenhar totalmente os deveres de seu cargo. Mesmo os empregados experientes precisam aprender a respeito da organização – de sua gente, de suas políticas e de seus procedimentos". Completam: "Até mesmo os empregados com longo tempo de serviço precisam de treinamento".

O desenvolvimento organizacional - DO, por sua vez, visualiza a organização como um sistema total e compromete-se a melhorar a eficácia da organização a longo prazo, sob intervenções construtivas em processos e estruturas

organizacionais. Envolve um processo de três etapas: colheita de dados, diagnóstico organizacional e ação de intervenção (CHAVENATO, 2002, p. 529, 550).

Sobre DO, BERGAMINI (1980, p. 132) afirma que um de seus passos é o levantamento dos objetivos motivacionais perseguidos e efetivamente atendidos dentro da organização: "A distância entre aquilo que se pode estar almejando e a resposta de atendimento por parte da organização fornece um bom referencial do montante e dos diferentes tipos de pressões às quais a empresa pode estar submetida".

2.3.5 Política de Monitoração Recursos Humanos

A monitoração de RH é necessária para permitir que as diversas partes da organização possam assumir adequadamente sua responsabilidade de linha em relação ao pessoal. O controle tem por objetivo assegurar que as diferentes unidades da organização estejam trabalhando de acordo com o previsto.

O controle funciona como um processo composto de quatro etapas: estabelecimento de padrões desejados, monitoração do desempenho, comparação do desempenho com os padrões desejados e ação corretiva, caso necessário (CHIAVENATO, 2002, p. 555-559).

Como apoio à monitoração de RH, a organização pode constituir um Sistema de Informação de Recursos Humanos, a fim de abastecer as gerências de informações sobre seu pessoal, como subsídio ao processo de tomada de decisão. O ponto de partida para um sistema de informações é o Banco de Dados (CHIAVENATO, 2002, p. 572).

Segundo LUCENA (1995, p. 253): "A formulação e a manutenção de um sistema de informações de Recursos Humanos compõem uma das atividades básicas importantes para subsidiar a gestão dos Recursos Humanos da empresa". É necessário dispor de informações sistematizadas que possibilitem o suporte às decisões gerenciais de forma rápida e precisa.

Dentro do propósito de monitoração, há a auditoria de RH, que é a análise das políticas e práticas de recursos humanos de uma organização e avaliação de seu funcionamento atual, acompanhadas de sugestões de melhoria. A auditoria

assume grande importância, pois a tendência moderna é de transformar cada gerente em um gestor de RH (CHIAVENATO, 2002, p. 585).

A auditoria baseia-se em verificações, acompanhamentos, registros e estatísticas, sendo um sistema de controle que se baseia na determinação de padrões de quantidade, qualidade, tempo e custo. Possui um forte impacto educacional sobre a organização e seus participantes e pode ser realizada por um especialista, um consultor externo ou uma equipe interna. (CHIAVENATO, 2002, p. 588, 595, 596).

2.4 CARACTERÍSTICAS ESPECIAIS DA ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS NA AGÊNCIA DE TURISMO

Na atividade turística, a gestão dos recursos humanos confirma seu caráter estratégico e é relevada pelas especificidades dessa atividade. As empresas turísticas são empresas prestadoras de serviços turísticos e a essência da prestação de serviços está nas pessoas.

Dentre as diversas modalidades de empresas turísticas, há a Agência de Turismo, modalidade de empresa que é objeto desse projeto técnico.

A Agência de Turismo é uma organização que tem por finalidade a comercialização de produtos turísticos. Suas atividades privativas, segundo a Legislação Brasileira de Turismo, são:

- a) venda comissionada ou intermediação remunerada de passagens individuais ou coletivas, passeios, viagens e excursões;
- b) intermediação remunerada na reserva de acomodações;
- c) recepção, transferência e assistência especializada ao turista ou viajante;
- d) operação de viagens e excursões, individuais ou coletivas, compreendendo a organização, contratação e execução de programas, roteiros e itinerários;
- e) representação de empresas transportadoras, empresas de hospedagem e outras prestadoras de serviços turísticos;
- f) divulgação pelos meios adequados, inclusive propaganda e publicidade, dos serviços mencionados acima.

As Agências de Turismo são classificadas em duas categorias, conforme os serviços a que estejam habilitadas a prestar, bem como os requisitos para seu registro e funcionamento, sendo elas: Agências de Viagens e Turismo (ou Operadora) e Agências de Viagens.

A diferença básica da Agência de Viagens e Turismo é que ela possui como atividade privativa a operação de viagens e excursões, individuais ou coletivas, compreendendo a organização, contratação e execução de programas, roteiros e itinerários (inciso d). Comumente a reunião de diversos produtos turísticos (hospedagem, alimentação, transporte, atividades de lazer) em um novo produto integrado (as viagens e excursões acima citadas) é chamado de pacote turístico.

As Agências de Turismo só poderão desenvolver suas atividades depois de serem registradas no Instituto Brasileiro de Turismo – EMBRATUR.

Os clientes das Agências de Turismo estão distribuídos na sociedade e procuram algo intangível quando decidem-se pela compra de um pacote turístico – o prazer de uma viagem – é por isso que o turismo é chamado de “ a indústria do sonho” (BONA;PETROCCHI, 2003).

Diante dessas características, os recursos humanos da Agência de Turismo devem estar sintonizados com as necessidades, desejos e expectativas dos clientes – assumindo um papel primordial no sucesso dos negócios da organização. Segundo TRAMONTIN (2003, p.17):

“Investir em recursos humanos é investir em qualidade, e esta por sua vez produz menos defeitos, produtos e serviços melhores, posição financeira mais estável com a fidelização de clientes, bem estar para funcionários e consumidores, menor giro de pessoal, menos absenteísmo, clientes satisfeitos e uma imagem melhor”.

Se as pessoas adquirem um papel fundamental na empresa, é preciso o estabelecimento de políticas relacionadas a conduzir o recrutamento, seleção, manutenção, desenvolvimento e monitoração de pessoas adequadas ao perfil da empresa turística.

Complementando essa idéia, BONA e PETROCCHI (2003, p.130-131) salientam que o setor administrativo da empresa “deve procurar estar atento no intuito de desenvolver um ambiente saudável, no qual o espírito de equipe esteja presente. Essas são as condições básicas para a motivação dos funcionários da empresa”.

Esses autores destacam ainda a importância do *empowerment*, a delegação de responsabilidades pelos resultados e não pelas funções (2003, p.131): "A agência deve criar uma cultura em que seus empregados sejam estimulados a pensar em melhorias contínuas e tomar as iniciativas para aperfeiçoar os métodos de trabalho e o atendimento aos clientes. A essência dessa cultura é o que se chama de *empowerment*".

O recrutamento, a seleção do pessoal e o treinamento são também bastante importantes e devem ser conduzidos com os devidos critérios técnicos a fim de se obter recursos humanos com perfil adequado, com conhecimentos técnicos e bem preparados para a atuação na atividade turística. Segundo GOELDNER, McINTOSH e RITCHIE (2002, p. 258) na atividade turística, o recrutamento e treinamento de pessoal são fundamentais.

Essas características apresentadas são apenas aspectos de destaque que proporcionam noções sobre o papel da administração de recursos humanos nas empresas turísticas.

3 METODOLOGIA

Para a realização deste trabalho foi utilizado o estudo de caso do Sesc Turismo Social. Vale ressaltar que o Sesc Turismo Social está submetido às políticas do Sesc Paraná.

Para a pesquisa utilizou-se como população todos os funcionários do Sesc Paraná e como amostra somente os funcionários do Sesc Turismo Social e da Diretoria de Recursos Humanos. O nível de análise está na organização Sesc e a unidade de análise são os funcionários do Sesc Turismo Social, submetidos às políticas da Diretoria de Recursos Humanos.

Como instrumento de coleta de dados foram utilizados a entrevista – realizada com o Diretor do Sesc Turismo Social e com os funcionários da Divisão de Recursos Humanos do Sesc e aplicação de questionários aplicado com os funcionários do Sesc Turismo Social.

Os dados utilizados neste trabalho basearam-se também em fontes primárias (livros, artigos e documentos oficiais do Sesc).

4 A EMPRESA

4.1 O SERVIÇO SOCIAL DO COMÉRCIO – SESC PARANÁ

Desde 1946, o Serviço Social do Comércio – SESC é uma instituição mantida e administrada pelos empresários do comércio, possuindo Unidades Operacionais em todos os Estados da Federação.

Sua ação está direcionada para o desenvolvimento sócio-cultural dos trabalhadores do comércio e seus familiares.

No Paraná, sua instalação deu-se em 1948, sendo que a partir de 1986, o Sesc fez-se presente nas principais regiões e cidades do Estado. No período foram construídas e instaladas 13 Unidades de Serviços, totalizando 27 atualmente.

Entre seus produtos e serviços estão: viagens, excursões e hospedagem; cursos, palestras e seminários de atualização profissional e pessoal; serviço de alimentação e saúde; recreação; apresentações artísticas; biblioteca, entre outros.

No Paraná, o Sesc possui 7 restaurantes, 15 lanchonetes, 6 serviços integrados de alimentação, 38 consultórios odontológicos, 20 bibliotecas, 5 ginásios de esportes, 23 quadras poliesportivas, 1 colônia de férias, 1 teatro e 1 parque aquático.

Só na cidade de Curitiba, o Sesc possui 7 Unidades de Serviços: Esquina, Turismo Social, Centro, Odontologia, Portão, Terceira Idade e Educação Infantil. Nesta cidade está localizada também a Administração Regional.

Neste Projeto Técnico será realizado um estudo de caso específico da Unidade de Serviço “Sesc Turismo Social”, que possui características próprias, por ser uma Agência de Turismo. Vale destacar, porém, que o Sesc Turismo Social está subordinado às políticas de recursos humanos adotadas pela Administração Regional do Sesc, sendo realizada uma análise dessas políticas aplicadas especificamente ao universo do Sesc Turismo Social.

A seguir será realizada uma breve descrição do Sesc Turismo Social.

4.2 O SESC TURISMO SOCIAL

O Turismo Social faz parte das atividades do Sesc desde 1950, quando a instituição implantou a atividade denominada de “férias coletivas”, na qual os comerciários e suas famílias participam de férias em grupos no litoral, com outros trabalhadores, nos períodos de dezembro a março e julho. Os destinos eram as praias do Paraná e de Santa Catarina, no início.

Em 1954, o Sesc adquiriu um terreno na Praia de Caiobá (Matinhos), com o objetivo de construir uma unidade de turismo, a Colônia de Férias, sendo inaugurada em 1966.

Em 1961 o serviço sofreu nova reestruturação, passando a denominar-se Setor de Recuperação com atribuição dos serviços de Férias Coletivas, Fins de Semana e Excursões.

Em 1968 foi criada a Seção de Férias e Fins de Semana, cuja atribuição era a de encaminhar comerciários para temporadas na Colônia de Férias de Matinhos.

Nas décadas de 70 e 80, registrou-se algumas excursões a locais mais distantes como Porto Alegre, Rio de Janeiro e Bertioga.

Na década de 80, com a reforma administrativa ocorrida no Sesc Paraná, é implantado uma nova filosofia e sistema de organização de excursões.

Houve crescimento dos serviços e mudanças ocorreram: em 1982 foi criada a Seção de Férias e Fins de Semana que em 1987 passou a ser denominada de Seção de Turismo Social, funcionando como setor administrativo e ampliando a oferta de excursões e a divulgação das atividades.

Suas atribuições eram: realizar os serviços de reserva da Colônia de Férias de Matinhos, organizar excursões para frequentadores de Curitiba e coordenar as excursões das Unidades Executivas de outras localidades, para as diversas unidades turísticas do Sesc.

No ano 2000 a Seção de Turismo Social foi transformada em Unidade Executiva, sob a denominação de Sesc Turismo Social, com o objetivo de agilizar a execução dos serviços (GASPAR, 2002).

No ano de 2003 o Sesc Turismo Social obteve o registro no Instituto Brasileiro de Turismo – EMBRATUR e foi cadastrado como Agência de Turismo.

O Turismo Social do Sesc atua nos setores de Turismo Emissivo (viagens para outras destinações turísticas – lazer fora da sede habitual de moradia) e Receptivo (serviços e programações turísticas oferecidos para a estada dos turistas oriundos de diversas localidades) e Hospedagem (serviços de acomodação, alimentação e entretenimento em meios de hospedagem do Sesc).

Os objetivos que norteiam o Turismo Social no Sesc possuem como fundamentos:

- a) proporcionar novas oportunidades de lazer, inacessíveis a grande número de comerciários, através da redução de custos nas excursões e demais atividades de Turismo Social;
- b) integração interpessoal;
- c) enriquecimento cultural com ênfase na ação de educação para e pelo Turismo;
- d) recuperação física e mental.

O Turismo Social do Sesc deve atender prioritariamente aos trabalhadores dos comércio e seus dependentes de todas as faixas etárias. Porém, seus bens, serviços e produtos turísticos podem ser disponibilizados ao público não-comerciário através da adoção de preços diferenciados (Serviço Social do Comércio, 2002).

Quanto à sua estrutura, o Sesc Turismo Social possui uma área administrativa de 600 m², equipada com mobiliários modernos, além de equipamentos de informática (GASPAR, 2002, p. 75).

4.3 A ADMINISTRAÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS NO SESC

4.3.1 A administração de Recursos Humanos no Sesc

A administração geral dos recursos humanos do Sesc e a definição de políticas do setor são funções da Divisão de Recursos Humanos - DRH, subordinada diretamente à Direção Regional do Sesc. A DRH possui quatro seções: Seção de Seleção e Treinamento, Seção de Cargos e Salários, Seção de Relações de Trabalho e Seção de Administração de Benefícios.

As políticas de recursos humanos são definidas em nível regional, válidas para todo o Sesc Paraná.

Vale ressaltar que os Diretores de cada Unidade possuem certa autonomia no tocante à algumas áreas da administração de recursos humanos, conforme será explicado posteriormente.

A seguir serão descritas as principais características das políticas de recursos humanos no Sesc Paraná, coletadas através de entrevista realizada com os Chefes de Seções da Divisão de Recursos Humanos e da consulta à documentos internos da organização.

- Política de Provisão de Recursos Humanos

A política de provisão de RH é definida na Seção de Seleção e Treinamento, cujas atividades compreendem:

- a) coordenação e execução dos processos seletivos internos e externos, recrutando e selecionando candidatos potenciais;
- b) manutenção de banco de dados de candidatos a emprego e estágio;
- c) análise e operacionalização das demandas de treinamento;
- d) coordenação, planejamento e execução das atividades de treinamento e desenvolvimento, através de encontros, palestras, seminários, reuniões, cursos e treinamentos de integração;
- e) coordenação e acompanhamento do Programa de Incentivo à Formação profissional providenciando a documentação legal exigida, como Termo de Convênio, Termo de Compromisso e seguro contra acidentes pessoais do estagiário;
- f) executar tarefas administrativas do programa de estágio, cadastrando, arquivando, conferindo documentos, emitindo declarações e certificados;
- g) elaboração e coordenação de projetos de treinamento e desenvolvimento adequados à realidade da Organização, sugerindo métodos e técnicas, selecionando instrutores internos e externos, prevendo os recursos a serem investidos, organizando os assuntos a serem abordados.

O processo seletivo segue os seguintes procedimentos: recrutamento, seleção, exame médico e documentos.

Após a solicitação de pessoal pelos Diretores das Unidades e autorizada a contratação de pessoal, a DRH inicia o processo seletivo através de recrutamento interno ou externo. O recrutamento interno dá-se através da movimentação do quadro funcional do próprio Sesc através de transferência, promoção ou enquadramento. Durante o processo de recrutamento e seleção serão observadas uma série de informações a respeito do candidato e do cargo, bem como serão seguidos alguns procedimentos, tais como: requisitos exigidos pelo cargo, condições de promoção e substituição, análise de dados funcionais, avaliação de desempenho, resultados das participações em programas de treinamento e aperfeiçoamento; entrevista do candidato na Seção de Seleção e Treinamento, aplicação de baterias de provas específicas, entrevista com a Direção solicitante; exame médico, de acordo com o cargo.

Já o recrutamento externo busca profissionais do mercado, através dos seguintes meios: arquivo de candidatos cadastrados, apresentação de candidatos por parte de funcionários do Sesc (indicação), cartazes em locais estratégicos da instituição ou da comunidade, contatos com sindicatos, associações de classe, escolas, universidades, centros de preparação e formação de pessoal; contatos com outras empresas que atuam no mercado, anúncios em jornais e rádios e Agências de Emprego como o Sistema Público de Emprego – SEMPRE.

A escolha das técnicas ou do veículo mais indicado a ser utilizado no recrutamento dependem de fatores importantes como custo, tempo, quantidade e qualidade dos candidatos disponíveis.

Segundo a Chefe da Seção de Seleção e Treinamento há uma tendência crescente de aproveitamento dos estágios da instituição para ocuparem cargos na mesma.

Após o recrutamento, a seleção de pessoal busca escolher aqueles candidatos que melhor se ajustam às exigências do cargo. Os candidatos são classificados conforme seu grau de aptidão, através da utilização de instrumentos de medida e comparação, tais como: provas de conhecimento ou de capacidade (para determinadas funções tais como dentista), dinâmicas de grupo e entrevistas de seleção na Divisão de Recursos Humanos e com o Diretor da Unidade a que o candidato se destina. O exame médico pré-admissional também é importante porque pode impedir a contratação do candidato selecionado.

Todas as etapas da seleção são eliminatórias, sendo os inaptos desclassificados. Vale ressaltar também que os Diretores das Unidades do Sesc são os responsáveis pela decisão final à respeito de qual candidato selecionar. Nas Unidades do interior do Estado, o processo seletivo para os cargos operacionais é conduzido diretamente pelo Diretor da mesma.

Dentre os principais requisitos do candidato observados durante o processo seletivo, pode-se citar: a adequação do candidato não só ao cargo, mas também ao clima, à cultura, ao funcionamento da empresa e ao estilo do chefe; o comportamento do candidato desde o preenchimento de fichas para seleção, como apresentação pessoal e o vocabulário; as habilidades de comunicação, a adaptabilidade, o comprometimento com objetivos, a iniciativa.

- Política de Aplicação de Recursos Humanos

As políticas de aplicação de RH são definidas pela Seção de Seleção e Treinamento e Seção de Cargos e Salários.

Após a admissão do funcionário, o Sesc promove a integração do funcionário, através do treinamento de integração, cujo objetivo é facilitar a integração do novo funcionário, conduzindo-o para uma melhor assimilação da cultura organizacional (valores e padrões de comportamento), assim como suprir as necessidades de informações sobre a organização, estabelecendo um vínculo entre o funcionário e o Sesc.

Na capital Curitiba, o treinamento de integração é realizado pela DRH através da Seção de Seleção e Treinamento e no interior do Estado pela Direção da Unidade Executiva ou por um técnico designado por esta.

Os conteúdos abordados no treinamento de integração estão relacionados aos aspectos gerais do Sesc tais como seu histórico, estrutura organizacional, ações, produtos e serviços; os benefícios legais e os concedidos pela organização, as políticas e normas gerais de administração de pessoal, de salários, sistema de avaliação de desempenho, critérios e normas de promoção; tipo de contrato de trabalho, direitos, deveres e aspectos reguladores; informações sobre a Associação dos Funcionários, a ASSESF e sobre a Comissão Interna de Prevenção de Acidentes – CIPA.

A aplicação do funcionário ao cargo baseia-se na descrição e análise de cargos, contida no Plano de Gestão de Cargos e Salários do Sesc, de 2003, elaborado pela Seção de Cargos e Salários.

A descrição dos cargos traça o perfil de todas as funções exercidas na instituição e requer realimentação face às mudanças ocorridas no decorrer do tempo, em função de alterações na divisão do trabalho e o advento de novas tecnologias.

O processo de manutenção do Manual de Cargos não é uma tarefa de responsabilidade única da área de Cargos e Salários, mas sim de toda a instituição, especialmente do corpo gerencial.

As descrições dos cargos do Sesc estruturadas com os seguintes tópicos:

- Identificação: representada pelo título do cargo.
- Requisitos: representados pelo conteúdo das exigências em termos de escolaridade e experiências mínimas, conhecimentos específicos e contatos com terceiros, necessários para o desempenho da função.
- Jornada máxima de trabalho: representa a carga horária semanal do cargo.
- Descrição das tarefas: representa as tarefas desenvolvidas pelo ocupante do cargo.
- Locais de trabalho.

O Sesc Paraná também preocupa-se com a avaliação de seus recursos humanos. A avaliação utilizada é a avaliação por competências, instrumento que auxilia o avaliador e o avaliado a terem uma visão mais objetiva do desempenho e das competências necessárias para o desempenho da função e conseqüentemente do desenvolvimento organizacional.

Os objetivos desta avaliação são:

- Estabelecer metas, acompanhar e cobrar resultados;
- Desafiar o profissional a ser mais empreendedor e confiante;
- Alinhar os objetivos dos profissionais com os objetivos organizacionais;
- Desenvolver uma visão clara dos objetivos organizacionais;
- Auxiliar no levantamento das necessidades de treinamento e desenvolvimento dos funcionários;
- Estimular a competência de cada funcionário;
- Oportunizar espaços para reflexão da atuação profissional.

Durante o período experimental, o funcionário é avaliado pela competência no ser e no fazer, possuindo um período de 3 meses de experiência, que servirá de subsídio para prorrogação de contrato, efetivação e treinamento.

Todos os funcionários são avaliados anualmente, conforme critérios pré-estabelecidos. A competência no fazer compreende a avaliação de tarefas efetivamente desempenhadas pelo funcionário. Já a competência no ser compreende a assiduidade e pontualidade, a iniciativa e criatividade, o cuidado com bens e materiais, relacionamento, planejamento e organização, tomada de decisões, integração, responsabilidade, disciplina e comprometimento.

Segundo a Seção de Cargos e Salários, o Sesc pretende implantar um sistema de monitoramento das avaliações de desempenho para verificar sua validade, através do questionamento das notas atribuídas ao avaliado pelo avaliador. Vale ressaltar também que atualmente os Diretores de Unidades do Sesc Paraná estão sendo avaliados verbalmente e diretamente pelo Diretor Regional.

- Política de Manutenção de Recursos Humanos

O Sesc Paraná possui um sistema de recompensas pela execução das tarefas organizacionais de seus recursos humanos, composto pela compensação financeira direta e indireta. A compensação financeira direta, o salário, é definido através do Plano de Gestão de Cargos e Salários.

Este Plano dispõe sobre as políticas de movimentação de cargos e salários, que são o conjunto de diretrizes cuja finalidade é definir conceitos básicos, estabelecer critérios e padronizar procedimentos referentes à movimentação de cargos e salários.

Essas políticas dispõem sobre a classificação de cargos, quadro de cargos e funções, estrutura salarial e salário inicial. O Plano de Gestão de Cargos e Salários discorre também condições de movimentação de pessoal e da avaliação de desempenho, já citada.

A classificação de cargos compreende a descrição de cargos, elaborada pela Divisão de Recursos Humanos; a alteração de cargos, através da criação ou extinção dos mesmos e a avaliação de cargos.

O quadro de cargos e funções é composto por: estrutura de cargos, que está dividido em 22 classes salariais; funções de natureza transitória, exercidas por pessoas contratadas por prazo determinado; funções de gerência, funções de confiabilidade e que possuem classificação própria; remuneração de gerência, que estabelece para os ocupantes de funções de gerência remuneração através de critério da gratificação de função.

A estrutura salarial é composta de normas e procedimentos que definem o tratamento dos salários na organização. A tabela salarial define os salários para os diversos cargos, distribuídos em classes, níveis salariais e faixas salariais. É determinado em função do resultado da avaliação dos cargos e da pesquisa salarial junto ao mercado.

A classe salarial é o agrupamento em que é enquadrado um cargo tendo em vista o resultado de sua avaliação. Os níveis salariais são as etapas contidas numa faixa salarial em ordem crescente com intervalos de 8% que determinam a fixação dos salários correspondentes a cada cargo. Já a faixa salarial é a variação salarial possível do cargo, sendo sua amplitude correspondente ao máximo de 12 níveis.

O salário inicial do funcionário admitido é enquadrado no salário inicial da classe correspondente ao cargo a ser ocupado.

A tabela salarial é sempre atualizada tendo em vista os índices determinados pelo Governo Federal, Acordos, Convenção ou Dissídios Coletivos ou pode ser atualizada por conveniência da organização, com base no mercado.

A movimentação de pessoal é a alteração funcional que se dá através de transferência, enquadramento, promoção vertical, enquadramento funcional, efetivação ou prorrogação de contrato.

A transferência e/ou enquadramento é a mudança do funcionário de uma área para outra e/ou alteração do cargo por mudança de função, dentro de uma mesma classe salarial ou não. As condições para a transferência e/ou enquadramento do funcionário são: a existência de vaga ou autorização para sua criação, que o candidato possua o pré-requisito escolaridade, exigida pelo cargo; que o funcionário tenha no mínimo 6 meses de efetivo exercício e a análise técnica da Divisão de Recursos Humanos.

No caso de transferência, o salário é adequado no mesmo nível e nos casos de enquadramento, adequa-se o salário na faixa salarial que mais se aproxima à remuneração recebida pelo funcionário.

A promoção vertical, por sua vez, é o acesso do funcionário de um cargo para outro, em classe salarial mais elevada. As condições para promoção vertical são: a existência de vaga ou autorização para sua criação, que o candidato possua o pré-requisito escolaridade, exigido pelo cargo; que o funcionário tenha no mínimo 1 ano de exercício efetivo e análise técnica da Divisão de Recursos Humanos.

Já o enquadramento funcional é a passagem de um nível salarial ou mais do funcionário dentro do mesmo cargo e faixa salarial. As condições para o enquadramento funcional são: solicitação por parte da chefia imediata justificando o pedido, que o funcionário tenha no mínimo 1 ano de exercício efetivo e análise técnica da Divisão de Recursos Humanos, além de aprovação de acordo com a normatização em vigor.

É possível também a ocorrência de reavaliação de um determinado cargo, em função da significativa alteração de seu conteúdo ocupacional e/ou quando a sua avaliação esteja inadequada aos níveis salariais do mercado. A alteração decorrente atinge todos os funcionários ocupantes do cargo reavaliado.

O Sesc Paraná remunera também seus funcionários através de compensação financeira indireta, composta de inúmeros benefícios e serviços sociais oferecidos pela organização.

Os benefícios oferecidos são: serviço médico oferecido pela própria instituição, auxílio em plano de saúde particular; assistência alimentar, oferecimento de almoço e/ou jantar com preço especial; assistência odontológica oferecida pela própria instituição, bolsas de estudo, auxílio creche, auxílio para compra de material escolar, auxílio reabilitação médica, auxílio funeral, seguros de vida em grupo e acidentes pessoais coletivos e seguro de viagem, auxílio para temporada de férias na Colônia de Férias de Matinhos - PR, auxílios aos aposentados e estagiários, complementação do auxílio doença, plano de complementação de aposentadoria e abono aposentadoria. Alguns benefícios e auxílios são estendidos ao cônjuge, filhos de até 21 anos, dependentes legais, pais e filhos inválidos de qualquer idade.

Dentro do propósito de manter a eficiência organizacional, o Sesc Paraná preocupa-se também com as questões relacionadas à higiene e segurança no trabalho.

Nessa área, a instituição desenvolve o Programa de Controle Médico e Saúde Ocupacional – PCMSO, datado do ano 2001, envolvendo todos os funcionários do Sesc, elaborados para cada Unidade Executiva e Administração Regional. É elaborado a partir do Programa de Prevenção de Riscos Ambientais (PPRA).

O programa prevê em sua implantação a realização de cursos de primeiros socorros para funcionários da Unidade Executiva bem como o desenvolvimento de programas específicos de prevenção, manutenção e incremento à saúde, como os listados a seguir: hipertensão arterial, diabete mellitus, dislipidemias (aumento de colesterol, de triglicídeos, etc), doenças sexualmente transmissíveis, prevenção ao câncer feminino, valores nutricionais, DORT (distúrbios ósteo musculares relacionados ao trabalho) e programas vacinais. Esses programas podem ser desenvolvidos somente para funcionários ou podem ser extensivos à clientela do Sesc, podendo fazer parte da programação da Unidade Executiva.

Atualmente também é desenvolvido um programa interno de Ginástica Laboral, exercícios feitos no local de trabalho com a finalidade específica de prevenir e reduzir doenças osteo musculares, também previsto no programa.

Prevê-se além desses programas, a implantação do levantamento do Perfil Profissiográfico Previdenciário – PPP, que indica o perfil das áreas de risco que o profissional trabalhou.

Há no Sesc também a formação de uma Comissão Interna de Prevenção de Acidentes – CIPA.

As relações trabalhistas, da mesma maneira, são objeto de preocupações e esforços do Sesc. O SENALBA, Sindicato dos Empregados em Entidades Culturais, Recreativas, de Assistência Social, de Orientação e Formação Profissional é o sindicato com o qual o Sesc realiza suas negociações.

- Política de Manutenção de Recursos Humanos

A política de treinamento e desenvolvimento do Sesc possui o objetivo de alcançar qualidade técnica, a capacitação profissional, o constante aperfeiçoamento

e a aquisição de um modelo integrado das premissas e valores que norteia as ações da organização.

Busca-se através das pessoas estabelecer uma cultura condizente que permita à organização ser pró-ativa, atingir seus objetivos e cumprir sua missão, através das ações permanentes de treinamento, desenvolvimento e educação corporativa, que serão descritas a seguir.

Essas ações são de responsabilidade da Seção de Seleção e Treinamento, são elas:

- **Treinamento Técnico:** ações para a capacitação básica do funcionário, visando a transmissão de procedimentos estabelecidos de trabalho, conhecimentos e manejo de técnicas, metodologias e instrumentais específicos da atividade e da função que o funcionário irá exercer no Sesc. Pode ser desenvolvido também em atividades de destaque desenvolvidas pelas Unidades como por exemplo a Festa do Livro. O treinamento ocorre na Administração Regional.
- **Treinamento em Grupo:** ações de capacitação, envolvendo um determinado número de treinandos, sob determinadas condições como funcionários que atuam na mesma atividade. São enfatizados o desenvolvimento da competência nas relações interpessoais, o aprimoramento ou transformações dos padrões de desempenho técnico, funcional e profissional, através da realização de cursos, palestras e encontros. É realizado a partir de levantamento de necessidades de formação e atualização ou a partir de demandas específicas.
- **Treinamento externo:** objetiva o aprimoramento e a atualização de habilidades técnicas e operacionais e o desenvolvimento pessoal através de progressos e inovações nos campos de atuação devidos e nas áreas de interesse da organização oferecidos pela comunidade. Podem ser solicitados pelos Diretores das Unidades Executivas em qualquer época do ano.
- **Cursos de média e longa duração:** tais como aperfeiçoamento, pós-graduação em nível de especialização, mestrado e doutorado.

Além disso, o Sesc também dispõe de diversos programas de treinamento, desenvolvimento organizacional e gerencial, tais como:

- Programa de Educação Gerencial avançada: realizado desde 1998, voltado ao desenvolvimento de ações capazes de enriquecer a cultura organizacional e de proporcionar um desenvolvimento constante dos profissionais do corpo gerencial.
- Projeto Comtexto: envio mensal de textos aos funcionários do Sesc tendo como referência o pensamento estratégico, o desenvolvimento pessoal e organizacional.
- Academia Humana – Encontro do Ser Humano Social: reúne toda a equipe de uma Unidade Executiva com o intuito de favorecer o autoconhecimento, o desenvolvimento pessoal e interpessoal, na busca de um clima favorável para o desenvolvimento e crescimento da equipe. É realizado durante um dia inteiro.
- Academia Humana – Sessão das Cinco: trabalha assuntos como desenvolvimento de equipe, habilidade interpessoal, valores, competências básicas, ética, equilíbrio emocional e atitude positiva através de sessões mensais de projeções de filmes, que são analisados e discutidos com o auxílio de um consultor externo.
- Projeto Líder Cidadão: consiste na implantação de ações de saúde, educação, lazer e cultura em consonância com o potencial e habilidades das Equipes de Líderes Cidadãos na comunidade. As equipes devem implementar uma ação de mobilização, como a doação de alimentos a necessitados.
- Programa de Gestão Sucessiva: objetiva a capacitação de novos gestores (a ser implantado).
- Treinamento de Integração de Estagiários: objetiva a inserção dos estagiários no grupo social da Entidade, melhoria das relações interpessoais, assimilação da cultura organizacional e o estabelecimento de vínculo entre bolsista-organização.
- Encontro de Estagiários: objetiva a manutenção do programa de incentivo à formação profissional a partir da reflexão sobre o estágio realizado no Sesc, como forma de aprimoramento do processo de profissionalização e

sobre o papel de cada estudante na sociedade como futuro profissional (a ser implantado).

- Reunião de Supervisores de Estágio: objetiva a discussão sobre acompanhamento, orientação e avaliação dos estagiários (a ser implantado).
- Política de Monitoramento de Recursos Humanos

A política de monitoração de RH, não é efetivamente definida pela Divisão de RH. O que há é um procedimento denominado “cooperação técnica”, onde através de amostragem, é verificado como estão os procedimentos de avaliação dos funcionários, carta-ponto, etc.

Durante a realização das entrevistas, porém, foi observada a intenção de se estabelecer diversos procedimentos com relação à monitoração de recursos humanos.

4.3.2 Recursos Humanos do Sesc Turismo Social

O Sesc Turismo Social conta um quadro de 12 funcionários, possuindo um Diretor responsável pela gestão da unidade, que é ligado diretamente ao Diretor Regional e mais 11 funcionários responsáveis pela supervisão e fornecimento dos serviços.

A equipe é formada por:

- a) 1 Diretor - possui formação superior em Filosofia, atua há 30 anos no Sesc e 25 no Sesc Turismo Social;
- b) 1 técnico administrativo e acadêmico do curso de Administração, responsável pela função de Tesouraria, há 10 anos no Sesc e 3 no Sesc Turismo Social;
- c) 1 técnica administrativa, responsável pela função de Secretaria, há 14 anos no Sesc;
- d) 1 auxiliar de serviços gerais;
- e) 3 Bacharéis em Turismo, sendo uma responsável pela setor de planejamento de viagens, uma responsável pela coordenação de turismo

das demais Unidades Executivas do Paraná e um responsável pelo atendimento ao cliente e apoio no planejamento de viagens;

- f) 1 funcionária com formação em Magistério no setor de atendimento ao cliente, há 19 anos no Sesc e 9 anos no Turismo Social;
- g) 1 funcionário com curso técnico de Guia de Turismo no setor de atendimento, há 4 meses no Sesc e no Turismo Social;
- h) 1 funcionária acadêmica do curso superior em Turismo no setor de reservas da Colônia de Férias de Matinhos
- i) 2 estagiários do curso superior em Turismo, sendo um no setor de atendimento ao cliente e outro no setor de reservas da Colônia.

Vale destacar que dentre os funcionários, 7 deles (incluindo o já citado) possuem o curso técnico de Guia de Turismo e já atuaram ou atuam como tais nas viagens oferecidas pelo Turismo Social.

Segundo GASPAR (2002, p.75): “a equipe desenvolve seus trabalhos de forma semelhante ao que a teoria sóciotécnica denomina semi-autônoma, pois além do diretor, que é responsável por todo o gerenciamento, não recebe nenhum outro tipo de supervisão”.

Durante o mês de fevereiro foram aplicados questionários com os funcionários do Sesc Turismo Social, a fim de se investigar a problemática desse Projeto Técnico, ou seja, efetuar um diagnóstico da administração dos recursos humanos e a opinião dos funcionários a esse respeito. Foram realizadas também entrevistas com a Divisão de Recursos Humanos.

Foram respondidos 8 questionários, os outros 4 funcionários não estavam disponíveis para responder ou não o puderam fazer. No entanto, a amostra ofereceu um bom panorama da situação, já que a maioria (66,66%) dos funcionários respondeu os questionários e praticamente todas as funções (exceto serviços gerais) tiveram seus representantes na amostra.

A seguir será reproduzido o resultado da pesquisa.

- Pesquisa com o Diretor do Sesc Turismo Social

O Diretor do Sesc Turismo Social respondeu à algumas perguntas referentes às políticas e práticas de administração de recursos humanos adotada pela

Administração Regional e à sua própria administração dos funcionários do Sesc Turismo Social.

O Diretor afirmou que participa do processo de seleção de pessoas para ocupar cargos no Sesc Turismo Social através da realização de entrevistas e da escolha final do funcionário.

Afirmou que o setor de Recursos Humanos realiza pesquisas com ele para saber quais são as necessidades de treinamento de seus funcionários em torno de 2 vezes ao ano.

O próprio Diretor participou de treinamentos no último ano (2003), sendo os principais: a participação em 2 Congressos da área de turismo e várias palestras.

Afirma que está satisfeito com o investimento realizado pelo Sesc no crescimento profissional dos funcionários do Turismo Social.

Avalia a comunicação entre todos os funcionários como boa e sugere mais oportunidades de treinamento de todos os funcionários juntos e confraternizações.

O Diretor afirma também que é avaliado por seu desempenho no trabalho e que recebe o resultado de suas avaliações, está satisfeito com o salário e benefícios oferecidos pela organização e que há perspectivas de crescimento profissional dentro do Sesc.

Ele afirma que a organização preocupa-se em repassar informações sobre procedimentos de higiene e segurança no trabalho e qualifica as condições do ambiente de trabalho como ótimas.

Com relação ao modo como se sente em relação ao trabalho e às pessoas com quem trabalha em todo o Sesc, respondeu que está integrado, motivado, satisfeito, orgulhoso do trabalho, confiante nas pessoas, valorizado e gosta das pessoas.

Quando perguntado sobre qual é o seu nível de autonomia na gestão dos recursos humanos do Sesc Turismo Social afirmou que é quase total. Relacionou as ações que realiza para manter e desenvolver as pessoas no Turismo Social, aumentar o nível de confiança entre as pessoas, o orgulho no trabalho, a camaradagem, a boa comunicação, como sendo: a satisfação do trabalho através do retorno pelo cliente, a descentralização e a delegação de responsabilidades.

Não relacionou nenhuma sugestão de melhoria ao setor de Recursos Humanos e afirmou que está muito satisfeito com a empresa e com os colegas de trabalho.

- Pesquisa com os funcionários do Sesc Turismo Social

Dentre os 11 funcionários, 7 deles responderam ao questionário.

A maioria dos funcionários (5 deles – 71, 42%) ingressou no Sesc para trabalhar especificamente no Sesc Turismo Social. Apenas 2 deles, atuaram em outros setores do Sesc e depois foram transferidos para o Turismo Social.

Quando perguntados sobre os meios através dos quais ingressaram no Sesc, os funcionários responderam: havia deixado currículo no setor de Recursos Humanos (2), foi indicado (2), foi entrevistado pelo Diretor do Sesc Turismo Social (5), foi entrevistado pela Diretoria de Recursos Humanos (2), participou de dinâmicas (1), participou de teste seletivo (1 – sem maiores especificações). Apenas 1 funcionário, indicado, não participou de nenhuma técnica de seleção, porque já havia trabalhado para o Sesc, como funcionário terceirizado.

Quanto ao modo como foram introduzidos na empresa e em suas tarefas, ou seja, ao que o Sesc fez para que conhecessem a organização e as tarefas e atribuições de seus cargos, os funcionários responderam que: adaptou-se ao trabalho, trabalhando (4 deles – 57,14%); recebeu informações sobre o Sesc, a organização em si (2 deles – 28,57%), trabalhou em todos os setores para se adaptar e após, fixou-se em um só (1 funcionária – 14,28%).

A maioria dos funcionários (6 deles – 85,71%) não recebeu treinamento inicial para atuar especialmente no Sesc Turismo Social, apenas 1 funcionário, responsável pela Tesouraria, afirmou ter recebido esse treinamento, sendo que o tema do mesmo foi “área financeira e administrativa”.

A maioria (5 deles – 71,42%) afirmou também que o setor de Recursos Humanos não realiza pesquisas com os funcionários do Turismo Social para saber quais são suas necessidades de treinamento. Apenas 1 funcionário afirmou que isso ocorria (novamente o funcionário da Tesouraria) e 1 funcionário não respondeu à essa pergunta. Um funcionária porém, alertou que se o funcionário demonstra

interesses em cursos, palestras ou eventos, o setor de RH libera o funcionário para participação nos mesmos.

Quando perguntados sobre os principais treinamentos de que haviam participado em 2003, todos os funcionários afirmaram que haviam participado de algum tipo de treinamento, sendo esses: cursos relacionados à atividade turística (3 funcionários – 42,85%), participação em uma feira de turismo (1 funcionário – 14,28%), curso na área tributária (1 funcionário – 14,28%), palestra com tema ligado à saúde (1 funcionário – 14,28%), palestras e oficinas ligadas a temas diversos (1 funcionário – 14,28%), treinamento com outros estagiários (1 estagiário).

Com relação ao investimento realizado pelo Sesc no crescimento profissional de cada funcionário, a maioria se diz satisfeita com o investimento (85,71%) - apenas 1 funcionário (14,28%) se diz pouco satisfeito.

Quanto à avaliação da comunicação entre todos os funcionários do Sesc Turismo Social, os funcionários avaliaram-na como: boa (5 deles – 71,42%), ótima (1 funcionário – 14,28%) e regular (1 funcionário – 14,28%).

Dentre os funcionários que avaliaram a comunicação como boa, 2 deles afirmaram que ela poderia ser melhor se alguns funcionários revissem suas posturas diante dos demais colegas. O funcionário que a avaliou como regular, sugere uma reunião semanal entre os funcionários para avaliar prioridades. Foi sugerido também o uso de *Messenger* e a promoção de maior confraternização entre os funcionários da Unidade e um funcionário afirmou com relação à comunicação, que estão no caminho certo.

Com relação ao desempenho no trabalho, todos os funcionários são avaliados e a maioria (6 deles - 85,71%) afirmou que fica sabendo do resultado de suas avaliações, com exceção do estagiário.

Quanto ao salário e os benefícios oferecidos pela empresa, a maioria (5 deles - 71,42%) se diz satisfeita. Apenas 2 funcionários (28,57%) não estão satisfeitos porque os benefícios estão sendo extintos gradativamente.

A maioria (71,42%) também afirmou que há perspectivas de crescimento profissional dentro do Sesc. Um funcionário (dos 2 que afirmaram não haver perspectivas) disse que não há perspectivas para todos.

Pouco mais que a metade dos funcionários (57,14%) afirmou que a organização preocupa-se em repassar informações sobre procedimentos de higiene

e segurança no trabalho, os demais (42,85%) afirmaram que não há essa preocupação.

Quanto à qualificação das condições do ambiente de trabalho, a maioria (5 deles – 71,42%) qualificou-as como boas e 2 funcionários (28,57%) qualificaram-nas como regular.

Quanto perguntados sobre como se sentem em relação ao seu trabalho e à pessoas com quem trabalha, as respostas obtidas foram: 5 funcionários se dizem satisfeitos (71,42%), 4 motivados (57,14%), 4 integrados (57,14%), 3 orgulhosos do trabalho (42,85%), 3 gostam das pessoas (42,85%), 2 valorizados (28,57%), 2 confiantes nas pessoas (28,57%). Quanto às respostas de insatisfação obteve-se: 3 funcionários (42,85%) se sentem pouco valorizados, 2 pouco motivados (28,57%), 1 pouco satisfeito (14,28%), 1 pouco orgulhoso (14,28%), 1 não gosta de todas as pessoas (14,28%).

Um funcionário destacou que se sente motivado porque isso só depende de sua pessoa.

Quanto às sugestões de melhoria, obteve-se: maior comprometimento por parte dos colegas de trabalho, destacando que a participação em cursos e palestras de nada adianta se não há comprometimento com aquilo que se propôs a se fazer (2 funcionários); realização de alguns passeios com todos os funcionários do Sesc Turismo nos finais de semana (1 funcionário); investimento em pesquisa de novos roteiros e treinamento constante (1 funcionário). Os demais funcionários (3 deles – 42,85%) não quiseram deixar nenhuma sugestão nem comentário.

5 ANÁLISE

A partir da teoria pesquisada sobre administração de recursos humanos e suas políticas e a pesquisa realizada pela Divisão de RH do Sesc Turismo Social, procede-se à realização de uma análise, conformada pela confrontação da teoria com a prática encontrada na instituição escolhida como objeto de estudo de caso.

Com base na análise geral das políticas de RH do Sesc, percebe-se que os recursos humanos da instituição são vistos como o recurso dinamizador do negócio da instituição – tendo seus papéis bem definidos no crescimento e desenvolvimento da instituição.

De modo geral, as políticas de RH do Sesc estão assentadas nos subsistemas constituintes do processo de administração de RH e que são objetos dessas mesmas políticas, conforme descreve CHIAVENATO (1999, 2002), a saber: políticas de provisão, aplicação, manutenção e desenvolvimento de RH. Apenas a política de monitoração não está claramente definida no momento.

As políticas refletem também a filosofia, a cultura organizacional do Sesc, de valorização e desenvolvimento do ser humano.

Porém, como o objeto de estudo deste Projeto Técnico é a empresa turística, o Sesc Turismo Social, será necessário analisar essas políticas aplicadas ao contexto dessa instituição. A seguir essas políticas serão analisadas uma a uma.

Primeiramente é necessário analisar a política de provisão de recursos humanos.

Analisando-a em seus aspectos gerais, verificou-se sua adequação às necessidades de provimento de RH.

Tanto o recrutamento, quanto a seleção de pessoas são conduzidos com os devidos critérios técnicos e realizados em conjunto pelo órgão especializado em RH, a Divisão de RH, e o próprio Sesc Turismo Social, na figura de seu Diretor.

Analisando as respostas dadas pelos funcionários do Turismo no tocante à essas questões, comprova-se o fato. A maioria dos funcionários (71, 42%) foi especialmente selecionada para atuar na área de turismo. Apenas um funcionário não havia participado do processo seletivo, por ter seu trabalho já conhecido através da prestação terceirizada, caso que se constitui numa exceção.

Como o negócio do Turismo Social é a prestação de serviços na área de turismo, é elementar a busca de pessoas com o perfil adequado, sintonizado à área – e essa empresa turística possui o mérito de tê-lo conseguido.

A equipe é formada por 3 profissionais com formação superior em Turismo, 3 acadêmicos do curso de Turismo (sendo 2 estagiários), além de seu Diretor possuir 25 anos de experiência na área turística, aliada à sua busca de conhecimentos na área, através da participação em diversos cursos e eventos.

Relevante destacar também que dentre os 12 funcionários, 7 deles possuem o curso técnico de guia de turismo, acrescentando mais um diferencial à instituição.

Os demais funcionários também se adequaram aos seus cargos, seja por sua formação educacional, seja por sua experiência.

A partir disso, pode-se inferir que os serviços turísticos do Sesc Turismo Social possuem o diferencial de serem “produzidos” e “oferecidos” por pessoas com o perfil adequado, à primeira vista, ao tipo do negócio.

Porém, reconhece-se que o profissional necessita de outras competências, que não cabe aqui julgar por não haver subsídios para tal. Sem dúvida, esta também é uma preocupação do Sesc, já que este aplica a avaliação de desempenho por competências, conforme será analisado posteriormente.

No entanto, mesmo sem poder avaliar todas as competências da equipe da instituição em questão, pode-se afirmar a existência de um diferencial face a realidade encontrada no mercado turístico, no qual grande parte das empresas ainda não valoriza os profissionais com formação em turismo, por mais paradoxo que esse fato possa parecer – segundo a realidade observável e divulgada em diversos meios de comunicação.

A política de aplicação de RH do Sesc também se adequa, em linhas gerais, às peculiaridades da empresa turística.

Segundo a Divisão de RH, há no Sesc o treinamento de integração, realizado especialmente com os novos funcionários, conforme descrito nesse Projeto.

Porém, os funcionários do Sesc Turismo Social afirmaram, a esse respeito, situações diferentes. Mais da metade (57,14%) afirmou que se adaptou ao trabalho, trabalhando – sendo essa a maneira como disseram ter sido introduzidos na empresa e em suas tarefas.

Esta diferença entre discurso e prática pode dever-se ao fato de o treinamento de integração ser uma ação recente.

Além disso, a maioria dos funcionários (85,71%) não recebeu treinamento inicial para atuar especialmente no Sesc Turismo Social.

No entanto, apesar disso, há no Sesc a descrição e análise de todos os cargos da instituição, incluindo os do Turismo Social, servindo como importante instrumento gerencial.

A descrição e análise dos cargos oferecem subsídios para a movimentação de cargos e salários, além de ser um instrumento de base para o processo de recrutamento e seleção.

Não obstante, as informações referentes ao cargo não constam do programa do treinamento de integração.

Quanto à avaliação de desempenho, os funcionários confirmaram sua aplicação e afirmaram, em sua maioria (85, 71%) que fiam sabendo do resultado de suas avaliações.

A avaliação de desempenho, especialmente a avaliação por competências é um instrumento importante para o desenvolvimento da organização, pois verifica a adequação do funcionário ao cargo, identifica suas necessidades de treinamento e de seu potencial latente.

A comunicação, por sua vez, foi avaliada pela maioria dos entrevistados como boa (71,42%) e ótima para 14, 28%, porém recebeu sugestões de melhoria, inclusive do Diretor do Sesc Turismo Social, que também a avaliou positivamente, mais sugeriu mais oportunidades de treinamento de todos juntos e confraternizações.

A comunicação, instrumento de coordenação do trabalho, cooperação entre as pessoas, deve ser alvo de esforços contínuos por parte da direção do Turismo Social no exercício da administração de recursos humanos.

No tocante à política de manutenção de RH, especificamente com relação aos salários e benefícios oferecidos pelo Sesc, a maioria (85,71%) dos funcionários do Turismo, afirma estar satisfeita. Tal fato demonstra a pertinência da política de administração de salários contida no Plano de Gestão de Cargos e Salários, bem como dos benefícios oferecidos pelo Sesc, que é um dos diferenciais da instituição.

Os salários e os benefícios são importantes para a melhoria do desempenho do funcionário, sua satisfação com a instituição e motivação para o trabalho.

Para a maioria dos funcionários (71,42%) há perspectivas de crescimento no Sesc, o que demonstra que os mesmos visualizam na instituição a possibilidade de desenvolvimento de suas carreiras. O próprio Sesc preconiza isso, na política de cargos e salários. Tais fatos são comprovados na entrevista realizada com o Diretor do Sesc Turismo Social.

No intuito de manter a eficiência organizacional, a Divisão de Recursos Humanos destacou a existência de algumas ações voltadas à higiene e segurança no trabalho, fato também confirmado pela direção do Turismo Social, que também qualificou as condições do ambiente de trabalho como sendo ótimas.

No entanto, as respostas obtidas com os funcionários revelaram uma situação diferente. Apenas pouco mais que a metade dos funcionários (57,14%) afirmou que a organização preocupa-se em repassar procedimentos de higiene e segurança no trabalho. Esta realidade pode dever-se ao fato de a existência desses procedimentos não estarem sendo multiplicados e divulgados a todos os funcionários por aqueles que recebem treinamento sobre esses procedimentos, que são as pessoas-chave nos processos.

A qualificação das condições físicas do ambiente de trabalho foram qualificadas como boas pela maioria (71,42%).

No intuito de detectar, em linhas gerais, as condições do ambiente de trabalho, relacionadas às condições sociais, à qualidade dos relacionamentos da empresa, algumas perguntas foram feitas com a equipe do Turismo Social.

Para a direção, essas condições sociais são todas qualificadas como positivas. Os demais funcionários, em sua maioria, afirmaram estar satisfeitos (71,42%), motivados (57,14%) e integrados (57,14%) – fato que pode refletir as políticas de RH.

Entre as respostas de insatisfação, porém, vale ressaltar a porcentagem razoável de funcionários (42, 85%), que se sentem pouco valorizados, o que pode indicar uma lacuna na administração dos recursos humanos, que deve ser melhor pesquisada e trabalhada.

Segundo a direção do Turismo Social, as ações realizadas para manter e desenvolver as pessoas no Turismo Social são: a satisfação do trabalho através do retorno pelo cliente, a descentralização e delegação de responsabilidades – já

citadas neste Projeto como uma das maneiras de manter o bom ambiente social de trabalho e valorizar o funcionário.

Neste sentido, a política de manutenção do Sesc é adequada ao Turismo Social, mas necessita de pequenas adaptações ao Turismo Social.

A política de desenvolvimento de RH, por sua vez, é claramente realizada com o intuito de desenvolver o funcionário, enquanto profissional e ser humano – além de possuir o objetivo de desenvolver a organização como um todo.

Há projetos de treinamento que envolvem toda a organização, porém há pesquisas com a direção do Sesc Turismo Social para detectar as necessidades particulares dessa empresa turística.

Além disso, é possível a solicitação de participação em cursos e eventos específicos da área, a qualquer momento do ano.

Este é um aspecto de extrema importância para o Sesc Turismo Social, devido ao caráter fundamental do treinamento para a prestação de serviços na área de turismo, conforme pesquisado.

Vale destacar também a ênfase no desenvolvimento gerencial.

Com base nesses dados, pode-se inferir que para o Sesc, desenvolver pessoas é um investimento. A maioria dos funcionários (85, 71%) afirma estar satisfeita com o investimento realizado pelo Sesc em seu crescimento profissional.

Dentre as políticas citadas na revisão bibliográfica, há também política de monitoração de RH, que não é efetivamente definida pela Divisão de RH. O que há é um procedimento denominado “cooperação técnica”, onde através de amostragem, é verificado como estão os procedimentos de avaliação dos funcionários, carta-ponto, etc.

Durante a realização das entrevistas foi detectado que uma das principais dificuldades encontradas na administração de RH é justamente a avaliação dos treinamentos realizados – uma questão de monitoração.

Diante dessa análise, conclui-se que de forma geral, o Sesc possui políticas e práticas de RH consistentes e que suprem as necessidades da empresa turística em questão, o Sesc Turismo Social, adequando-se às peculiaridades desse tipo de empresa.

6 RECOMENDAÇÕES FINAIS

Após as pesquisas realizadas no Sesc, a problemática proposta nesse Projeto Técnico foi identificada e analisada, ou seja, identificou-se como se dá a administração de recursos humanos no Sesc e como essa administração, através de políticas e práticas, interfere, insere-se, no contexto e na realidade do Sesc Turismo Social, que é uma empresa turística com características especiais.

Os objetivos do trabalho foram atingidos, pela identificação e análise das políticas e práticas relacionadas a administração de recursos humanos do Sesc, sob o olhar de sua inserção no Sesc Turismo Social e a identificação da opinião dos funcionários do Turismo a respeito das mesmas.

Neste momento, pretende-se concretizar o último objetivo, ou seja, propor algumas sugestões relacionadas às políticas e práticas de recursos humanos.

Conforme a análise realizada dos dados coletados, as políticas e práticas de administração de recursos humanos definidas pela Divisão de Recursos Humanos e conduzidas em parceria com as direções das Unidades Executivas, adequam-se de forma geral, à realidade, às necessidades e características especiais da empresa turística, o Sesc Turismo Social.

As políticas são consistentes e conduzidas com foco no desenvolvimento e satisfação do funcionário – condições essenciais para sua atitude positiva frente à organização. Essa atitude é refletida no seu desempenho no trabalho e quando positiva, torna a qualidade dos recursos humanos, um diferencial da empresa turística.

No entanto, apesar da avaliação positiva do conjunto de políticas e práticas do Sesc, faz-se necessário a apresentação de algumas recomendações para minimizar aspectos que deixaram a desejar, de alguma forma, na opinião dos funcionários do Sesc Turismo Social e na análise dos dados coletados na Divisão de Recursos Humanos.

Com relação à política de provisão de recursos humanos e suas práticas, recomenda-se que durante o processo de suprimento de vagas de trabalho, tome-se alguns cuidados especiais com as transferências de funcionários de outros setores do próprio Sesc, de modo que se evite a inadequação do funcionário ao cargo, seja por seu perfil, seja pela falta de treinamento inicial para atuação em campo

específico. A atuação na área turística, como é o caso do Sesc Turismo Social, exige do ocupante do cargo algumas competências especiais, como já foi citado.

O mesmo raciocínio aplica-se aos casos de indicação de pessoas para ocuparem cargos na organização.

Na política de aplicação de recursos humanos é necessário ressaltar que o treinamento de integração deve efetivamente estendido à todos os funcionários, já que o conhecimento da instituição e de sua cultura é condição essencial para a atuação do funcionário.

Sugere-se também a realização de um treinamento para os novos funcionários ou estagiários do Sesc Turismo Social, com o objetivo de apresentá-los as características especiais de atuação dessa empresa turística. Tal treinamento poderia ser planejado e executado pelos próprios funcionários do Turismo.

Vale destacar que o Sesc Turismo Social possui uma filosofia de atuação e uma cultura organizacional diferentes das demais agências de turismo, que influenciam na configuração de serviços turísticos próprios e que atraem determinados perfis de clientes. Desse modo, essas peculiaridades devem estar muito compreendidas e absorvidas pelo novo funcionário, mesmo que este possua formação na área ou que possua experiência profissional no mesmo tipo de empresa turística.

Ainda com relação ao processo de integração do novo funcionário, recomenda-se que o funcionário conheça a descrição e análise do cargo que vai ocupar na instituição, a fim de que o mesmo saiba quais são as características do cargo e quais são as competências que lhe são exigidas. Isso também é importante para que ele saiba o que estará sendo analisado em sua avaliação de desempenho.

A avaliação de desempenho é um importante instrumento para a administração de recursos humanos e sua manutenção é essencial para o acompanhamento dos funcionários e proposição de políticas e práticas de desenvolvimento de recursos humanos, cargos e salários, entre outros. A divulgação dos resultados dessas avaliações deve continuar a ser conduzida de forma profissional e poderá estender-se também aos estagiários da instituição, que estão em processo de aprendizado.

Quanto à política de manutenção de recursos humanos, destaca-se a existência de um número mínimo, porém existente, de funcionários insatisfeitos com

certos aspectos tais como benefícios oferecidos pela instituição e falta de perspectivas de crescimento para todos.

Com relação à isso, sugere-se uma maior divulgação dos benefícios oferecidos pela instituição, juntamente com uma comparação desses benefícios com a realidade encontrada no mercado. Recomenda-se também uma maior divulgação do Plano de Gestão de Cargos e Salários, que contém as condições para o aumento de salário e a mudança de cargo.

Sobre a política de desenvolvimento de recursos humanos e suas práticas, recomenda-se apenas a consulta constante aos funcionários do Sesc Turismo Social por parte da direção do Sesc Turismo Social a respeito de suas necessidades de treinamento. Os funcionários podem dar importantes contribuições sobre as lacunas a serem preenchidas em sua própria atuação na instituição.

Por último, recomenda-se o estabelecimento efetivo de uma política de monitoração de recursos humanos e suas práticas, que possam conduzir à uma avaliação de toda a administração de recursos humanos da instituição.

Assim, as recomendações propostas não inviabilizam a atual forma de administração de recursos humanos, mas procuram agregar fatores importantes identificados na análise conduzida nesse Projeto Técnico.

A administração de recursos humanos, através de suas políticas e práticas, viabiliza a satisfação dos recursos humanos do Sesc Turismo Social, influenciando a atuação dos funcionários.

A necessidade de valorização do profissional da atividade turística está contemplada, assim como a necessidade de investimento no crescimento profissional e pessoal do mesmo.

O caminho do sucesso da empresa turística passa pelo estabelecimento das políticas de administração de recursos humanos. Desta forma, pode-se dizer que o sucesso para o Sesc Turismo Social, a depender de seus recursos humanos, terá maior probabilidade de ocorrer.

7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARBOSA, Maria de Lourdes de Azevedo; OLIVEIRA, Lúcia Maria Barbosa de. **A gestão de recursos humanos e o desenvolvimento da cultura de serviços: criando vantagem competitiva na empresa de hospitalidade.** In: Revista Turismo Visão e Ação. Itajaí – SC: Editora da UNIVALI, v.5, n.2, mai/ago 2003.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Desenvolvimento de Recursos Humanos: uma estratégia de desenvolvimento organizacional.** São Paulo: Atlas, 1980.

BONA, André; PETROCCHI, Mário. **Agências de Turismo: planejamento e gestão.** São Paulo: Futura, 2003.

CARVALHO, Antônio V. de; SERAFIM, Oziléia C. Gomes. **Administração de Recursos Humanos.** São Paulo: Pioneira, v.2., 1995.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Recursos Humanos: fundamentos básicos.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

CELINSKI, Leszek. **Guia de Desenvolvimento e Administração de Recursos Humanos – I, f.3.** Curitiba: ASSOCEP, 1982.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos.** Edição Compacta. 7. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2002.

COMO o ambiente de trabalho influi no desempenho. Disponível em: <<http://www.gestaoerh.com.br/visitante/site.htm>> Acesso em: 08 fev. 2004.

DAVIS, Keith; Werther Jr., William B. **Administração de Pessoal e Recursos Humanos.** Tradução de: Auripebo Berrance Simões. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.

FAQUIM, Lucilene. **Envolver as pessoas é fundamental.** Disponível em: <<http://www.gestaoerh.com.br/visitante/site.htm>> Acesso em 08 fev. 2004.

FAQUIM, Lucilene. **Eficácia na gestão de RH.** Disponível em: <<http://www.gestaoerh.com.br/visitante/site.htm>> Acesso em 08 fev. 2004.

FLIPPO, Edwin B. **Princípios de Administração de Pessoal.** 2. ed. São Paulo: Editora Atlas, v. 2, 1973.

X GASPAR, Roseli M. Ramos. **Implantação de um Sistema de Padronização numa Unidade de Turismo Social no Sesc Paraná.** Curitiba: 2002. Projeto Técnico (Pós-graduação em Gestão da Qualidade) – Centro de Pesquisa e Pós-graduação em Administração, Universidade Federal do Paraná.

GOELDNER, Charles R.; McINTOSH, Robert W.; RITCHIE, J. R. Brent. **Turismo: princípios, práticas e filosofias**. Tradução de: Roberto Cataldo Costa. 8. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

LOBOS, Júlio A. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 1979.

LUCENA, Maria Diva da Salete. **Planejamento de Recursos Humanos**. São Paulo: Editora Atlas, 1995.

X PARANÁ. Serviço Social do Comércio. **Turismo Social: Modelo de Atividade**. Paraná: SESC, 2002.

PIMENTA, Maria Alzira de Almeida. **Gestão de pessoas no setor turístico: sustentabilidade e qualidade**. In: Revista Turismo & Desenvolvimento. Campinas – SP: Editora Átomo, v. 2, n.1, jan/jun 2003.

ROSS, Glenn F. **Psicologia do turismo**. Tradução de: Dinah Azevedo. São Paulo: Contexto, 2001.

TRAMONTIN, Rúbia Gisele. **A gestão de pessoas no setor de alimentos e bebidas dos hotéis e sua contribuição para a qualidade nos serviços – uma análise em Foz do Iguaçu, Paraná**. In: VII Encontro Nacional de Turismo com Base Local, 4 a 7 de novembro de 2003: livro de resumos. São Paulo: Editus, 2003.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de Pessoas**. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2000.

VROOM, Victor H. **Gestão de pessoas, não de pessoal**. Tradução de: Ana Beatriz Rodrigues e Priscilla Martins Celeste. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

ZARDO, Eduardo Flávio. **Administração de Recursos Humanos**. Curitiba: (não editada), 1999.

8 APÊNDICES

Entrevista junto à Divisão de Recursos Humanos do Sesc

Nome: _____

Cargo: _____ Formação profissional: _____

Tempo de serviço no cargo: _____

Número de funcionários do RH e atribuições: _____

1 – Quais são as **funções** da Administração de Recursos Humanos desta organização?

2 – Como é feito o **recrutamento** de pessoal? Quais as técnicas empregadas? (recrutamento interno/externo/misto)?

Quais são os requisitos mais valorizados pela organização durante o processo de recrutamento?

3 – Como é feita a **seleção** de pessoal? Quais as técnicas empregadas (entrevistas, testes, dinâmicas, provas de conhecimento, etc)?

Quem são os responsáveis pela seleção? _____

4 – Após o ingresso na organização, como o funcionário é **introduzido** na empresa/cargo/novos colegas? Há algum programa de integração? Como ele é realizado?

5 – Há **descrição e análise de cargos** na organização? Quais as especificações contidas?

Como os funcionários tem acesso à essas informações? De que forma elas são úteis à gestão de pessoal?

6 – Há **avaliação de desempenho** do pessoal? Como ela é feita? Quem são os responsáveis pela sua execução?

7 – Há um **programa de incentivos e recompensas** na organização? Quais são as compensações ?

8 – Há um **Plano de Cargos e Salários** na organização? Quais são as bases para o estabelecimento da remuneração?

9 – A organização possui um **plano de higiene** do trabalho? Quais são suas especificações?

Há preocupação com as condições de ambientais de trabalho (iluminação, ruído, condições atmosféricas)? O que a organização faz neste sentido?

10 – Há um **plano de segurança**? Quais são suas especificações?

11 – Há uma política estabelecida de **relações trabalhistas** (com sindicatos)? Como ela está estruturada?

12 – A organização realiza **treinamentos**? Com quais objetivos?

Como é feito o levantamento das necessidades de treinamento? Quem são os executores do treinamento?

Há avaliação do treinamento? De que forma é realizada?

13 – A organização já realizou ou realiza algum programa de **desenvolvimento organizacional**? Quem são os responsáveis pelo seu desenvolvimento?

14 – Há algum sistema de **monitoramento de pessoal**? Há um sistema de informações de recursos humanos? Há auditoria de RH (análise e avaliação das práticas de pessoal da organização)?

15 - Quais são as principais **dificuldades** encontradas na gestão dos recursos humanos da organização?

16 - Qual a **autonomia do Diretores e chefes de departamentos do Sesc** no que se refere à gestão de RH?

Entrevista com o Sr. Diretor do Sesc Turismo Social

Nome: _____

Cargo: _____ Função: _____

Formação profissional: _____

Tempo de serviço no Sesc Paraná: _____

Tempo de serviço no cargo do Sesc Turismo Social: _____

1 - O senhor **participa** do processo de **seleção** de pessoas para ocupar cargos no Sesc Turismo Social? De que forma?

2 - O Departamento de Recursos Humanos realiza anualmente pesquisas com o senhor para saber quais são as **necessidades de treinamento** (cursos, palestras, outros eventos) dos funcionários do Sesc Turismo Social?

() Não

() Sim. Qual a periodicidade? _____

3 - Relacione os **principais treinamentos** de que o senhor **participou** no último ano (2003) (exemplo: palestra ou curso sobre determinado assunto):

4 - O senhor está satisfeito com o **investimento** realizado pelo Sesc no **crescimento profissional** dos funcionários do Turismo?

() Muito satisfeito

() Satisfeito

() Pouco satisfeito

() Não estou satisfeito. Qual a razão? _____

5 - Como o senhor avalia a **comunicação** entre todos os funcionários do **Sesc Turismo Social** (relação Diretoria, supervisores, atendentes, estagiários, outros funcionários)?

() Ótima

() Boa

() Regular

() Ruim

() Péssima

O senhor tem alguma **sugestão** para contribuir à respeito desse assunto? _____

6 - O senhor é **avaliado** anualmente com relação ao desempenho no trabalho?

() Sim

() Não

O senhor **fica sabendo do resultado** de suas avaliações?

() Sim

() Não

7 - O senhor está **satisfeito** com o **salário** e os **benefícios** oferecidos pela empresa?

() Sim

() Não. Por quê? _____

Há **perspectivas de crescimento** profissional dentro do Sesc?

() Sim

() Não

8 - A organização se preocupa em repassar informações sobre **procedimentos de higiene e segurança** no trabalho (como prevenção de acidentes, incêndios, etc)?

() Sim

Não

9 - Como o senhor qualifica as condições de seu **ambiente de trabalho** (iluminação, ruído, condições do ar):

- Ótimo
 Bom
 Regular
 Ruim

10 - Como o senhor se **sente** em relação ao seu trabalho e às pessoas com quem trabalha em todo o Sesc, incluindo demais Diretorias (pode assinalar mais de uma resposta):

- integrado pouco integrado
 motivado pouco motivado
 satisfeito pouco satisfeito
 orgulhoso do trabalho pouco orgulhoso do trabalho
 confiante nas pessoas pouco confiante
 gosta das pessoas não gosta de todas as pessoas
 valorizado pouco valorizado

11 - Qual o seu nível de **autonomia** sobre a gestão dos recursos humanos do Sesc Turismo Social?

12 - Quais são **suas ações** para manter e desenvolver as pessoas no Sesc Turismo, aumentar o nível de confiança entre as pessoas, o orgulho no trabalho, a camaradagem, a boa comunicação?

13 - O senhor tem alguma **sugestão de melhoria** para o departamento de recursos humanos e/ou para seus colegas do Sesc?

14 - Outros comentários:

Muito obrigada pela atenção!

Carolina J. Campos

Questionários aplicados junto aos funcionários do Sesc Turismo Social

Nome: _____
Cargo: _____ Função: _____
Formação profissional: _____
Tempo de serviço no Sesc Paraná: _____
Tempo de serviço no cargo do Sesc Turismo Social: _____

1 – No Sesc, você sempre trabalhou no Sesc Turismo Social?

() Sim

() Não. Onde trabalhou antes? _____

2 – Como você **ingressou** no Sesc? (descreva, por ex: havia deixado currículo, fui selecionado e realizei dinâmicas de grupo com psicólogo, após, fiz entrevista com o diretor da unidade)

3 – Após sua admissão no Sesc, como você foi **introduzido na empresa** e em suas tarefas – ou seja – o que o Sesc fez para que você conhecesse a organização e as tarefas e atribuições de seu cargo?

4 – Quando você ingressou no **Sesc Turismo Social**, você recebeu um **treinamento inicial** para **atuar especialmente** nesta unidade?

() Não

() Sim. Sobre o que foi este treinamento? _____

5 - O Departamento de Recursos Humanos realiza anualmente pesquisas com os **funcionários** do Sesc Turismo Social para saber quais são suas **necessidades de treinamento** (cursos, palestras, outros eventos)?

() Não

() Sim. Qual a periodicidade? _____

6 – Relacione os **principais treinamentos** de que você **participou** no último ano (2003) (exemplo: palestra ou curso sobre determinado assunto):

7 – Você está satisfeito com o **investimento** realizado pelo Sesc em seu **crescimento profissional**?

() Muito satisfeito

() Satisfeito

() Pouco satisfeito

() Não estou satisfeito. Qual a razão? _____

8 – Como você avalia a **comunicação** entre todos os funcionários do **Sesc Turismo Social** (relação Diretoria, supervisores, atendentes, estagiários, outros funcionários)?

() Ótima

() Boa

() Regular

() Ruim

() Péssima

Você tem alguma **sugestão** para contribuir à respeito desse assunto? _____

9 – Você é **avaliado** anualmente com relação ao desempenho no trabalho?

() Sim

() Não

Você **fica sabendo do resultado** de suas avaliações?

() Sim

() Não

10 – Você está **satisfeito** com o **salário** e os **benefícios** oferecidos pela empresa?

() Sim

() Não. Por quê? _____

Há **perspectivas de crescimento** profissional dentro do Sesc?

() Sim

() Não

11 – A organização se preocupa em repassar informações sobre **procedimentos de higiene e segurança** no trabalho (como prevenção de acidentes, incêndios, etc)?

() Sim

() Não

12 – Como você qualifica as condições de seu **ambiente de trabalho** (iluminação, ruído, condições do ar):

() Ótimo

() Bom

() Regular

() Ruim

13 – Como você se sente em relação ao seu trabalho e às pessoas com quem trabalha (pode assinalar mais de uma resposta):

() integrado () pouco integrado

() motivado () pouco motivado

() satisfeito () pouco satisfeito

() orgulhoso do trabalho () pouco orgulhoso do trabalho

() confiante nas pessoas () pouco confiante

() gosta das pessoas () não gosta de todas as pessoas

() valorizado () pouco valorizado

14 – Você tem alguma **sugestão de melhoria** para o departamento de recursos humanos e/ou para seus colegas do Sesc Turismo Social ?

15 – Outros comentários:

Obrigada pela atenção!

Carolina J. Campos