

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

MARIANA PAZETO DUCKUR

**ANÁLISE DA ROTATIVIDADE DE AGENTES DE VIAGENS NAS AGÊNCIAS DE
TURISMO DE CURITIBA**

CURITIBA

2010

**ANÁLISE DA ROTATIVIDADE DE AGENTES DE VIAGENS NAS AGÊNCIAS DE
TURISMO DE CURITIBA**

Trabalho de graduação apresentado às disciplinas de Orientação e Supervisão de Estágio e Projeto de Turismo em Planejamento e Gestão de Agenciamento II, como requisito parcial para conclusão do Curso de Turismo – ênfase Agenciamento Turístico, do Departamento de Turismo, Setor de Ciências Humanas, Letras e Artes da Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Professor Eduardo Pereira

CURITIBA

2010

AGRADECIMENTOS

Muitas foram as fases pelas quais passei para conclusão deste trabalho acadêmico, em que certas pessoas foram fundamentais para que eu pudesse completar esta jornada. Assim, agradeço:

Primeiramente a Deus que nunca me desamparou nos momentos mais difíceis, sempre guiando e iluminando meu caminho.

À minha querida mãe e amiga por todas as palavras de incentivo, carinho e pelo seu amor incondicional, sem os quais este trabalho não teria sido possível.

Ao meu noivo amado por todo apoio, cumplicidade, paciência e por nunca ter duvidado da minha capacidade de enfrentar os obstáculos.

Aos professores Eduardo Pereira e Alexandre Augusto Biz, pela compreensão durante todos estes anos, sempre acreditando em meu potencial.

A todos, muito obrigada.

“Se você quer um ano de prosperidade, cultive trigo.
Se você quer dez anos de prosperidade, cultive árvores.
Se você quer cem anos de prosperidade, cultive pessoas”.

Provérbio chinês

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

GRÁFICO 1 – ESCOLARIDADE DO GESTOR.....	55
GRÁFICO 2 – EXPERIÊNCIA DO GESTOR NO SETOR DE AGENCIAMENTO.....	56
GRÁFICO 3 – TAMANHO DA EMPRESA.....	57
GRÁFICO 4 – PERMANÊNCIA MÉDIA DOS FUNCIONÁRIOS NAS AGÊNCIAS.....	58
GRÁFICO 5 – FAIXA ETÁRIA DOS FUNCIONÁRIOS.....	59
GRÁFICO 6 – ESCOLARIDADE DOS FUCIONÁRIOS.....	59
GRÁFICO 7 – TEMPO EM QUE TRABALHA NO AGENCIAMENTO.....	60
GRÁFICO 8 – TEMPO EM QUE TRABALHA NA EMPRESA.....	60
GRÁFICO 9 – FELICIDADE E REALIZAÇÃO NO SETOR DE AGENCIAMENTO.....	61
GRÁFICO 10 – COMPROMETIMENTO COM A EMPRESA	61
GRÁFICO 11 – INTENÇÃO DE SAIR DO AGENCIAMENTO.....	62
GRÁFICO 12 – TIPO DE ADMINISTRAÇÃO.....	62
GRÁFICO 13 – PRINCIPAL FORMA DE RECRUTAMENTO.....	63
GRÁFICO 14 – REALIZAÇÃO DA ESPECIFICAÇÃO DE CARGO.....	63
GRÁFICO 15 – CRITÉRIOS PARA A SELEÇÃO DE FUNCIONÁRIOS.....	64
GRÁFICO 16 – PRINCIPAL FORMA DE TREINAMENTO.....	65
GRÁFICO 17 – DIFICULDADES PARA A REALIZAÇÃO DE TREINAMENTO.....	66
GRÁFICO 18 – PRINCIPAIS CAUSAS DA ROTATIVIDADE.....	67
GRÁFICO 19 – REALIZAÇÃO DE PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL.....	68
GRÁFICO 20 – PARTICIPAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS NA TOMADA DE DECISÕES E RESOLUÇÕES DE PROBLEMAS.....	69
GRÁFICO 21 – CONSEQUÊNCIAS DA ROTATIVIDADE.....	69
GRÁFICO 22 – REALIZAÇÃO DE ENTREVISTAS DE DESLIGAMENTO.....	70
GRÁFICO 23 – ESCOLARIDADE DO GESTOR X PERMANÊNCIA DOS AGENTES.....	71
GRÁFICO 24 – EXPERIÊNCIA DO GESTOR X PERMANÊNCIA DOS	72

AGENTES.....	
GRÁFICO 25 – PORTE DA EMPRESA X PERMANÊNCIA DOS AGENTES....	72
GRÁFICO 26 – TIPO DE ADMINISTRAÇÃO X PERMANÊNCIA DOS AGENTES.....	73
GRÁFICO 27 – FAIXA ETÁRIA DOS FUNCIONÁRIOS X QUANTO TEMPO TRABALHA NA EMPRESA.....	74

SUMÁRIO

LISTA DE ILUSTRAÇÕES	04
1 INTRODUÇÃO	08
1.1 PROBLEMA.....	09
1.2 JUSTIFICATIVA.....	09
1.3 OBJETIVOS.....	10
1.3.1 Geral.....	10
1.3.2 Específicos.....	10
1.4 HIPÓTESES.....	11
2 A IMPORTÂNCIA DAS PESSOAS NA ERA DO CONHECIMENTO	12
3 ROTATIVIDADE: CAUSAS, CONSEQUÊNCIAS E CONTROLE	21
3.1 CAUSAS DA ROTATIVIDADE.....	23
3.2 CONSEQUÊNCIAS DA ROTATIVIDADE.....	25
4 A IMPORTÂNCIA DAS PESSOAS NO TURISMO	27
4.1 O TURISMO NO BRASIL E NO MUNDO.....	27
4.2 AS CARACTERÍSTICAS DOS SERVIÇOS TURÍSTICOS.....	30
5 A IMPORTÂNCIA DAS PESSOAS NO AGENCIAMENTO	34
5.1 DADOS DO AGENCIAMENTO.....	34
5.2. DE AGENTE A CONSULTOR DE VIAGENS.....	38
5.3 A ROTAVIDADE DOS AGENTES DE VIAGENS.....	43
6 METODOLOGIA	48
6.1 TIPOS DE PESQUISA.....	48
6.2 POPULAÇÃO E AMOSTRAGEM.....	49
6.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.....	50
6.4 LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	53
7 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	54
7.1 QUESTIONÁRIOS GESTORES.....	55
7.2 QUESTIONÁRIOS FUNCIONÁRIOS.....	59
7.3 QUESTIONÁRIOS GESTORES X FUNCIONÁRIOS.....	62
7.4 ANÁLISE DA ROTATIVIDADE DOS AGENTES DE VIAGENS NAS AGÊNCIAS DE TURISMO.....	71

8 PROGRAMA SETORIAL DE CONTROLE AO TURNOVER (PROSECT).....	75
8 DESCRIÇÃO DA PROPOSTA DO PROJETO.....	75
8 ETAPAS PARA EXECUÇÃO DO PROJETO.....	82
9 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	83
REFERÊNCIAS.....	84
APÊNDICES.....	89
APÊNDICE 1 – QUESTIONÁRIOS GESTORES.....	89
APÊNDICES 2 – QUESTIONÁRIOS FUNCIONÁRIOS.....	92
ANEXOS.....	95

1 INTRODUÇÃO

As empresas turísticas são essencialmente organizações prestadoras de serviços, o que significa dizer que seu principal capital - o elemento humano - é o elo fundamental em seu relacionamento com os clientes, por isso, a maneira com que os consumidores percebem a qualidade dos serviços ofertados depende em grande parte de como os colaboradores estão desempenhando suas funções.

O treinamento e a capacitação de funcionários e estagiários são fundamentais para a obtenção de certo grau de padronização no atendimento, contudo, eles por si só não são capazes de motivar os profissionais a realizarem suas tarefas de forma mais eficiente. Para isso, além da análise dos diversos fatores motivacionais, as empresas devem estimular a manutenção de um clima organizacional saudável, essencial para obtenção de uma maior produtividade dos colaboradores e para a fidelização dos clientes.

Todavia, esta qualidade de vida no trabalho no setor turístico muitas vezes não é alcançada, ainda mais em uma atividade em que as características marcantes são os baixos salários, a pressão emocional, o pouco treinamento oferecido, a carga horária muitas vezes excessiva e a alta rotatividade dos colaboradores (COOPER, 2006).

É dentro deste último enfoque que será desenvolvido este trabalho de conclusão de curso: a análise das principais causas e conseqüências que a rotatividade provoca nas agências de turismo de Curitiba.

Como grande pólo emissor de turistas, a capital paranaense possui mais de 500 agências de turismo, que juntas movimentam milhões de reais em passagens aéreas, hotéis, locações de automóveis, etc. Todavia, não diferente de outras cidades, enfrenta preocupantes índices de rotatividades de agentes de viagens, um transtorno comum ao mercado turístico e que afeta diretamente a qualidade dos serviços prestados e a produtividade e lucratividade da empresa, podendo impactar ainda na credibilidade de sua imagem frente aos clientes.

Com base na experiência da própria pesquisadora e no levantamento das informações acerca do tema, percebeu-se que há pouco sobre o assunto e nenhuma ampla pesquisa sobre esta temática no âmbito das agências de turismo, o que dificulta a sensibilização e conscientização dos gestores destas agências sobre a importância de controlar este fenômeno e reter os verdadeiros talentos da

organização, garantindo por mais tempo uma vantagem sustentável em um mercado tão competitivo.

Assim sendo, no presente projeto são apresentados: o problema proposto, relacionado à rotatividade dos agentes de turismo; a justificativa da escolha do tema; os objetivos que se busca atingir e as hipóteses mais prováveis para este fenômeno ocorrer. Posteriormente, é apresentado o embasamento teórico acerca do *turnover*, abordando aspectos como a importância das pessoas nas organizações, as principais causas e conseqüências da rotatividade e a importância do turismo e das pessoas que trabalham nos diversos setores da área, com enfoque especial no agenciamento e na rotatividade dos agentes de viagens.

Na metodologia, será descrito sucintamente a forma pela qual toda a pesquisa foi fundamentada, para posterior análise dos dados obtidos com a aplicação dos questionários de gestores e funcionários das agências de turismo de Curitiba. Em seguida, é apresentado o PROSECT, o Programa Setorial para Controle ao *Turnover*, assim como as considerações e os referenciais utilizados.

1.1 PROBLEMA

O problema formulado neste projeto foi baseado na experiência profissional da própria pesquisadora e na troca de idéias com pessoas que trabalham na área, além do levantamento do material existente sobre o assunto.

Quais as causas e conseqüências da rotatividade de agentes de viagens nas agências de turismo de Curitiba?

1.2 JUSTIFICATIVA

Os motivos que levaram a escolha deste tema justificam-se sob três aspectos: necessidade do mercado de agenciamento, falta de dados no turismo e a experiência da pesquisadora.

Para o mercado de agências de turismo o tema da rotatividade é relevante na medida em que busca entender um problema que impacta diretamente na produtividade e lucratividade da empresa, na qualidade dos serviços prestados, na satisfação do cliente, na credibilidade da empresa, na produtividade dos colaboradores remanescentes, entre outros fatores. Calcular o índice de rotatividade

e levantar as principais causas e conseqüências da rotatividade são elementos essenciais para entender este fenômeno e tentar controlá-lo.

Para a autora deste Trabalho de Conclusão de Curso este assunto foi eleito por ter atuado profissionalmente na área de agenciamento e observado diversas situações no ambiente de trabalho, que poderão ser mais facilmente contrastadas com as teorias existentes sobre o assunto.

Para o trade turístico discutir sobre a rotatividade é válido pelo fato de não haver ainda nenhuma pesquisa que aborde este tema de forma mais profunda no setor de agenciamento, o que vem corroborar com a originalidade e a relevância desta análise em questão.

A pouca atenção dada aos problemas e às aspirações dos agentes de viagens e estagiários nas diversas pesquisas realizadas sobre agenciamento também foi uma das razões que levaram a querer-se discutir a qualidade dos serviços por este ângulo.

Objetiva-se que este trabalho sirva como um instrumento a ser utilizado pelos gestores das agências de turismo na resolução de problemas e na tomada de decisões, além disso, que possa servir de base para estudiosos que queiram encontrar soluções para o fenômeno da rotatividade.

1.3 OBJETIVOS DA PESQUISA

1.3.1 Geral

Analisar as causas e conseqüências da rotatividade de agentes de viagens nas agências de turismo de Curitiba e seu impacto na qualidade dos serviços prestados.

1.3.1 Específicos

- Averiguar como é feita a gestão de pessoas nas agências de turismo de Curitiba.
- Investigar qual o tempo médio de permanência dos agentes de viagens nas agências de turismo da cidade.
- Levantar os fatores externos e internos às organizações que contribuem para a rotatividade de agentes de viagens.

- Pesquisar junto aos gestores das agências como eles avaliam as conseqüências negativas e/ ou positivas que a rotatividade de profissionais traz a seus negócios e aos colaboradores remanescentes.
- Comparar as respostas de gestores e funcionários a fim de se ter uma visão mais ampla sobre o fenômeno da rotatividade.

1.4 HIPÓTESES

Apresentam-se algumas hipóteses como prováveis fatores da rotatividade de agentes nas agências de turismo de Curitiba:

- A remuneração insatisfatória paga para o cargo de agente de viagens, se levada em conta as responsabilidades que ele tem que assumir e o grau de pressão e estresse a que está submetido.
- A grande quantidade de pessoas aptas e/ ou com condições de trabalharem no setor de viagens, o que torna grande a concorrência entre os profissionais.
- A falta de satisfação e motivação dos agentes de viagens, sendo um dos vários motivos a não participação dos mesmos no processo de tomada de decisões realizado pela empresa.
- A estrutura administrativa familiar da maioria das agências de turismo de Curitiba, que não permite grandes crescimentos de seus colaboradores.
- A falta de uma visão holística por parte dos empregadores do setor de viagens sobre como proceder quanto à gestão de pessoas e a importância desta estar inserida no planejamento estratégico da organização.

2 A IMPORTÂNCIA DAS PESSOAS NA ERA DO CONHECIMENTO

As transformações sociais, culturais, econômicas e tecnológicas que vêm ocorrendo desde o final do século XIX, impulsionadas principalmente pela Revolução Industrial, a melhoria contínua dos meios de transporte, a evolução da comunicação e a automação do trabalho; juntamente com as mudanças sofridas nos séculos XX e XXI, como a disseminação da tecnologia da informação e o crescimento das redes de computadores, têm feito o processo de globalização mundial acelerar-se cada dia mais. Se antes as crises políticas e econômicas, as doenças graves e contagiosas e as catástrofes naturais poderiam afetar somente alguns poucos lugares e ser facilmente controladas, hoje, seus impactos são sentidos rapidamente em várias partes do mundo, visto que com a globalização houve a interligação dos mercados, a supressão das barreiras comerciais entre os países e a propagação ampla do conhecimento.

Em um ambiente onde a tecnologia é facilmente copiada pelos concorrentes e a informação rapidamente difundida, é fácil notar que os consumidores estão cada vez mais informados sobre a qualidade, o preço e as vantagens dos produtos e serviços que consomem.

Essas alterações na sociedade atingiram sobremaneira as organizações, que logo perceberam que as práticas que fizeram sucesso no passado não seriam mantidas inalteradas no futuro. Na nova Era da Informação, adaptabilidade, flexibilidade, capacidade de aprendizagem, permanente inovação e maior velocidade na realização dos processos são elementos que não podem ser mais menosprezados pelas empresas que querem garantir sua sobrevivência no mercado.

Neste cenário de avanços tecnológicos e interdependência da economia global, a criação de diferenciais competitivos tornou-se um fator estratégico essencial para a conquista dos clientes e o suprimento de suas necessidades de consumo, haja vista a grande quantidade de produtos e serviços disponíveis atualmente.

Uma economia em rápida globalização e unificada por melhores meios de comunicação e transporte, traz aos consumidores um leque de opções de produtos e serviços jamais visto e um interminável desfile de novas e melhores ofertas da parte de empresas globais (DAVENPORT; PRUSAK, 1999, p. 15).

Apontado por muitos teóricos, administradores e economistas, o “conhecimento” tem sido visto como o grande diferencial que as empresas podem se valer na disputa pela conquista dos consumidores. Davenport e Prusak (1999, p. XV) ilustram bem essa idéia, ao afirmarem que, “a única vantagem sustentável que uma empresa tem é aquilo que ela coletivamente sabe, a eficiência com que ela usa o que sabe e prontidão com que ela adquire e usa novos conhecimentos”. Percebe-se dessa forma, que a eficiente gestão do conhecimento assume um papel de relevante importância nesta corrida.

Se algum tempo atrás as preocupações dos empresários eram com a localização do empreendimento, o custo da matéria-prima, a busca pela mão-de-obra barata e o valor do capital, atualmente na nova Era do Conhecimento isso por si só não basta. Conforme afirma Stewart (1998, p. XIV) “hoje, os ativos capitais necessários à criação da riqueza não são a terra nem o trabalho físico, tampouco ferramentas mecânicas e fábricas: ao contrário, são os ativos baseados em conhecimento”.

O sociólogo Peter Drucker e o futurista Alvin Toffler chamavam a atenção para a importância do conhecimento como recurso e poder gerencial já no começo dos anos 90. Para Drucker (1994), em uma sociedade pós-capitalista o conhecimento não era apenas mais um recurso, ao lado dos tradicionais fatores de produção, como trabalho, capital e terra, mas sim o único recurso significativo. Já para Toffler (1990), o conhecimento era a fonte de poder da mais alta qualidade e substituto definitivo de outros recursos.

Vários outros estudiosos no assunto também corroboraram essas afirmações, como Crawford (1994), Stewart (1998) e Davenport e Prusak (1999). Para os autores, o conhecimento tornou-se um recurso econômico proeminente, não só mais poderoso e valioso que os outros recursos, mas o único recurso importante na geração de riqueza, constituindo-se em uma das maiores vantagens competitivas nos negócios.

O conhecimento tornou-se o fator econômico mais importante no ambiente competitivo das organizações. Conhecimento não só abstrato, ou teórico, mas aplicado ao dia-a-dia das empresas. Conhecimento sobre mercados seus processos, seus clientes, sua tecnologia, seus concorrentes. (TEIXEIRA FILHO, 2000, p. 18 apud SOUZA, 2007).

Segundo o relatório elaborado pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), ligada à ONU, mais de 55% da riqueza mundial advêm do conhecimento e dos denominados produtos intangíveis. Esse aumento da participação do conhecimento na geração de riqueza se deve, de acordo com o estudo, pela crescente redução nos custos e a facilidade de obtenção de informação (OCDE, 1999, p. 21 apud CAVALCANTI; PEREIRA; GOMES).

A posição dos diversos teóricos, entretanto, referindo-se ao conhecimento como único recurso significativamente importante, pode ser criticada por minimizar ou desconsiderar a importante contribuição dos fatores clássicos de produção na formação de riqueza – terra, capital e trabalho. Mais do que substituir esse ou aquele recurso, inegavelmente o conhecimento, se bem empregado, pode maximizar o poder e a produtividade dos demais fatores, todavia deve-se levar em conta que sem a aplicação dos demais recursos dentro da empresa, como por exemplo, o financeiro, o grau de conhecimento e seu compartilhamento dentro da organização seriam bem mais restritos.

A importância do conhecimento não é uma descoberta nova, pois ao longo da história sempre foram destaque os homens que se encontravam na vanguarda do conhecimento, contudo, durante muito tempo o acesso ao saber foi restrito a alguns poucos privilegiados. O tema tornou-se mais freqüente depois da II Guerra Mundial, quando da conjunção e sinergia de uma série de inovações econômicas, sociais, institucionais, tecnológicas, organizacionais e políticas, a informação e o conhecimento passaram a desempenhar um novo e estratégico papel.

No âmbito das organizações, seus gestores vêm percebendo, nos últimos tempos, a influência do conhecimento e suas implicações nos resultados empresariais. Ao contrário dos ativos materiais, que diminuem à medida que são usados, os ativos do conhecimento aumentam com o uso, pois idéias geram novas idéias e novas tecnologias que bem aplicadas geram mais lucros às empresas, proporcionando uma vantagem sustentável.

Apesar de não ser algo novo, a necessidade de extrair o máximo valor do conhecimento organizacional é maior agora que no passado, pois numa era caracterizada pela mobilidade, pelo livre fluxo de idéias e pela tecnologia amplamente disponível, ficou cada vez mais fácil a concorrência conseguir igualar a qualidade e o preço do atual produto ou serviço líder do mercado. Contudo, enquanto as concorrentes estiverem tentando chegar ao mesmo patamar, a

empresa verdadeiramente rica em conhecimento e que sabe aplicar isso às suas rotinas e tarefas já terá passado para um novo nível de qualidade, criatividade ou eficiência (DAVENPORT E PRUSAK, 1999).

Analisando desta forma, a gestão do conhecimento se tornou de suma importância para as organizações que querem se destacar no ambiente corporativo, melhorar a qualidade de seus produtos e serviços, aumentar a satisfação do cliente, inovar, elevar a produtividade e, conseqüentemente, ampliar a rentabilidade e o desempenho em relação à concorrência.

É a partir da década de 80 que as novas teorias administrativas passaram a observar a importância do conhecimento para a sociedade e as organizações. Sua ascensão e as diversas formas de gerenciá-lo dentro do ambiente empresarial ganharam forças a partir dos trabalhos pioneiros e de grande projeção como os de Alvin Toffler, Peter Drucker, Richard Crawford, Prusak, Davenport, Nonaka, entre vários outros estudiosos. Todavia, o que vem ser o conhecimento? O que faz dele um recurso tão importante para geração de riqueza?

Para Rodrigues, Santos e Nagano (2004, p.44 apud RODRIGUES, 2007) conhecimento é “o acúmulo de experiência que as pessoas levam dentro de si e que as capacita para tomar decisões, sendo passível de transmissão e interação”. Para Davenport e Prusak “conhecimento é a capacidade de aplicar a informação a um trabalho ou a um resultado específico [...]”.

Conhecimento é uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e insight experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Ele tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores. Nas organizações, ele costuma estar embutido não só em documentos ou repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais (DAVENPORT e PRUSAK, 1999, p. 06).

Uma característica do conhecimento que o torna diferente dos demais recursos e, por isso mesmo, muito importante na geração da riqueza é o fato de ele ser compartilhável, o conhecimento compartilhado permanece com o doador ao mesmo tempo em que enriquece o receptor e não diminui quando é compartilhado.

É recorrente na literatura sobre o assunto a confusão entre os conceitos dados, informação e conhecimento. Embora estejam intimamente ligados é importante ressaltar que eles não são sinônimos. Enquanto os dados são um conjunto de fatos distintos e objetivos sem qualquer julgamento ou interpretação, a informação tem significado e está organizada para determinado fim.

Quando está informação é compartilhada e compreendida pode-se dizer que ela se torna conhecimento. Desta forma, na medida em que cresce a percepção de que o conhecimento é um fator propulsor de vantagem competitiva, cresce também a importância das pessoas que compõem o ambiente organizacional, afinal são elas as responsáveis pela sua criação e disseminação.

Uma empresa realmente é um conjunto de pessoas organizadas para produzir algo, sejam produtos, serviços ou alguma combinação de ambos. Sua capacidade de produzir depende daquilo que ela sabe e do conhecimento subjacente nas rotinas e equipamentos de produção. O ativo material de uma empresa só terá valor real se as pessoas souberem o que fazer com ele. Se "saber fazer" define o que a empresa é, então conhecimento realmente é a empresa num sentido importante (DAVENPORT E PRUSAK, 1999, p. XIII).

Apesar de muito se acreditar no final do século XX e começo do XXI que a tecnologia despontaria como um grande benefício em longo prazo, logo se percebeu que dispor de tecnologia da informação mais sofisticada não implicava necessariamente obter melhor informação. Os computadores, telefones, celulares, entre outros artefatos tecnológicos, podem ajudar a agregar valor e transformar dados em informação, porém não garantem nem estimulam conversas brilhantes ou fecham negócios milionários; afinal a tecnologia não cria o conhecimento e não pode garantir nem promover a geração ou seu compartilhamento numa cultura corporativa que não favoreça tais atividades.

É neste novo ambiente empresarial que as pessoas ganham outra importância e começam a ser valorizadas como capital humano, fundamental para o sucesso organizacional. Este capital é representado, segundo Edvinsson e Malone (1998), por toda capacidade, conhecimento, habilidade, relacionamento interpessoal, liderança, pró-atividade, competência, criatividade e experiência individual de cada trabalhador.

Os autores ainda ressaltam o fato de que o capital humano não pode ser propriedade da empresa, pois a qualquer momento os funcionários podem desligar-se da mesma, levando consigo seu know-how e informações valiosas que ficarão disponíveis para outras empresas concorrentes. Desta forma, é muito importante que a organização do conhecimento saiba reconhecer e reter seus colaboradores que contribuem e agregam valores e bons frutos para seu sucesso empresarial.

Ressalta-se, todavia, que o capital humano é somente um dos ativos intangíveis que formam o chamado Capital Intelectual. Para Stewart (1998, pág. 60),

este capital é formado pela “soma de tudo que todos em uma empresa conhecem e que confere à empresa sua vantagem competitiva” e complementa, “o capital intelectual constitui a matéria intelectual – conhecimento, informação, propriedade intelectual, experiência – que pode ser utilizada para gerar riqueza” (1998, p. XIII). Edvinsson e Malone (1998, p. 40) vão mais além, ao englobarem a importante relação dos clientes com os funcionários “capital intelectual é a posse de conhecimento, experiência aplicada, tecnologia organizacional, relacionamentos com clientes e habilidades profissionais que proporcionam à empresa uma vantagem competitiva no mercado”.

Outra autora que destaca esta relação com os cliente é Brooking (1997, p. 25) “o capital intelectual não é nada novo, sendo que tem estado presente desde o momento em que o primeiro vendedor estabeleceu uma boa relação com o cliente”. Esta boa relação é destacada pela autora como fonte de capital intelectual, pois à medida que o vendedor encanta o cliente com um bom atendimento, está projetando ingressos futuros de fluxo de caixa através da lealdade deste à empresa, considerando, freqüentemente, a satisfação conjunta de outras necessidades relacionadas ao produto como, por exemplo, a qualidade e o preço.

Nonaka e Takeuchi (1997), autores conhecidos por terem feito as primeiras análises sobre o capital intelectual em empresas japonesas, o definem de uma maneira mais prática - um ativo intangível que está disperso na cabeça das pessoas que integram uma empresa e que se divide basicamente em dois tipos – explícito (existência concreta) e tácito (intuitivo), ou seja, documentos gerados em sua estrutura, como relatórios, memorandos, arquivos eletrônicos e experiência prática que cada indivíduo leva dentro de si.

Os estudiosos Schmidt e Santos (2003) salientam outro aspecto importante do capital intelectual, para eles o capital consiste no conhecimento que foi adquirido e transformado pelas pessoas, com o objetivo de produzir ativos de maiores valores para a organização, como a satisfação da necessidade de um cliente, desenvolvimento de um produto inovador, bom relacionamento com fornecedores e sistemas de informações, entre outros ativos intelectuais, que juntos formam o capital intelectual organizacional.

Quando o mercado de ações avalia empresas em três, quatro ou dez vezes mais que o valor contábil de seus ativos está avaliando na verdade o fato que seus ativos físicos contribuem muito menos para o valor de seu produto (ou serviço) final

do que seus ativos intangíveis – os talentos dos seus funcionários, a eficácia de seus sistemas gerenciais, o caráter de seus relacionamentos com os clientes – que, juntos, constituem seu capital intelectual. Uma organização que investe em outra empresa deste tipo está comprando um conjunto de talentos, capacidades, habilidade e idéias – capital intelectual, não físico (STEWART, 1998).

Nem sempre, todavia, as pessoas foram tratadas com essa importância dentro das empresas. O que veio a ser conhecido como taylorismo – por causa de Frederick Wislow Taylor, o engenheiro industrial que fundou a Administração Científica, foi uma das teorias mais criticadas pelo tratamento dado às pessoas no ambiente empresarial. A linha de montagem de Henry Ford e a fábrica de alfinetes de Adam Smith são excelentes exemplos do taylorismo: organizações com estrutura hierárquica bem definida, especialização do trabalho, constante repetição dos movimentos, cargos limitados e bem definidos e trabalhadores medidos e remunerados por meio de espécie de pontuação numérica. As pessoas eram vistas como apêndices das máquinas e não estavam ali para pensar e sim para executar as tarefas que lhes eram destinadas, por isso mesmo eram facilmente substituídas, causando pouco ou nenhum impacto sobre a produção.

Um dos principais estudos de Taylor, conhecido como “Estudo dos tempos e Movimentos”, consistiu na padronização do tempo e na maneira que se executava determinada tarefa, um modelo que serviu de base para a avaliação dos funcionários das linhas de produção. Como acreditava que os operários eram mesquinhos e preguiçosos, esta seria uma maneira de controlá-los por meio do trabalho racionalizado e do tempo padrão, evitando, assim, maiores prejuízos aos negócios. Em outro estudo, que abordava a questão da fadiga humana, Taylor buscou compreender que ruídos e elementos do ambiente prejudicavam o trabalho humano, não porque se preocupasse com a saúde do trabalhador, mas sim porque desta forma poderia compreender que elementos do exterior poderiam prejudicar a linha de produção. Em sua conclusão constatou que o único incentivo ao funcionário produzir mais era a recompensa salarial.

A grande crítica que se faz a essa teoria é a forma mecanicista e pessimista que Taylor via o elemento humano, se prendendo somente aos aspectos fisiológicos do trabalho, não levando em consideração os aspectos psicológicos e a individualidade de cada pessoa, por isso mesmo, nesta época eram freqüentes a

rotatividade de funcionários nas fábricas e as greves reivindicando por melhores condições de trabalho.

A primeira preocupação com o lado humano do trabalho pode-se dizer que surgiu com os estudos de Elton Mayo, através da experiência de Hawthorne, que comprovou como os aspectos psicológicos, fisiológicos e sociológicos afetavam o rendimento dos trabalhadores. Deste experimento surgiram os primeiros estudos sobre liderança, motivação, relações sociais, seleção, treinamento, entre outros elementos importantes até hoje.

Este estudo, que faz parte da Teoria das Relações Humanas, ainda assim sofreu críticas ao estabelecer que as necessidades psicológicas e sociológicas do ser humano eram todas satisfeitas com o trabalho nas fábricas, as pessoas eram motivadas exclusivamente pelas necessidades de reconhecimento do grupo e os funcionários eram felizes, produtivos e integrados ao ambiente.

Nos dias atuais, as grandes empresas líderes de mercado, começaram a perceber que investir em seu próprio funcionário só traz benefícios. Estudos anuais das melhores empresas para se trabalhar demonstram que as maiores empresas do país, ou seja, com maior rentabilidade, são justamente as melhores empresas para as pessoas trabalharem, o que comprova a correlação entre bom ambiente de trabalho, funcionários felizes e satisfeitos e maior produtividade para a empresa. As novas técnicas de gestão de pessoas não deixam de investir nas pessoas como forma de atingir mais rapidamente seus lucros, a diferença é que agora realmente estão mais preocupados com o aspecto humano do trabalho.

O anuário da revista época – as 100 melhores empresas para trabalhar 2009-2010 e da Revista Você S/A em parceria com a Exame – as 150 melhores empresas para você trabalhar –, se fundamentam basicamente na mesma metodologia e se baseiam em avaliações que os próprios funcionários fazem do local onde trabalham. As melhores práticas aplicadas nas empresas referentes à gestão de pessoas, quais destas os funcionários mais valorizam, a idade e o grau de escolaridade dos colaboradores, o clima organizacional, a forma de recrutamento, o tipo de remuneração, entre outros detalhes são itens levados em consideração para a elaboração destas pesquisas.

Um dado interessante destes estudos é que pelo quarto ano consecutivo, a rentabilidade sobre o patrimônio das melhores empresas para trabalhar supera a das maiores empresas brasileiras. Elas rendem 9,2% a mais do que as maiores

empresas, prova irrefutável de que investir no funcionário sem dúvida traz benefícios mensuráveis à organização.

Ao comparar as melhores empresas com o mercado em geral, fica ainda mais fácil entender porque elas formam um time de elite no cenário econômico brasileiro: elas pagam melhor, tem um público interno mais escolarizado e diversificado. Enquanto as companhias listadas na Relação Anual de Informações Sociais (Rais) – instrumento de coleta de dados do setor do trabalho – possuem apenas 16,8% de funcionários com nível superior, as melhores empresas têm 53,3%. Parte disso é resultado do forte investimento em desenvolvimento, promovido por essas empresas. As melhores empresas também pagam mais – uma diferença de quase 114% em relação à média das empresas brasileiras.

Compilando alguns outros dados destas melhores empresas notam-se muitas outras semelhanças, mas uma das que mais chamam a atenção é a baixa rotatividade no seu quadro de funcionários, uma amostra de que estas organizações altamente lucrativas, eficazes e com uma imagem no mercado consolidada, já perceberam que para manter uma empresa de sucesso é fundamental não só investir, mas também manter seu capital intelectual, ou seja, evitar a perda de talentos preciosos para os negócios.

Pelos dados gerais do mercado apenas 9% dos empregados ficam dez anos ou mais nas companhias, enquanto que nas melhores empresas para se trabalhar 20% dos funcionários permanecem pelo mesmo tempo na empresa. Segundo o Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (Caged), o *turnover* das empresas brasileiras gira em torno de 47,8% ao ano, mas entre o grupo das melhores empresas a rotatividade cai pela metade: 23,5%.

Dentro desta abordagem, será analisado nos próximos capítulos o que vem a ser este fenômeno da rotatividade e como ele interfere na qualidade dos serviços das agências de turismo de Curitiba.

3 ROTATIVIDADE: CAUSAS E CONSEQUÊNCIAS

A rotatividade é um termo originado do inglês – *turnover* – utilizado para caracterizar o “movimento de entradas e saídas, admissões e desligamentos, de profissionais de uma empresa, em um determinado período” (POMI, 2005, p. 31, apud DALL’INHA, 2006). Essa, no entanto, não é a única definição encontrada para descrever esse fenômeno que vem se tornando uma verdadeira fonte de preocupação para as empresas inseridas em um cenário de competição globalizada.

Silva (2001, p. VII) analisa que o sentido mais geral que se pode dar a rotatividade é que esta “é a suspensão da condição de membro de uma organização por parte de um indivíduo que recebia compensação monetária desta, ou seja, demissão”. Para Chiavenato (1999), a rotatividade de pessoal encontra-se ainda intimamente relacionada com a idéia de substituição de pessoas e interação com o ambiente.

É interessante, todavia, fazer algumas ressalvas a essas conceituações, pois da abertura de uma nova vaga para um cargo, não necessariamente este será ocupada por alguém vindo de fora da empresa. Além disso, a rotatividade também pode ocorrer por vontade da própria organização, não só do funcionário.

Quando o desligamento é feito por parte do empregado é chamado de desligamento voluntário ou evitável - ocorre devido ao nível de insatisfação do colaborador com seu trabalho ou ao número de alternativas que ele visualiza fora da empresa. O desligamento feito por iniciativa da organização é chamado de involuntário e geralmente acontece quando a empresa decide desligar funcionários, seja para substituí-los por outros mais adequados ou para reduzir sua força de trabalho. Há ainda um terceiro tipo de desligamento – o inevitável – que ocorre com o falecimento, aposentadoria ou doença do colaborador (CHIAVENATO, 1999; SILVA, 2001).

Em todo empreendimento saudável ocorre normalmente um pequeno volume de entradas e saídas de pessoas, o que é algo benéfico, pois permite que novos conhecimentos, técnicas e conceitos sejam introduzidos no ambiente organizacional. O problema é quando a rotatividade começa a escapar do controle da empresa, geralmente devido ao aumento de desligamentos efetuados por parte dos colaboradores.

Um instrumento eficiente para a organização avaliar essa situação é calcular o índice de rotatividade de seus funcionários, que nada mais é que o “volume de entradas e saídas de pessoal em relação aos recursos humanos disponíveis na empresa, dentro de certo período de tempo, e em termos percentuais” (CHIAVENATO, 2002, p.180).

Com esse índice em mãos, que pode ser realizado mensal ou anualmente, a organização tem mais possibilidades de averiguar se apresenta altas taxas de *turnover*, o que denotaria falta de planejamento no que concerne a gestão de pessoas. Por outro lado, um índice equivalente a zero também não é desejável, pois indicaria certo estado de estagnação da organização (AQUINO, apud SILVA, 2006, p. 56).

Segundo Chiavenato (2002), não há um número que defina um índice de rotatividade ideal, pois este está condicionado a fatores internos e externos de cada negócio; o que se pode dizer é que ele deve permitir à empresa reter seu pessoal mais competente e ao mesmo tempo substituir aqueles que não se encaixam no perfil da organização.

Quanto ao tempo de permanência do funcionário no emprego, também não há um consenso sobre o número de meses/ anos que deve durar uma relação de trabalho para que esta se configure em alta rotatividade para a empresa. A rigor, o que se encontra na literatura é que os primeiros anos de serviço são os mais críticos, em que o *turnover* tende a ser maior.

Em geral, o período inicial de emprego – seja o primeiro ano ou os primeiros anos de casa – constitui a fase crucial para o desenvolvimento de um relacionamento saudável entre os indivíduos e a organização. Trata-se de um período lento e difícil de adaptação, no qual a rotatividade de pessoal é mais elevada do que nos demais outros períodos subseqüentes (CHIAVENATO, 2002, p. 261).

Moreira e Valeriano (2006) consideram alta rotatividade quando os funcionários não permanecem mais que um ano na empresa. Orellano e Pazello (2006, p. 1) propõem, em seu artigo sobre a evolução e os determinantes da rotatividade de mão-de-obra nas firmas da indústria paulista na década de 1990, que “uma manifestação da elevada rotatividade está na grande porcentagem de trabalhadores que não chega a acumular dois anos de tempo de serviço na mesma empresa”. Orellano ainda complementa, em sua dissertação de mestrado em

economia, que a curta duração da maioria das relações de emprego é uma característica marcante do mercado de trabalho brasileiro.

Em relação à faixa etária que mais está envolvida com a questão do *turnover*, Flóri (2003), em seu estudo sobre o desemprego entre jovens, observou que a rotatividade dessa faixa de idade (14-24 anos) é bem mais elevada do que entre os adultos (25-59 anos) ou idosos (mais de 60 anos). A autora constatou que o jovem entra e sai de um emprego em um curto período de tempo e que sua grande dificuldade não está em não arrumar o emprego em si, e sim em permanecer nele por um tempo mais longo.

A fim de compreender melhor o fenômeno do *turnover* faz-se necessário listar as principais causas que levam a rotatividade de funcionários nas organizações, assim como as conseqüências que traz aos negócios e aos colaboradores remanescentes.

3.1 CAUSAS DA ROTATIVIDADE

A rotatividade não é uma causa, mas sim uma conseqüência de diversas variáveis externas e internas à organização que influenciam a atitude e o comportamento de seus integrantes. Conhecer os motivos que levam os indivíduos a saírem das organizações em que trabalham para assim, reduzir as taxas de *turnover*, são desafios importantes no gerenciamento de pessoas, uma vez que os custos relativos à rotatividade de pessoal e a perda de empregados valiosos afetam diretamente os resultados da empresa (STAW, apud PEREIRA, 2006).

As variáveis externas da rotatividade, segundo Mezomo (1981 apud SILVA, 2006, p. 57), "são aquelas que independem da ação da empresa, dos líderes e dos trabalhadores". Essas variáveis estão relacionadas principalmente com a conjuntura econômica do país e as oportunidades de empregos no mercado de trabalho (CHIAVENATO, 1999).

Já quanto às variáveis internas, Mezomo as divide em controláveis e semicontroláveis. Para o autor, as causas internas controláveis são remuneração inadequada; condições de trabalho impróprias e inseguras; seleção e treinamento insuficientes; supervisão e planejamento inadequados; problemas de relacionamento interno; falta de plano de ascensão profissional; chefias incompetentes; falta de valorização das pessoas e sistema de controle rígido demais ou inexistente.

As causas semicontroláveis seriam a incompetência do empregado; temperamento difícil; maus hábitos pessoais; problemas de família; local de trabalho distante; insatisfação pessoal e profissional.

Chiavenato (2002), apesar de não fazer esse tipo de divisão, apresenta muitas variáveis internas semelhantes as do autor supracitado, ao mesmo tempo em que indica outros motivos para o *turnover*. Para ele, as causas do fenômeno estão relacionadas com a política salarial e de benefícios da organização; o estilo gerencial adotado; as oportunidades de crescimento interno; o desenho de cargos; o tipo de relacionamento humano dentro da organização; as condições físicas e psicológicas de trabalho; o moral do pessoal; a cultura organizacional da empresa; a política de recrutamento e seleção; os critérios e programas de treinamento; a política disciplinar da organização; os critérios de avaliação e desempenho e o grau de flexibilidade das políticas da empresa.

Já para Davis (1992), a rotatividade tende a ser mais elevada quando o colaborador sentir falta de realização no trabalho; receber pouco reconhecimento no cargo e vivenciar constantes conflitos com a chefia ou colegas. Para Pomi (apud DALL'INHA, 2006), a rotatividade ainda está relacionada com a falta de acompanhamento durante o processo de aculturação; de conhecimento e encaminhamento quanto às insatisfações com as lideranças; de investimentos em treinamento e desenvolvimento; de um plano estratégico de identificação e retenção de talentos, entre outros.

Silva (2006) ainda expõe outros motivos, como a cultura que não oferece aos seus funcionários equilíbrio entre vida pessoal e profissional; horário de trabalho flexível; trabalho significativo e desafiante; sentimento de pertencimento a uma equipe de trabalho; orgulho da organização; chefe democrático, simples e apoiador. O autor ainda cita clima organizacional pesado; falta de segurança no emprego e apoio para realizar as tarefas; de integração entre superiores e subordinados e de participação dos funcionários nas decisões.

Cabe ainda salientar os autores que consideram a falta de satisfação, de comprometimento e de motivação pessoal dos colaboradores como as principais causas da rotatividade (FERREIRA E FREIRE, 2001; MEYER E ALLEN, apud SILVA, 2006).

3.2 CONSEQUÊNCIAS DA ROTATIVIDADE

Segundo Lorge (apud SILVA, 2006, p. 58) o *turnover* pode ter tanto conseqüências positivas quanto negativas. Para a autora, “um pouco de rotatividade pode ser saudável, já que proporciona um ambiente de trabalho competitivo e aberto a novas técnicas de trabalho e de realizar negócios”. Por outro lado, pode resultar em efeitos negativos, caso se apresente em taxas acima do que seria aceito como normal.

Silva (2001) também analisa a rotatividade sob esses dois enfoques. Para ele, as conseqüências positivas desse fenômeno são a substituição de empregados de baixo desempenho por outros melhores; a introdução de novos conhecimentos, idéias, abordagens, tecnologias e estilos na empresa; diminuição do absenteísmo¹ e redução de conflitos.

Como conseqüências negativas, o autor aponta a questão dos custos financeiros diretos e indiretos que traz à empresa; a queda no nível de desempenho dos colaboradores e nos padrões sociais e de comunicação; a perda de pessoal qualificado para a concorrência e mudanças nas atitudes/ moral dos funcionários que ficaram.

Chiavenato (2002) avalia os efeitos negativos da rotatividade enfocando os custos primários, secundários e terciários que o *turnover* gera. Os custos primários estão relacionados com o desligamento de cada empregado e sua substituição por outro, e incluem custos com recrutamento e seleção; registro e documentação; integração (treinamento e ambientação do novo colaborador) e custos com o desligamento do antigo funcionário.

Os custos secundários referem-se aos efeitos colaterais e imediatos da rotatividade, e envolvem aspectos intangíveis e difíceis de avaliar numericamente. Incluem custos extralaboral (horas extras, tempo gasto pelo supervisor durante o treinamento do novo empregado); extra-operacional (energia elétrica, manutenção de equipamentos); custos que refletem nas atitudes do pessoal (moral) e no desempenho dos colaboradores que ficaram (e conseqüentemente na produção da empresa).

¹ Expressão utilizada para designar as faltas ou ausências dos empregados ao trabalho (CHIAVENATO, 2002, p. 190)

Já os custos terciários estão ligados com os efeitos colaterais que se farão sentir a médio e longo prazo. Incluem custos extra-investimentos (seguro desemprego) e perdas nos negócios (reflexos na imagem e nos negócios da organização).

Uma alta rotatividade, segundo Pomi (apud DALL'INHA, 2006, p. 15), "é sinônimo de perda de produtividade, de lucratividade e de saúde organizacional. Impacta na motivação das pessoas, no comprometimento, que acaba gerando ainda mais absenteísmo, mais rotatividade, interferindo na credibilidade junto aos clientes". Além disso, permite um enriquecimento dos concorrentes, caso o funcionário que saia da empresa seja uma pessoa talentosa. A autora ainda salienta que o *turnover* gera custos e investimentos financeiros, de tempo e de recursos, que vão desde o recrutamento da nova pessoa até sua capacitação.

As agências de turismo, que fazem parte do setor de serviços, têm como um dos seus grandes problemas de gerenciamento controlar o *turnover* de funcionários. Para entender melhor como a rotatividade de pessoas acontece no universo das agências, primeiramente é necessário entender como estas empresas se inserem no mercado e a importância do fenômeno turístico nos dias atuais, tópicos que serão abordados nos próximos capítulos.

4 A IMPORTÂNCIA DAS PESSOAS NO TURISMO

4.1 O TURISMO NO BRASIL E NO MUNDO

Em termos históricos, o turismo é um acontecimento relativamente novo, surgido a partir do momento em que a viagem, como simples deslocamento, também passou a envolver a existência de atrativos turísticos (recursos naturais e culturais estruturados), juntamente com infra-estrutura (saneamento, transportes, comunicações) e superestrutura jurídico-administrativa (complexa organização, tanto pública quanto privada, que controla a produção e a venda de bens e serviços turísticos) no local de destino dos visitantes (BARRETO, 2003; BOULLÓN, 2002; BENI, 2002).

A partir dessa abordagem, é possível contextualizar a atividade turística dentro do conceito de lazer e este, dentro da sociedade industrial do século XIX, época em que houve maior desenvolvimento dos transportes, aumento da alfabetização da população, melhoria na salubridade e na segurança das cidades e reivindicações de operários por mais tempo livre, além do início das primeiras viagens agenciadas, com o pioneiro Thomas Cook, fatores que contribuíram para a transformação das viagens em uma atividade econômica lucrativa (BARRETO, 2003).

O setor turístico, todavia, realmente só se desenvolveu a ponto de se tornar em muitos países um fenômeno de massas, a partir da segunda metade do século XX, alavancado principalmente pela evolução do sistema aéreo e pela maior estabilidade política com o término da II Guerra Mundial (BARRETO, 2003).

Em pouco mais de cinquenta anos, destinos no mundo todo se multiplicaram, milhares de empregos foram criados e um grande número de divisas gerado, o que levou a atividade turística, formada por uma grande rede de empresas como transportadoras, agências de turismo, meios de hospedagem, locadoras de automóveis, seguradoras, entre outras, a ser reconhecida como uma das mais dinâmicas e promissoras áreas da economia global.

Para muitas nações, o turismo é uma das principais fontes de receita, um catalisador que contribui para o desenvolvimento econômico e social do país, através da geração de emprego e renda. Sua importância pode ser visualizada no documento Panorama do Turismo Internacional Edição 2009, divulgado pela

Organização Mundial de Turismo (OMT), agência das Nações Unidas voltada para o setor, que demonstra, atualmente, que o mercado de viagens representa 30% das exportações mundiais de serviços e 6% das exportações mundiais totais. Como categoria de exportação, o turismo se situa em 4º lugar, depois apenas dos combustíveis, produtos químicos e automóveis (OMT, 2009).

Há uma forte correlação entre o ambiente econômico favorável e a expansão da atividade turística: quanto mais a economia de um país prospera, mais se percebe o aumento dos gastos com atividades relacionadas ao turismo. Da mesma forma, que em momentos de crise o setor é um dos mais afetados, já que não se constitui um bem de primeira necessidade para o ser humano. Apesar disto, o crescimento do turismo sempre esteve à frente do Produto Interno Bruto (PIB) mundial. De 1975 a 2000, o turismo teve um crescimento médio de 4,6% ao ano, enquanto o crescimento econômico mundial médio, foi de 3,5% ao ano (MTUR, 2010).

Em 2009, devido aos vários problemas econômicos, políticos e de saúde pública que afetaram praticamente todos os países do mundo, a receita do turismo internacional foi aproximadamente 6% menor que em 2008, algo em torno de U\$900 bilhões, um número ainda expressivo se comparada com várias outras atividades econômicas (MTUR, 2010).

Segundo a OMT, o turismo é responsável pela geração de 6% a 8% do total de empregos no mundo, sendo um dos setores econômicos que demanda o menor investimento para a geração de trabalho. De acordo com a pesquisa recente da Fundação Instituto de Pesquisa Econômica – FIPE, a hotelaria, um segmento intensivo em mão-de-obra e com peso importante na atividade turística, demanda em torno de R\$16.198,60 de valor da produção da atividade requerida para geração de uma unidade de emprego, valor este bem menor do que aquele demandado por outros setores, tais como, indústria Têxtil (R\$ 27.435,20), construção Civil (R\$ 28.033,00) e siderurgia (R\$ 68.205,90) (MTUR, 2007).

Em 2008, o número de turistas no mundo foi da ordem de 922 milhões de pessoas, quase 2% a mais do que em 2007, ano em que até então havia registrado o quarto ano consecutivo de acentuada expansão do turismo mundial. Não obstante, em 2009, a chegada de turistas internacionais reduziu-se a 880 milhões, 40 milhões a menos do que no ano anterior, resultado principalmente do desaquecimento da economia mundial, ocasionada pela crise financeira iniciada nos Estados Unidos, e

pela pandemia da influenza H1N1. Para 2010 as previsões são mais otimistas, com uma retomada no crescimento no número de turistas em torno de 3 a 4% (MTUR, 2010).

A Europa e América do Norte ainda mantêm-se como as principais receptoras de turistas, mas vêm perdendo espaço para o Oriente, Ásia e África, o que demonstra uma forte desconcentração no fluxo de viajantes. A América do Sul permaneceu ao longo do intervalo de 2000 a 2008 com uma tendência de concentração de 2,2% da participação no fluxo turístico internacional.

Dentre os países sul-americanos, o Brasil foi o país que mais recebeu turistas estrangeiros em 2009, com 4,8 milhões de turistas, um total de 24,28% dos turistas que desembarcaram na América do Sul. Apesar de 2005 o número de turistas ter chegado a um crescimento superior a 40% em relação a 2003, chegando a 5,36 milhões de pessoas, percebe-se uma tendência à estabilização, com números pouco superiores a cinco milhões desde então (MTUR, 2010).

Sobre este resultado um pouco abaixo do esperado para 2009 devem ser considerados os impactos causados pelo encerramento das operações da companhia aérea Varig, pela pandemia de Influenza A (H1N1) e pela crise financeira internacional, que mesmo tendo seus efeitos abrandados pelas medidas adotadas pelo governo federal, afetaram consideravelmente importantes mercados emissores internacionais para o Brasil.

Ao lado da China, Turquia e Índia, o Brasil tem sido visto como uma das principais potências emergentes do mercado turístico, já que nos últimos anos vem crescendo a taxas superiores a 10%, acima de países como França e Espanha, líderes mundiais em número de visitantes internacionais.

Este crescimento se deve em grande parte a criação do Ministério do Turismo (MTUR) em 2003, que desde então tem reconhecido a atividade como uma área da economia capaz de impulsionar seu desenvolvimento econômico e social, fomentar a geração de novos postos de trabalho e diminuir as desigualdades regionais. Em parceria com a iniciativa privada e orientada pelas diretrizes da Política Nacional de Turismo, a atividade vem alcançando números crescentes nos últimos anos, graças à execução dos programas e ações previstos e à eficiente execução orçamentária que fizeram frente a conjunturas desfavoráveis propiciando condições favoráveis de crescimento da atividade.

De acordo com o Banco Central, os 5 milhões de turistas que visitaram o país geraram em 2009 uma receita cambial turística de US\$ 5,30 bilhões. Apesar de inferior ao máximo histórico registrado em 2008, esse valor representa um crescimento de 165% se comparado ao ano de 2002 (US\$ 2 bilhões).

A dimensão do mercado formal de trabalho nas Atividades Características do Turismo – ACTs, no Brasil, passou de 1,71 milhões de pessoas empregadas em 2002 para 2,27 milhões de pessoas empregadas em 2008, um crescimento da ordem de 32,70% em seis anos. No ano de 2008, este número correspondeu a 5,76% do total de empregos formais acumulados no País. Se considerados também os empregos sem carteira assinada esse número chega a quase 3 milhões de trabalhadores (MTUR, 2010).

Apesar de bons resultados entre 2003-2010, o Brasil ainda não atingiu o patamar desejado nessa área, haja vista o relatório divulgado em 2009 pelo Fórum Econômico Mundial The Travel & Tourism Competitiveness Report (TTCR), que classificou o país apenas como o 45º no ranking mundial dos países mais competitivos no turismo (WORLD ECONOMIC FORUM, 2009).

Algumas das questões levantadas e que explicam essa posição regular são os problemas com a criminalidade no país, a infra-estrutura ainda insatisfatória e a baixa qualificação dos profissionais do segmento, fatores que devem ser trabalhados com urgência para a Copa do Mundo FIFA 2014 e os Jogos Olímpicos de 2016 e se o país quiser aumentar a participação da atividade turística para além dos 3.62% de seu Produto Interno Bruto (PIB) atual e, assim, passar a ocupar um lugar mais compatível com suas potencialidades e vocações (WORLD ECONOMIC FORUM, 2007; WTTC, 2006; IBGE, 2009).

No próximo capítulo serão analisadas as características peculiares do produto turístico e a importância da valorização do principal diferencial das empresas de turismo: seus colaboradores.

4.2 AS CARACTERÍSTICAS DOS SERVIÇOS TURÍSTICOS

Para entender melhor o fenômeno turístico, Beni (2002) propõe analisá-lo sob a perspectiva do SISTUR, modelo referencial criado a partir da Teoria Geral de Sistemas e que estabelece a estrutura e as características básicas do Sistema de

Turismo, bem como as inter-relações e influências existentes entre os diversos subsistemas que o compõe.

Todos os elementos do SISTUR estão de alguma forma ligados à produção, distribuição ou ao consumo do produto turístico, complexo articulado de componentes que opera visando a satisfação do turista:

O produto turístico é o resultado da soma de recursos naturais e culturais e serviços produzidos por uma pluralidade de empresas, algumas das quais operam a transformação da matéria-prima em produto acabado, enquanto outras oferecem seus bens e serviços já existentes (BENI, 2002, p. 26).

No momento em que um indivíduo decide viajar, comprando seu pacote de viagens através de uma agência de turismo ou pela internet, ele já está entrando em contato com este produto turístico, que é, em essência, um emaranhado de bens e serviços prestados por uma grande gama de organizações.

Ao término de sua viagem, a percepção final do turista ao avaliar os serviços que utilizou envolverá desde a empresa em que ele adquiriu seu pacote turístico, passando pelo transporte utilizado até o destino, as facilidades do meio de hospedagem em que pernoitou, os atrativos contemplados e por como foi atendido e recepcionado, tanto pela população local quanto pelos funcionários envolvidos na prestação dos diversos serviços. Uma falha em qualquer uma das partes deste sistema é capaz de comprometer toda a experiência do viajante, que sempre a analisa de maneira global.

Partindo desta premissa, o produto turístico deve manter uma alta qualidade ao longo de todo o processo para satisfazer as necessidades dos turistas, porém o grande dilema é como fazer isso se ele nada mais é que um conjunto de serviços que possui características como intangibilidade, simultaneidade, perecibilidade e heterogeneidade, que dificultam sua padronização.

Devido à sua intangibilidade, a avaliação da qualidade do produto turístico é muito mais subjetiva, pois diferentemente de um produto físico que pode ser tocado, saboreado e visto antes, o produto turístico não pode ser demonstrado antes do efetivo consumo. Não há como verificar a qualidade e, em seguida, prestar o serviço, pois ambos ocorrem simultaneamente, não há como separar um momento do outro. O produto turístico também é perecível, não pode ser estocado, um assento não utilizado em um voo ou um leito de hotel em que ninguém se hospedou,

por exemplo, não poderão ser recuperados para vendas futuras, simplesmente estarão perdidos.

A característica mais marcante, todavia, da prestação de serviço – e talvez a que cause mais transtornos – é a sua heterogeneidade: cada serviço contratado se desenvolve de maneira diferente do mesmo serviço prestado anteriormente, pois este depende fundamentalmente do elemento humano, que carrega consigo seus valores, crenças, experiências e seu modo de trabalhar, sendo o principal responsável por comprometer ou não a qualidade do serviço planejado ou divulgado pela empresa.

Por essas peculiaridades pode-se dizer que o turismo é um setor extremamente dependente do fator humano, sendo a qualificação deste profissional imprescindível para qualquer uma das atividades características do turismo e a base para o sucesso empresarial de qualquer empresa do ramo.

As empresas prestadoras de serviço devem apostar fundamentalmente na qualidade do elemento humano, já que a excelência do serviço, condição da competitividade e sobrevivência da empresa, depende de como esse elemento humano está interagindo com os clientes (CASTELLI, 2001, p. 29).

As organizações perceberam que de nada vale possuir os melhores equipamentos e a mais alta tecnologia se não houver pessoas capacitadas que saibam lidar com ela. O avanço tecnológico, embora tenha trazido e ainda esteja gerando diversas inovações nas empresas turísticas, não é por si só capaz de substituir o elemento humano, o elo fundamental durante o processo de acolhida do cliente. É o tratamento que o consumidor recebe que depende, em grande parte, a formação de uma imagem positiva ou negativa sobre a empresa.

Estudos comprovam que cerca de 70% dos clientes abandonam uma organização devido ao mau atendimento, educar e treinar funcionários deve, então, fazer parte do planejamento estratégico da empresa e ser encarado como um investimento e não um custo para a organização turística que busca evitar a perda de clientes. Apesar disso, o que mais se percebe em prestadoras de serviços, conforme ressaltam K. Albrecht e L. Bradford, é que “muitos funcionários que ficam em contato com os clientes são os menos treinados e mais mal pagos” (apud CASTELLI, 2001, p. 39).

A responsabilidade pela qualidade é tarefa de todas as pessoas engajadas na organização, visto que cada uma contribui com seu trabalho para a satisfação dos clientes. Algumas são mais aptas que outras para executar certas tarefas, mas através da educação e do treinamento pode-se agregar valor às pessoas tornando-as mais capazes e, com isso, aumentar sua empregabilidade.

Os colaboradores são os maiores responsáveis por manter e melhorar os processos geradores de bens e serviços e criar momentos felizes aos clientes, repassando a eles o espírito da empresa, fazendo com que voltem sempre. Através da valorização e qualificação destes funcionários, a empresa aumenta a qualidade de seus serviços turísticos e o investimento feito inicialmente acaba se revertendo em maior lucratividade.

A excelência dos serviços prestados aos clientes externos vai depender também do moral/ motivação dos clientes internos – os colaboradores -, pois para que haja clientes felizes é preciso que haja colaboradores igualmente felizes e, para isso, suas necessidades também precisam ser atendidas.

Somente com conhecimento, técnica e atitudes profissionais a empresa turística consegue aumentar sua produtividade, se tornar mais competitiva e, desta forma, garantir por mais tempo sua sobrevivência no mercado.

Preocupado com esta capacitação e qualificação dos profissionais de turismo no Brasil, o Ministério do Turismo elaborou em 2003, através do Plano Nacional de Turismo, vários programas visando criar padrões de qualidade da atividade no país, de forma a assegurar a competitividade das empresas turísticas (MTUR, 2007).

O governo propôs o fortalecimento do turismo através do controle da qualidade, com a classificação, fiscalização e cadastro dos serviços turísticos; e em sintonia com as diversas instituições de educação formais e técnicas que já atuam na área, o aumento e desenvolvimento da oferta de cursos voltados aos diversos setores que integram a cadeia produtiva do turismo, nos seus diversos níveis, desde a formação gerencial até os níveis operacionais, de forma integrada e articulada, evitando, desta forma, uma sobreposição de esforços e desperdício de recursos (MTUR, 2007).

No próximo capítulo serão elencadas as principais funções de uma das principais empresas de turismo - as agências de turismo - e sua importância dentro do sistema turístico.

5 A IMPORTÂNCIA DAS PESSOAS NO AGENCIAMENTO

5.1 DADOS GERAIS DO AGENCIAMENTO

As agências de turismo são uma das empresas responsáveis pela conformação do produto turístico, atuando em sua intermediação e distribuição. Integradas ao equipamento turístico das cidades (BOULLÓN, 2002), essas prestadoras de serviços têm a função de planejar, organizar, assessorar, promover e vender pacotes de turismo, como excursões, seguros, locações de carro, traslados, passagens aéreas, hotéis, entre outros, filtrando informações e facilitando a relação entre os consumidores e os fornecedores finais (PETROCCHI, BONA, 2003).

As agências de turismo são organizações que têm a finalidade de comercializar produtos turísticos. Elas orientam as pessoas que desejam viajar, estudam as melhores condições tanto em nível operacional quanto financeiro, e assessoram os clientes acerca da definição dos itinerários (PETROCCHI, BONA, 2003, p. 11).

Historicamente, a primeira viagem organizada que se tem notícia foi concebida e realizada pelo inglês Thomas Cook, até então um simples vendedor de bíblias. Em 1841, ele teve a grande idéia de montar uma excursão de trem para transportar 570 pessoas de Leicester a Loughborough, com passagem de ida e volta, para assistirem a um congresso antialcoólico. O passeio, que custou um xelim por pessoa, ainda incluía dança, lanche e jogos (REJOWSKI, 2002; ARENDIT, 2002).

Entusiasmado com os bons resultados que colheu, Cook abandonou o antigo negócio e passou a organizar viagens completas, que envolviam transporte, acomodação e atividades no destino. Era o início dos pacotes turísticos e o surgimento da primeira agência de viagens do mundo (AGUIAR, DIAS, 2002; ARENDIT, 2002).

No Brasil, as primeiras agências não demoraram a aparecer. Logo no final do século XIX já havia registros oficiais de prestadoras de serviços específicos. Daí por diante, proliferaram empresas desse ramo no mercado econômico brasileiro (TOMELIN, 2001).

Na década de 50 registra-se a profissionalização da atividade no Brasil. É nessa época que são fundadas as primeiras entidades associativas do setor, como o

Sindicato das Empresas de Turismo em 1951 e Associação Brasileira de Agências de Viagens (ABAV) em 1953 (TOMELIN, 2001).

Na história mais recente do país, é interessante destacar a Deliberação Normativa nº 416 de 22 de novembro de 2000. Com sua publicação, a EMBRATUR (Instituto Brasileiro de Turismo), a fim de facilitar o cadastramento dos empreendimentos turísticos, aboliu a antiga classificação que dividia as organizações em “agências de viagens” e “agências de viagens e turismo”, passando a denominá-las, desde então, apenas como “agências de turismo” (DELIBERAÇÃO NORMATIVA, 2000).

Comercialmente, todavia, as empresas ainda se separam, basicamente, em agências de viagens e operadoras (agências de viagens e turismo), sendo as últimas responsáveis não só por comercializar os pacotes turísticos, mas também elaborá-los a partir da contratação e junção dos serviços de diferentes fornecedores, podendo ainda ter uma equipe própria que execute parte das programações previstas (PETROCCHI, BONA, 2003).

A diferença entre essas empresas é que as operadoras atuam no mercado como uma espécie de atacadista, comprando serviços em “bloco” e revendendo-os em partes menores, enquanto que as demais agências revendem os pacotes diretamente ao consumidor, recebendo em troca um comissionamento, ou seja, um percentual do valor da venda (PETROCCHI, BONA, 2003).

As operadoras ainda podem atuar como especialistas em venda por atacado de bilhetes de companhias aéreas para outras operadoras - são as chamadas consolidadoras ou GSA (General Sales Agent). São representantes legais e oficiais obrigadas por contrato a seguir padrões de atendimento e normas de venda (ANSARAH, 2002; PETROCCHI, BONA, 2003).

Nos últimos anos, tem sido cada vez mais freqüente o número de pessoas que utilizam a internet como um meio de adquirirem passagens aéreas, diárias em hotéis, entradas para shows ou para montarem elas próprias seus pacotes de viagens. De acordo com uma pesquisa realizada em 2001 pela EMBRATUR, FIPE (Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas) e USP (Universidade de São Paulo) somente 7.7% dos turistas brasileiros usam os serviços das agências de turismo² (PETROCCHI, BONA, 2003, p. 70).

² Para este trabalho convencionou-se utilizar o termo “agências de turismo” para designar tanto as agências de viagens quanto as operadoras.

Há várias vantagens, entretanto, de utilizar esse tipo de organização. Uma delas reside no fato de que, ao negociarem grandes volumes de serviços, as empresas podem obter descontos expressivos, que dificilmente os clientes comuns conseguiriam sozinhos. Além disso, a economia de tempo, as diversas formas de pagamento e a diminuição dos riscos de imprevistos garantem ao consumidor uma maior comodidade e segurança.

A importância econômica das agências de turismo dentro do SISTUR pode ser comprovada pelas estatísticas da ABAV, que afirmam que as aproximadamente 3.200 empresas filiadas são responsáveis por 80% do movimento do mercado nacional de passagens aéreas, hospedagem, transportes terrestres, locação de automóveis, cruzeiros marítimos e outros produtos relacionados ao turismo, além de gerarem em torno de 75 mil empregos diretos e mais de 100 mil indiretos (ABAV, 2009).

Como integrantes de um sistema aberto, as agências colaboram de maneira relevante para o complemento das receitas de outras organizações turísticas. Por exemplo, ao auxiliarem na ocupação das Unidades Habitacionais de um hotel ou dos assentos de uma companhia aérea durante a baixa temporada, as agências de turismo estão otimizando as vendas dessas empresas, ao mesmo tempo contribuindo para equilibrar melhor oferta e demanda (PETROCCHI, BONA, 2003).

De acordo com o estudo realizado em 2003 pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) em parceria com o Ministério do Turismo e a EMBRATUR, 3,21% das 352.224 empresas que operam no Brasil com atividade principal nos segmentos definidos como característicos do turismo são agências de turismo. Ao todo, são 11.306 agências, sendo 72% não associadas à ABAV. Juntas essas agências empregam aproximadamente 61.000 colaboradores e registraram um montante de R\$ 562 milhões em salários e outras remunerações em 2006 (IBGE, 2007, 2009).

O faturamento dessas organizações, nesse mesmo ano em questão, chegou a aproximadamente R\$ 1,7 bilhão, pouco se comparado com as empresas de transporte aéreo, que apesar de representarem apenas 0,08% do número total de empresas turísticas, obtiveram uma receita operacional líquida de R\$ 18,6 bilhões (IBGE, 2007).

A pesquisa ainda revelou que o mercado das agências de turismo brasileiro é dominado pelas micro e pequenas empresas³, 97,15% delas com menos de 09 funcionários. Não obstante, o percentual da receita líquida gerada com a atividade é ligeiramente maior para as empresas de médio e grande porte (IBGE, 20097).

Os resultados deste estudo do IBGE coincidem em grande parte com as conclusões do “diagnóstico dos fatores críticos da competitividade das agências”, elaborado em 2006 pela ABAV e SEBRAE. Segundo o documento, 72,8% do total das organizações associadas à ABAV apresentam receita anual de até R\$400.000,00, com uma média de cinco colaboradores cada uma, o que significa dizer que a grande maioria das empresas do setor é de micro pequeno porte, tanto no que se refere ao faturamento, quanto ao número de trabalhadores (ABAV, 2006).

Somente 1,9% das agências possuem rendimento acima de R\$10.000.000,00, como é o caso da CVC, principal operadora da América Latina com faturamento estimado em R\$ 1,5 bilhão⁴, 3ª colocada pela Revista Exame no *ranking* das maiores empresas de turismo de 2007. A maior parte das empresas que chega a ter este faturamento possui mais de 30 anos de atuação no mercado (ABAV, 2006; EXAME 2007).

Embora não haja dados concretos sobre o assunto, é comum achar na literatura o fato de boa parte das agências de turismo apresentar administração familiar. Na visão de Tomelin (2001), empresas com esse tipo de gestão são pouco profissionalizadas para atender às necessidades do setor.

Uma empresa familiar é quando um ou mais membros de uma família exercem controle administrativo sobre a gestão, por possuírem parcela expressiva da propriedade do capital e caracterizada pelo desejo de seus fundadores e sucessores de que a propriedade e a gestão da empresa se mantenham em mãos da família (LODI, 1993, p.27).

A análise da ABAV ainda revela a pouca especialização do mercado de viagens: somente 35.3% das empresas oferecem serviços específicos. A grande parte das agências caracteriza-se pela atuação diversificada, sendo que a expressiva maioria vende serviços emissivos, sendo as passagens aéreas nacionais e internacionais os principais produtos. Outro dado interessante é que as agências

3 Veja a classificação do porte da empresa segundo o Serviço Brasileiro de Apoio as Micros e Pequenas Empresas (SEBRAE) no anexo 1 deste trabalho.

⁴ Dados da Revista Host de maio de 2007

no Brasil dedicam-se, prioritariamente, ao turismo de lazer e negócios corporativos (ABAV, 2006).

Em relação à localização, 58.7% das agências de turismo se encontram em cidades com mais de um milhão de habitantes, se concentrando principalmente nas capitais dos estados brasileiros. Um exemplo disso é a cidade de Curitiba, capital do Paraná, com uma população estimada em 1.828.092 habitantes⁵, considerada um dos cinco maiores pólos emissores do Brasil, sendo suas 1.082 agências de turismo responsáveis por 89% do movimento doméstico e 90% do movimento internacional, segundo informações da ABAV-PR (SETU, 2007).

De acordo com a “Relação de Agências de Turismo do Paraná”, relatório publicado em 18 de maio de 2007 pela Secretaria de Turismo do mesmo Estado, Curitiba tem, atualmente, 504 agências cadastradas, sendo 18.65% destas associadas à ABAV. Essa pequena porcentagem se deve, sobretudo, conforme explicações da própria ABAV-PR, à exigência de pré-requisitos para admissão na entidade. Sua filosofia é reunir qualidade e não quantidade, por isso a seleção mais rigorosa (SETU, 2007).

Analisando-se mais detalhadamente esse relatório de agências, percebe-se que dos 75 bairros de Curitiba, 76% deles têm ao menos uma agência de viagens. Fazendo a proporção em relação à área da cidade é o mesmo que dizer que há 1.16 agências/ Km². A maior concentração de agências encontra-se na região central de Curitiba, sendo 46.42% no centro da cidade; 8.92% no Batel; 4.76% no Água Verde; 4.16% no Centro Cívico e 3.76% no Bigorriho (Champagnat).

Considerados os dados gerais do agenciamento no Brasil e em Curitiba, no capítulo seguinte serão analisados os motivos que levaram ao reposicionamento do papel do agente de viagens no começo do século XXI.

5.2. DE AGENTE A CONSULTOR DE VIAGENS

O mercado do turismo, em tempos de globalização acirrada e alta tecnologia, é marcado pela imensa quantidade de informações disponível, seja no rádio, na televisão ou internet. Encurralados pelo excesso de dados, o cidadão comum que pretende viajar encontra uma natural dificuldade em selecionar e analisar tantos

⁵ Dados do Instituto de Pesquisa e Planejamento Urbano de Curitiba (IPPUC)

destinos e atrações diferentes. É aí que entra o papel do agente de viagens, o profissional responsável em planejar, coordenar, assessorar e organizar as viagens, filtrando as informações de acordo com as necessidades, possibilidades e desejos de cada indivíduo.

Somado a este papel de facilitador, o agente de viagens também é o encarregado pela intermediação entre os diversos fornecedores do *trade* turístico (locadoras de automóveis, seguradoras, redes hoteleiras, receptivos locais, etc) e o turista. Ele faz a contratação e articulação de todos os serviços que conformam o chamado pacote turístico, reunindo todas as facilidades que o viajante necessita (PETROCCHI, BONA, 2003).

A diferença básica entre o agente de viagens e o operador de turismo é que este último é responsável pela estruturação e comercialização de pacotes turísticos, desenvolvendo roteiros próprios, utilizando-se dos agentes de viagens apenas como canal de distribuição para o mercado final. O operador entra em contato, de fato, com os fornecedores finais a fim de negociar preços mais competitivos para a venda de pacotes, enquanto o agente de viagens recebe destes operadores o pacote pronto para ser comercializado.

Como o operador adquire produtos em quantidades maiores ele consegue obter descontos significativos, que dificilmente os clientes comuns conseguiriam, criando, assim, um benefício para o consumidor ao mesmo tempo ajudando a equilibrar oferta (meios de hospedagem, locadoras, companhias aéreas, etc) e procura, maximizando a venda também dos fornecedores. Em contrapartida, o agente/ operador recebe um comissionamento pelo seu trabalho, que varia entre 10 a 15% do valor total dos serviços contratados pelo turista (PETROCCHI, BONA, 2003).

Percebe-se com o exposto acima, que algumas características são extremamente necessárias no perfil ideal de um agente de viagens que quer se destacar neste campo do turismo, como capacidade de negociação e resolução de problemas, liderança, pró-atividade, responsabilidade, ética, carisma, facilidade em falar em público e, principalmente, conhecimento em geografia, política, história, economia, indispensáveis para exercer bem esta profissão.

Não obstante, a internet, como novo canal de distribuição dos produtos turísticos, vem afetando a função intermediadora das agências de turismo. A relação

com fornecedores e clientes passa a exigir muito mais agilidade e qualificação do agente de viagens, redefinindo seu papel dentro do mercado turístico.

O contato direto entre fornecedores e cliente final, na verdade, sempre existiu, todavia, a internet veio estimular e favorecer ainda mais essa ligação. Visualizando uma grande chance de expandir seus negócios, os fornecedores, que até então eram considerados parceiros dos agentes de viagens, passam a ser também concorrentes, disputando a atenção e o “bolso” do cliente com a agência de turismo.

O objetivo destas empresas fornecedoras é aumentar cada vez mais o seu contato com o consumidor e eliminar seus custos de intermediação de vendas, justamente o negócio das agências. É aí que começa a desintermediação do trabalho do agente de viagens (PETROCCHI, BONA, 2003).

Um exemplo disso é o site *Orbitz*, criado pelas companhias aéreas American, Delta, Continental, United Airlines não só para ser um canal de venda de passagens aéreas, mas também de reservas de hotéis, locações de carros, seguros, entre outros serviços, uma espécie de agência virtual, onde em apenas alguns cliques o consumidor consegue montar e pagar toda sua viagem, obtendo no mesmo instante todos os *vouchers* de que necessita para embarcar ao seu destino. Tudo isso sem sair do conforto de sua casa (PETROCCHI, BONA, 2003).

Como a Internet opera em tempo real, transformou-se em uma ferramenta importante, oferecendo aos consumidores subsídios para a escolha de seus roteiros turísticos, de férias ou negócios, que representam investimento de tempo e financeiro. Dessa forma, o acesso a informações precisas e confiáveis é vital para orientá-los na escolha adequada (LONGHINI, BORGES, 2005, p. 2).

Essa desintermediação do agente impacta negativamente no negócio das agências de turismo, pois retirando ou diminuindo o comissionamento dos agentes de viagens, as empresas fornecedoras conseguem lançar produtos com valores menores e, desta forma, mais competitivos e interessantes para o consumidor. É neste momento que o agente percebe que precisa reestruturar sua forma de trabalhar.

As pressões geradas pelo alto nível de conhecimento e exigência dos consumidores, pela nova dimensão do tempo e do espaço e também pelo acirramento da concorrência impuseram novos procedimentos aos colaboradores das agências de turismo. Clientes mais informados exigem agentes de viagens bem treinados, ágeis, com capacidade de inovação e informações precisas. O velho e

tradicional agente de viagens dá lugar então ao consultor de viagens, que não só atende as necessidades dos clientes, mas busca superá-los, passando a reintermediar todo o processo.

A diferença entre um Agente de Viagens e um Consultor de Viagens está baseada na forma de atuação de ambos os profissionais. Enquanto o Agente de Viagens trabalha de maneira tradicional – atendendo às solicitações do passageiro, o Consultor de Viagens utiliza todas as ferramentas advindas de avanços tecnológicos disponíveis com a globalização, a fim de ampliar seu conhecimento e assim poder aprimorar seu trabalho com informações adicionais. Ao dar consultoria ao passageiro, busca não apenas satisfazê-lo, mas surpreendê-lo com atendimento personalizado e diferenciado (MONTANARIN, 2002, p. 69).

Com a redução dos percentuais de comissionamento de vários fornecedores, tendência iniciada pelas companhias aéreas norte americanas, o novo consultor de viagens passa a cobrar honorários pelos serviços prestados, uma nova maneira encontrada para ganhar pela sua especialização, valorizando a personalização de seu serviço. Todavia, o que se percebe no mercado, conforme pesquisa recente da ABAV, é que 60,1% ainda não fazem nenhuma cobrança pelos seus serviços, recebendo apenas comissões dos fornecedores (ABAV, 2006).

O consultor com grande conhecimento técnico e/ou prático, conectado aos GDS (Sistemas Globais de Reservas), que se antecipa às mudanças, customiza seus pacotes (oferecendo o que o consumidor quer, encontrando produtos aos consumidores e não consumidores aos produtos) e que sabe utilizar todas as ferramentas que a internet proporciona comandará salários maiores e expandirá sua carreira. A grande maioria dos gestores entrevistados na pesquisa da ABAV acredita que são justamente a consultoria e a qualidade dos serviços prestados pelo consultor de viagens os grandes diferenciais que fazem suas agências se destacarem da concorrência (ABAV, 2006).

Já é tarde para as agências que ainda não estão conectadas aos seus clientes e fornecedores através da internet, seja para a aquisição mais rápida e independente dos diversos serviços que irão compor o produto turístico, através dos portais disponíveis no mercado de operadoras, companhias aéreas e redes hoteleiras para reservas e emissões de bilhetes aéreos, hotéis, carros, etc., seja para divulgação destes produtos e de outras estratégias de *marketing* aos consumidores através do correio eletrônico ou de *sites* próprios.

Os administradores de agências de viagens tradicionais deviam tentar desenvolver e treinar seu pessoal para o potencial comércio na Internet. Caso contrário, não só seus próprios negócios irão sofrer, como também ocorrerá um aumento do *turnover*, além de motivar muitos consultores a mudarem para outras oportunidades de trabalho onde estas habilidades podem ser desenvolvidas (FLECHA, COSTA, 2004, p. 11).

A tecnologia, embora estritamente essencial, por si só não garante o sucesso da empresa se junto a isto a agência de turismo não valorizar o seu ativo mais importante: seus colaboradores. De nada adianta a tecnologia mais avançada se não houver pessoas aptas a trabalhar com ela. Além disso, diferentemente do elemento humano dotado de criatividade, a tecnologia não traz uma vantagem sustentável, visto que nos dias atuais está cada vez mais acessível e em pouco tempo se torna obsoleta, necessitando de atualizações constantes.

As agências de turismo que constataram não serem mais distribuidoras exclusivas dos pacotes turísticos, nem a primeira opção de compra dos consumidores, já analisaram também que a localização do empreendimento, a maior diversificação de pacotes e o perfil da agência não garantem mais o sucesso dos negócios. O grande diferencial, capaz de garantir a sobrevivência da empresa e diferenciar uma agência de turismo de outra, é o seu elemento humano, o agente de viagens treinado e capacitado.

O agente de viagens tradicional, aquele simples vendedor de bilhetes aéreos, está com seus dias contados, pois hoje só há espaço para o especialista em viagens, o profissional que com suas experiências e conhecimentos técnicos contribui para aumentar a lucratividade da empresa.

Recrutar, selecionar e encontrar este tipo de profissional no mercado turístico não é tarefa fácil, porém mais importante que isso é saber reter estes talentos evitando o seu desligamento da empresa. Contudo, o grande problema encontrado pelos empresários, donos de agências de turismo, é como fazer isso num setor demarcado pela alta rotatividade de funcionários.

Como visto no segundo capítulo, a rotatividade traz muitas conseqüências negativas para a imagem da empresa e para os funcionários remanescentes, impactando diretamente na qualidade dos serviços prestados. Nos próximos capítulos serão elencados os fatores que podem levar a alta rotatividade de colaboradores nas agências de turismo.

5.3 A ROTATIVIDADE DOS AGENTES DE VIAGENS

É fato que a rotatividade no turismo apresenta índices elevados se comparada com a de outros setores econômicos. Diversos autores expõem esta problemática, que afeta diretamente a qualidade dos serviços prestados e conseqüentemente a própria lucratividade da empresa, porém pouco se encontra na literatura dados estatísticos que comprovem, em percentuais, a quantidade de *turnover*, assim como suas causas e conseqüências no setor turístico.

Há alguns poucos estudos que tratam desta temática no ramo hoteleiro, mas pouco se encontra sobre este assunto no agenciamento. Apesar disso, por possuir características de trabalho muito semelhantes, algumas questões levantadas na rotatividade de funcionários nas redes hoteleiras também se encaixam perfeitamente no caso das agências de turismo.

Mesmo não havendo muitos dados no setor de agências, procurou-se neste capítulo elencar todas as possíveis causas da rotatividade que pudessem impactar de alguma forma na saída voluntária ou na demissão dos agentes de viagens, como, por exemplo, o perfil do gestor responsável pela contratação dos colaboradores e sua forma de administrar a empresa; o perfil das empresas do ramo e o perfil do agente de viagens, informações que foram baseadas essencialmente no estudo “Diagnóstico dos fatores críticos da competitividade setorial”, realizado pela ABAV.

O perfil do gestor das agências de turismo é um dos itens fundamentais para ser analisado quanto à questão da rotatividade, pois compete a este profissional a função de recrutar, selecionar, motivar, capacitar, treinar e demitir os funcionários. O mau planejamento em qualquer uma destas etapas pode aumentar, ou não, os índices de rotatividade na empresa. Dados como escolaridade, sua experiência na área e sua forma de gestão são elementos importantes que não devem ser desconsiderados.

No que se refere à escolaridade, cerca de 80% dos gestores apresenta formação de nível superior, sendo que destes 21,10% com pós-graduação. Os graduados em administração de empresas representam o maior número de gestores (29,5%), seguido dos que possuem graduação em Turismo e/ou Hotelaria (cerca de 20%), parte dos entrevistados também têm formação acadêmica em mais de uma área (ABAV, 2006). Estes dados demonstram que a maior parte dos empresários está capacitada para gerenciar as agências de turismo e que, em tese, suas

formações acadêmicas deveriam contribuir para uma eficiente gestão de pessoas, já que no conteúdo dessas graduações temas como a importância de recrutar, selecionar, treinar, motivar e evitar o *turnover* de funcionários, assim como a importância do bacharel em turismo e sua capacidade não só técnica mas também gerencial são demasiadamente debatidos.

Quanto à atuação do proprietário, oito em cada dez entrevistados possui a agência como principal negócio e o que se observou na pesquisa é que estas empresas são justamente mais lucrativas do que aquelas em que o empresário também atua em outras áreas. Uma justificativa para isso é que permanecendo mais tempo na agência de turismo o administrador consiga gerir melhor seus recursos físicos e humanos, aumentando sua produtividade e conseqüentemente seu ganho.

Apesar da maioria das agências ser micro e pequenas empresas de administração familiar, somente 9,6% dos entrevistados estão na empresa para dar continuidade ao negócio da família. Um pouco mais da metade dos gestores, 52,9%, abriu a agência por identificação com a área de turismo ou porque visualizou uma ótima oportunidade de negócio (36,9%). Estes índices demonstram que os proprietários, em sua maior parte, estavam capacitados e realmente queriam obter uma agência, não sendo somente um legado familiar em que decidiram se aventurar.

O tempo médio de funcionamento das agências pesquisadas é de 15 anos. Dentre as que têm até cinco anos de existência, nota-se que, em média, não chegam a faturar mais de 100 mil reais por ano. As que faturam mais de 10 milhões de reais por ano, na grande maioria, atuam a mais de 30 anos no mercado, o que comprova uma correlação positiva ente experiência do gestor e maior lucratividade anual.

Em relação aos atributos que os gestores esperam de um gerente destacam-se as redes de contatos (relacionamentos/parcerias/interação), o acompanhamento do desempenho profissional dos empregados e a capacidade para resolver problemas, atributos estes considerados como muito importante por mais de 80% dos entrevistados. Somente 63,3% dos entrevistados acham muito importante o gerente saber liderar pessoas e formar equipes, justamente o que deveria ser a principal função do gerente, já que saber gerir bem os talentos humanos é a única forma hoje de se diferenciar no mercado cada vez mais concorrido do

agenciamento. As agências que registram faturamento maior, de acordo com o estudo, são as que tendem a atribuir mais importância para a gestão de pessoas.

Nota-se que é comum no setor de agenciamento o melhor vendedor ser elevado ao cargo de gerente, uma espécie de “premiação” pela boa lucratividade que traz à organização. Todavia, o que se percebe em muitos casos, é que a promoção só serve para dar um novo *status* ao profissional e um acúmulo de funções, pois este continua sendo cobrado a ser o melhor vendedor ao mesmo tempo em que precisa encontrar tempo para treinar e liderar o restante da equipe.

De acordo ainda com a análise, as agências costumam recrutar diretamente os seus funcionários: 81% dos proprietários de agências não usam nenhum intermediário para recrutar e selecionar novos colaboradores, a empresa mesmo busca novos profissionais através de seu banco de currículos ou seleciona algum conhecido que queira trabalhar na área. Em 40% dos casos as indicações vêm dos próprios funcionários ou de terceiros. Somente 10,1% das agências usam empresas especializadas. Como muitos gerentes não têm tempo para administrar o elemento humano, o recrutamento e a seleção acabam ficando em segundo plano. É neste ponto, na contratação equivocada, que se percebe uma das maiores causas do *turnover*, seja pela iniciativa da empresa, ao perceber que não analisou o perfil ideal do candidato para ocupar o cargo disponível, ou pela iniciativa do próprio funcionário, ao verificar que não se encaixava nas especificações do cargo ao qual foi contratado.

Quanto ao treinamento, cerca de 40% dos gestores afirmaram promover treinamento a mais de 60% de seus funcionários. Ao indicar quais as formas de treinamento utilizadas para capacitar seus funcionários, os empresários demonstram que mais de uma forma é necessária e utilizada. Entre elas, a mais comum é a participação em cursos e seminários, porém uma expressiva parcela (46,4%) faz o treinamento no dia-a-dia da profissão, ou seja, durante o serviço, o que impacta negativamente na capacitação do colaborador, uma vez que durante o expediente algumas informações podem ser perdidas ou mal compreendidas. Já uma parcela considerável de agências, cerca de 13%, ainda não realiza nenhum tipo de treinamento com seus colaboradores.

As principais dificuldades apontadas pelos gestores para realização de mais treinamentos são conseguir conciliar com o ritmo de trabalho (item citado por cerca de três em cada quatro empresas); encontrar cursos adequados; a falta de recursos

financeiros e para consideráveis 20% das agências a alta rotatividade de colaboradores, problemas que impactam negativamente para uma maior capacitação do agente de viagens.

Esta dificuldade em realizar treinamentos devido à alta rotatividade, se deve, em parte, a mentalidade de alguns gestores de agências em achar que treinando seus funcionários perderão tempo e dinheiro, haja vista que se estes colaboradores tiverem a oportunidade de sair do emprego para ganharem mais em algum concorrente do ramo, levarão consigo todos os ensinamentos aprendidos, e o custo do treinamento terá sido em vão. Todavia, se todos os gestores dessem treinamento analisariam que mesmo que seus funcionários se desligassem, outros de igual ou melhor capacitação logo preencheriam as vagas remanescentes.

Quanto à política de remuneração, cerca de 40% das agências despende de 21% a 40% da receita com folha de pagamento. Um número que não pode ser desconsiderado, cerca de 20% das agências que responderam ao questionário, despende mais de 50% de sua receita com pagamento de pessoal.

O perfil da empresa também deve ser considerado quanto à questão da rotatividade, pois o tamanho da empresa (em números de funcionários e faturamento) e o tipo de administração encontrado (se é empresa familiar ou não) podem impactar na permanência ou saída de colaboradores.

Quanto ao número de funcionários, a empresa pode ser micro, pequena ou de grande porte. Conforme citado no capítulo anterior, as agências do setor são em sua maioria de micro pequeno porte e de administração familiar, o que interfere negativamente no *turnover* de funcionários, na medida em que, não visualizando grandes chances de crescimento profissional dentro deste tipo de empresa, os colaboradores, depois de algum tempo, se sintam desmotivados a continuar neste ambiente empresarial.

A maioria das empresas possui um quadro de pessoal enxuto, com um profissional (empregado e/ou terceirizado) por função. Observa-se também que a tendência mais forte é a de contratação efetiva dos empregados e que os terceirizados são maioria apenas nas funções de office-boys e estagiários (onde 100% são terceirizados). Cerca de 70% das agências tem ao menos um estagiário.

O perfil dos funcionários agentes de viagens também é um dos elementos a serem considerados na questão da rotatividade. Idade, escolaridade, experiência no setor, tempo de empresa, comprometimento com a organização, satisfação em

trabalhar no agenciamento e sua intenção em deixar de trabalhar na área são fatores que podem amplificar ou não a rotatividade.

O número de profissionais da área operacional com nível superior é significativo: cerca de 90% das agências possuem ao menos dois funcionários com pós-graduação e 57% ao menos dois colaboradores com ensino superior. E há uma correlação positiva entre o nível de escolaridade do pessoal operacional com o faturamento e a lucratividade das empresas, ou seja, quanto maior a escolaridade, mais capacitado o funcionário é, mais lucros ele traz às agências.

Nos próximos capítulos serão analisadas as principais causas da rotatividade de colaboradores nas agências de turismo de Curitiba e as conseqüências que este fenômeno gera no setor de agenciamento.

6 METODOLOGIA

Neste capítulo serão descritos a metodologia da pesquisa utilizada, ou seja, a maneira concreta com que foi realizada a busca do conhecimento que orientou a realização deste Trabalho de Conclusão de Curso, assim como seus métodos, ou em outras palavras, os caminhos que foram empregados para atingir esse fim (GIL, 1994).

Segundo Nogueira (apud DENCKER, 1998, p. 19), “definir o método científico é uma importante ferramenta para descobrir as relações existentes entre os diferentes fenômenos, assim como analisar certos aspectos destes que ainda não haviam sido revelados”

O método a ser adotado em uma pesquisa precisa ser adequado ao tipo de estudo que se queira realizar. É a natureza do problema e o seu nível de aprofundamento que irão determinar a escolha ideal desse método (RICHARDSON et al, 1999).

6.1 TIPOS DE PESQUISA

Segundo Vergara (1997), os tipos de pesquisa podem ser selecionados de acordo com os meios e os fins necessários.

Quanto aos fins, esta pesquisa se caracteriza por ser exploratória e descritiva. Seu caráter exploratório decorre dos incipientes estudos na área de gestão de pessoas e rotatividade em agenciamento. Conforme descreve Gil (1994, p. 44), esse tipo de pesquisa tem como principal finalidade “desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias”.

A pesquisa também é descritiva, pois se busca interpretar a realidade e expor as características do *turnover*. É um tipo de investigação que “em geral procura descrever fenômenos ou estabelecer relações entre as variáveis” (DENCKER, 1998, p. 124), utilizando técnicas padronizadas de coleta de dados (GIL, 1994).

Quanto aos meios de investigação, este estudo se caracteriza por ser bibliográfico, documental e de campo. Na pesquisa bibliográfica, “desenvolvida a partir de material já elaborado” (GIL, 1994, p. 71), fez-se um levantamento de dados acerca da gestão de pessoas; rotatividade de funcionários; turismo; agências de turismo e o capital humano em agenciamento, através de livros, revistas científicas,

trabalhos acadêmicos (teses de doutorado, dissertações de mestrado e trabalhos de conclusão de curso) e sites, que forneceram as conceituações necessárias para o embasamento teórico do trabalho.

Na pesquisa documental, que se difere da bibliográfica por “utilizar material que ainda não recebeu tratamento analítico” (DENCKER, 1998, p. 125), utilizou-se principalmente dados estatísticos recentes do MTUR, ABAV, IBGE, IPPUC, WTTC, entre outros, fundamentais para garantir maior credibilidade às definições e aos assuntos tratados.

Já a pesquisa de campo, que “designa todo o estudo que é feito de maneira direta, ou seja, junto às próprias fontes informativas, sem o uso de dados secundários extraídos de publicações” (MUNHOZ, 1989, p. 84), foi realizada através de questionários estruturados aplicados nas agências de turismo de Curitiba definidas na amostra.

6.2 POPULAÇÃO E AMOSTRAGEM

A população alvo (universo) da investigação foi constituída pelas 504 agências de turismo de Curitiba cadastradas no MTUR, de acordo com as informações encontradas na “Relação de Agências de Turismo do Paraná”, relatório publicado em 18 de maio de 2007 pela Secretaria de Turismo do mesmo Estado.

Para garantir a legitimidade desse trabalho analisou-se uma parte dessa população, delimitada através de uma amostragem probabilística aleatória simples. Fazendo os cálculos chegou-se ao resultado que 66 agências deveriam ser pesquisadas para assegurar que a amostra tivesse uma probabilidade adequada de ser representativa do universo escolhido.

Para que uma amostra seja aleatória, os elementos da população devem ter uma probabilidade igual ou conhecida, distinta de zero, de ser selecionados para formar parte da amostra. Para cumprir esse princípio, é necessário possuir uma lista completa dos elementos que formam parte da população, de tal maneira que por meio de um método apropriado se possa selecionar ao acaso aqueles elementos que constituirão a amostra (RICHARDSON et al, 1999, p. 161).

Os cálculos para se chegar a esta amostra foram, seguindo Richardson:

$$n = \frac{s^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{E^2 (N-1) + s^2 \cdot p \cdot q}$$

Onde:

n = tamanho da amostra;

s^2 = nível de confiança escolhido;

p = proporção da característica pesquisada do universo, calculo em porcentagem;

$q = 100 - p$ (em porcentagem);

N = tamanho da população;

E^2 = erro de estimação permitido

Seguindo as recomendações do autor, o nível de confiança estabelecido (s^2) foi de 95%, já que se sabe que quase todo universo é representado por agências de turismo, salvo eventualmente alguns que deixaram a atividade recentemente; a proporção do universo que não possui a característica pesquisada (q) foi de 5% ($100-p$); o tamanho da população é 504 agências e o erro de estimação (E^2) é de 5%. Assim sendo:

$$n = \frac{2^2 \cdot 95 \cdot 5 \cdot 504}{5^2 (504-3) + 2^2 \cdot 95 \cdot 5}$$

$$n = \frac{957600}{14475}$$

$n = 66$ agências de turismo

A escolha desse tipo de amostragem deu-se pelo fato de existir previamente um relatório de turismo, no qual foi possível verificar a quantidade de agências instaladas na cidade de Curitiba, filiadas ou não à ABAV, o que permitiu que todas as empresas tivessem as mesmas chances de participar da pesquisa, independentemente de sua localização, perfil, porte ou atividade organizacional.

6.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Conforme elucida Dencker (1998, p. 137), “a coleta de dados é a fase do método de pesquisa que tem por objetivo obter informações sobre a realidade” e, para isso, podem ser utilizados diversos instrumentos e formas de aplicá-los.

Neste estudo adotou-se o questionário como ferramenta para se obter informações atuais sobre a gestão de pessoas e a rotatividade de agentes/ consultores nas agências de turismo de Curitiba. Segundo Gil (1994, p. 124), o questionário pode ser definido como:

A técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas, etc.

Optou-se por este tipo de instrumento por ele poder ser aplicado, em um curto espaço de tempo, a um grande número de pessoas simultaneamente, não necessitando da presença da pesquisadora para transcrição das opiniões dos entrevistados. Além disso, na utilização de um questionário anônimo, em que não são identificados os sujeitos envolvidos, as pessoas podem sentir-se mais livres para expressar suas opiniões (RICHARDSON et al, 1999).

Os questionários, elaborados a partir dos problemas, hipóteses e objetivos propostos neste estudo, foram direcionados para dois grupos distintos de indivíduos: os gestores das agências de turismo e os funcionários com carteira assinada que desempenham a função de agentes de viagens/ consultores nessas empresas. Buscou-se com essa divisão um entendimento mais amplo sobre a rotatividade, a partir da análise e comparação de como esses diferentes atores percebem o fenômeno do *turnover*.

A pesquisa foi realizada mediante questionários estruturados com perguntas fechadas, ou seja, com alternativas fixas de múltipla escolha, e com questões semi-abertas, que combina entre suas alternativas fechadas uma única aberta, geralmente definida como *outros*, que permite aos entrevistados expor outras respostas ali não elencadas (RICHARDSON et al, 1999).

Em relação a sua forma de construção, muitas perguntas encontradas nos questionários dos gestores e funcionários são propositadamente similares, havendo poucas variações entre elas, a fim de facilitar sua posterior comparação e interpretação das informações. Os questionários foram estruturados com base nos autores e nos documentos descritos abaixo e divididos, fundamentalmente, em três partes:

a) perfil do entrevistado: envolvem questões como escolaridade, sexo, experiência na área de agenciamento, faixa etária, tempo de serviço; essenciais para

caracterizar o informante e o seu trabalho. Foram baseados em Orellano e Pazello (2006); Flori (2003);

b) perfil da empresa: abrange perguntas sobre atividade operacional, tipo de administração, porte da organização, filiação à ABAV; necessárias para traçar um perfil das empresas selecionadas na amostra. Para formulação dessas perguntas foram utilizados documentos do SEBRAE e da ABAV.

c) como é realizada/ percebida a gestão de pessoas: envolve perguntas sobre recrutamento, especificação de cargo, seleção, contratação de estagiários, treinamento, causas e conseqüências da rotatividade, entrevistas de desligamento, clima organizacional, participação dos funcionários, satisfação e comprometimento, intenção de deixar a empresa; fundamentais para compreender como se dá a gestão de pessoas nas agências de turismo e sua ligação com a rotatividade. Foram formuladas a partir de autores como Chiavenato (1999; 2002); e pelos dados da ABAV.

Entre os dias 19 de setembro e 19 de outubro de 2007 foram contatadas aproximadamente 200 agências de turismo de Curitiba, a fim de se obter a quantidade de respostas delimitadas inicialmente. Conforme a amostra calculada, foram aplicados os questionários em 66 dessas empresas, contudo, somente 46 gestores e 46 funcionários responderam efetivamente.

Durante esse período foram utilizadas diversas estratégias para se alcançar o resultado almejado. Inicialmente enviou-se, através de e-mails, 35 questionários direcionados aos gestores das agências, mas dado o pouco retorno obtido (somente 9 questionários), optou-se por fazer um contato telefônico prévio antes de enviar a pesquisa, tática que rendeu 45.65% das respostas. Concomitantemente a isto também se aplicou o instrumento de coleta de dados pessoalmente, obtendo-se o restante dos questionários.

O baixo retorno das empresas contatadas se deve, basicamente, a três fatores: em algumas das 200 agências a pesquisa realmente não se aplicava pelo motivo do gestor trabalhar sozinho ou com um sócio, não tendo, portanto, nenhum funcionário. Em outras empresas percebeu-se uma grande resistência e desconfiança por parte dos empregadores em responder pesquisas advindas de universitários, sendo uma das desculpas a falta de tempo característica do setor de agenciamento.

Constatou-se também que muitas agências elencadas no relatório divulgado pela Secretaria de Turismo do Paraná já não existem mais ou estão com seus dados desatualizados. Por esse fator acredita-se que, apesar de não ter-se atingido a amostra proposta, as respostas obtidas possam ser consideradas representativas do universo.

6.4 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Durante o desenvolvimento da pesquisa, tanto em sua fase exploratória quanto descritiva, enfrentou-se algumas dificuldades que de certa forma limitaram o estudo, devendo ser mencionadas a fim de se apontar os obstáculos que outros pesquisadores também possam vir a ter.

Na etapa exploratória, feita através de levantamento bibliográfico e documental, o maior problema apresentado foi a escassa literatura sobre gestão de pessoas e rotatividade de funcionários na área turística, principalmente no que se refere ao setor de agenciamento. A saída encontrada foi importar as teorias da administração para a realidade do turismo, o que tornou o referencial teórico, todavia, passível de falhas, já que há certas peculiaridades que são únicas das agências de turismo e da atividade turística como um todo.

Na fase descritiva, o grande empecilho ocorreu durante a aplicação dos questionários. Considerável parte dos funcionários pareceram instruídos a não passarem ligações quando o assunto estivesse ligado a pesquisas acadêmicas, o que prejudicou a etapa de coleta de dados. Dos gestores e funcionários que se comprometeram a responder poucos realmente o fizeram, fato que pôs em dúvida o real interesse e comprometimento do empresariado e das demais pessoas que trabalham na área em avançar nas pesquisas sobre agenciamento.

Outro problema, ainda nessa fase, foi a principal fonte de dados – o relatório divulgado pela Secretaria de Turismo - estar desatualizado, evento que pôde ser comprovado pelos vários números de telefones que não atendiam e as agências, que visitadas pessoalmente, já não existiam mais ou não se localizam no endereço indicado na lista.

Finalmente, percebeu-se ao longo da pesquisa de campo que a rede de contatos, o chamado *network*, é fundamental nesse setor do turismo, principalmente na aplicação de um questionário que buscava saber a forma de gestão de pessoas.

7 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Neste capítulo será apresentada a análise dos dados obtidos através da aplicação dos questionários elaborados para os gestores das agências de turismo de Curitiba, assim como para os funcionários com carteira assinada que exercem a função de agente de viagens/ consultor. Em seguida, os resultados serão demonstrados e interpretados com base em métodos qualitativos e quantitativos.

Inicialmente, é necessário fazer uma distinção entre esses dois termos “análise” e “interpretação”. Enquanto o primeiro busca organizar e resumir os dados de forma tal que estes possibilitem o fornecimento de repostas ao problema proposto para investigação, o segundo tem como objetivo a procura de um sentido mais amplo das respostas, o que é feito mediante sua ligação a outros conhecimentos anteriormente obtidos (GIL, 1994).

Quanto ao método utilizado, esta pesquisa se caracteriza como quantitativa, visto que se utilizaram dados numéricos e gráficos para verificar e validar as hipóteses e objetivos da pesquisa; e qualitativa, uma vez que também foi analisada a interação de certas variáveis, que pudessem responder o problema proposto.

A esse respeito, Richardson et al (1999) esclarece que o método quantitativo caracteriza-se pelo emprego da quantificação tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas. Já o qualitativo se difere do quantitativo à medida que não emprega um instrumental estatístico como base do processo de análise de um problema.

Hair et al. (2005) ainda complementa que a pesquisa quantitativa apresenta maior objetividade e representatividade, enquanto a investigação qualitativa contribui para a interpretação de dados mais subjetivos, auxiliando na expansão do conhecimento.

Para a análise e interpretação das informações o procedimento seguido foi a tabulação⁶ dos dados, feita através do programa *excel*; sua análise estatística, verificando a relação entre as variáveis; e a interpretação dos dados, buscando-se estabelecer conceitos explicativos.

Os resultados foram divididos em três partes, a saber: a primeira apresenta o perfil das agências de turismo pesquisadas, como é realizada a gestão de pessoas na empresa, a forma com que os gestores vêem as causas e conseqüências da

⁶ A tabulação é a apresentação, em tabelas, dos dados coletados (DENCKER, 1998, p. 91).

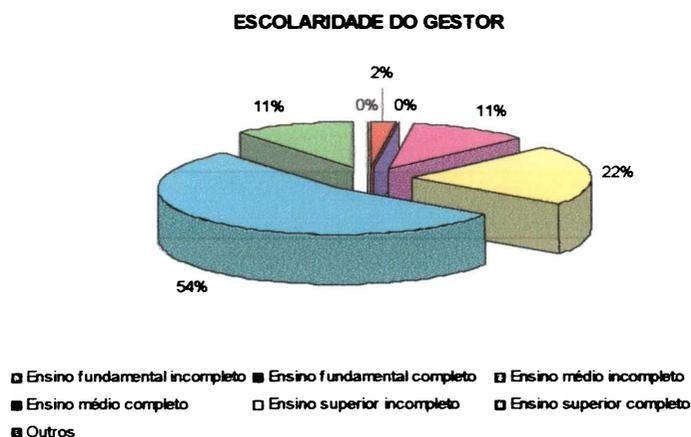
rotatividade e se esse fenômeno realmente é expressivo no setor de agenciamento. Na segunda parte, são descritos o perfil dos agentes de viagens que trabalham formalmente no setor; seu tempo de serviço na empresa e nesse ramo do turismo e também como percebem a questão do *turnover* e da gestão de pessoas praticada na organização. Já na terceira e última parte, os dados desses diferentes agentes são confrontados a fim de se obterem conclusões mais fidedignas acerca do problema exposto neste projeto de pesquisa.

Os dados obtidos e os cruzamentos realizados serão descritos em forma de porcentagem, sendo os mais relevantes expostos em forma de gráficos. A interpretação dessas informações se dará com base no referencial teórico levantado anteriormente.

Os questionários foram divididos entre 46 gestores e 46 funcionários. A maior parte das perguntas foi propositalmente igual para uma avaliação mais rigorosa de eventuais discrepâncias nas respostas e uma visão mais analítica de como estes dois elementos enxergam a rotatividade no universo das agências de turismo. As perguntas similares são expostas lado a lado para facilitar a visualização e o entendimento.

7.1 QUESTIONÁRIOS GESTORES

GRÁFICO 1 – ESCOLARIDADE DO GESTOR



FONTE: PESQUISA DE CAMPO, DUCKUR – UFPR – 2007

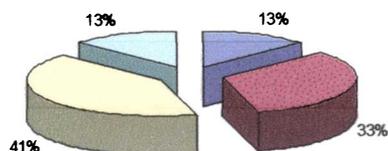
O primeiro elemento a ser destacado refere-se à escolaridade dos gestores. Das 46 agências de turismo pesquisadas constatou-se que a maior parte dos empresários apresenta um bom nível de estudos: 65% têm ensino superior

completo, sendo que destes 11% apresentam algum tipo de especialização, mestrado ou doutorado⁷. Esse índice, todavia, está um pouco abaixo do encontrado no estudo realizado pela ABAV e SEBRAE em 2006, no qual 80% dos gestores possuíam nível superior, dos quais 21,10% com pós-graduação.

Os administradores são formados nos mais diferentes cursos, desde aqueles relacionados às ciências humanas, quanto biológicas e exatas, entretanto, destaca-se os gestores que têm formação em turismo (25%) e administração (21%) e pós-graduação em ecoturismo (33%) e em gestão empresarial (33%). Informações que também são similares ao mesmo estudo da ABAV.

GRÁFICO 2 – EXPERIÊNCIA DO GESTOR NO SETOR DE AGENCIAMENTO

EXPERIÊNCIA DO GESTOR NO SETOR DE AGENCIAMENTO



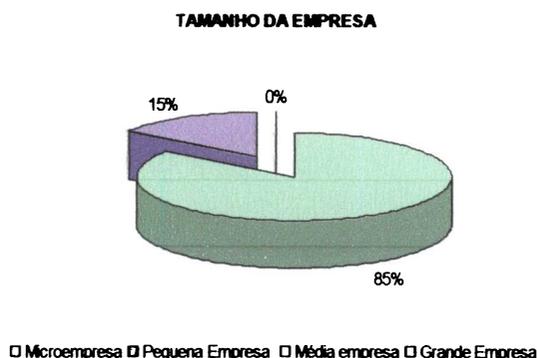
■ De 3 a 5 anos ■ De 6 a 10 anos □ De 11 a 20 anos □ Mais de 21 anos

FONTE: PESQUISA DE CAMPO, DUCKUR – UFPR – 2007

O segundo elemento a ser considerado é a experiência do gestor na área de agenciamento. Aproximadamente 13% dos empresários têm de 3 a 5 anos de experiência nessa área; 33% de 6 a 10 anos; 41% de 11 a 20 anos e 13% mais de 21 anos. A grande maioria dos administradores são pessoas com relativo grau de conhecimento da área, haja vista que mais da metade atua no agenciamento há mais de onze anos. O resultado confere com que foi encontrado na pesquisa da ABAV, em que o tempo médio de funcionamento das agências pesquisadas era de 15 anos, ou seja, seus administradores tinham, no mínimo, mais de dez anos de experiência também.

⁷ As especializações, mestrados e doutorados são definidos nos questionários como a alternativa *outros*.

GRÁFICO 3 – TAMANHO DA EMPRESA



FONTE: PESQUISA DE CAMPO, DUCKUR – UFPR – 2007

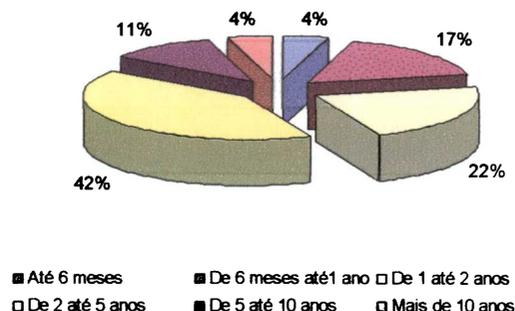
O terceiro elemento pesquisado está relacionado ao porte da organização. Verificou-se que o mercado de agenciamento em Curitiba é dominado pelas microempresas, que segundo a definição do SEBRAE, são as organizações que contam com até nove pessoas em seu quadro de funcionários. Em torno de 85% das agências consultadas são microempresas enquanto 15% pequenas empresas.

Esses dados confirmam os resultados dos estudos do IBGE e da ABAV, supracitados no referencial teórico. Segundo o documento da ABAV (2006), 72,8% do total das organizações possui uma média de cinco colaboradores cada uma. No estudo do IBGE (2007) os dados também foram semelhantes: a pesquisa revelou que o mercado das agências de turismo brasileiro é dominado pelas micro e pequenas empresas, 95% delas com menos de 10 funcionários.

Nas organizações pesquisadas contabilizou-se 250 pessoas trabalhando na área de agenciamento, sendo 153 agentes de viagens com trabalho formal; 30 estagiários e 67 pessoas com outras funções.

GRÁFICO 4 – PERMANÊNCIA MÉDIA DOS FUNCIONÁRIOS NAS AGÊNCIAS

PERMANÊNCIA MÉDIA DOS FUNCIONÁRIOS NAS AGÊNCIAS -
VISÃO GESTOR



FONTE: PESQUISA DE CAMPO, DUCKUR – UFPR – 2007

No quarto item analisado buscou-se saber dos gestores quanto tempo dura, em média, a relação de trabalho com seus funcionários, uma das formas encontradas para avaliar o grau de rotatividade de colaboradores nas agências de turismo de Curitiba.

De acordo com a pesquisa aplicada, 4% dos gestores indicaram que seus funcionários ficam, em média, até 6 meses trabalhando na agência; 17% de 6 meses a 1 ano; 22% de 1 até 2 anos; 42% de 2 até 5 anos; 11% de 5 a 10 anos e 4% estão a mais de 10 anos na empresa.

Conforme já visto, Pazello e Orellano (2006) e Moreira e Valeriano (2006) indicam que o alto índice de *turnover* se dá em empresas em que os funcionários permanecem menos de 2 anos trabalhando. Relacionando este dado à pesquisa, conclui-se que na maioria das agências não há uma rotatividade alta, visto que em 57% das empresas a média de permanência dos agentes de viagens ultrapassa os dois anos de serviço. Todavia, deve-se destacar que representativos 43% dos entrevistados afirmam que a permanência média de seus funcionários é realmente muito curta, indicando um alto índice de rotatividade, que não deve ser desconsiderado.

7.2 QUESTIONÁRIOS FUNCIONÁRIOS

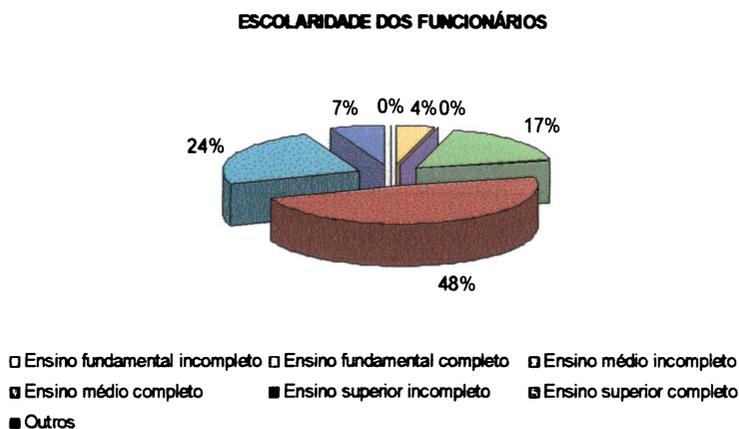
GRÁFICO 5 – FAIXA ETÁRIA DOS FUNCIONÁRIOS



FORTE: PESQUISA DE CAMPO, DUCKUR – UFPR – 2007

No que se refere à idade dos agentes de viagens, constata-se que o setor de agenciamento em Curitiba se encontra bem dividido, 52% é formado por jovens que têm menos de 24 anos de idade e 48% por adultos entre 25 e 59 anos. Em nenhuma das agências pesquisadas os funcionários possuíam mais de 60 anos de idade.

GRÁFICO 6 – ESCOLARIDADE DOS FUNCIONÁRIOS



FORTE: PESQUISA DE CAMPO, DUCKUR – UFPR – 2007

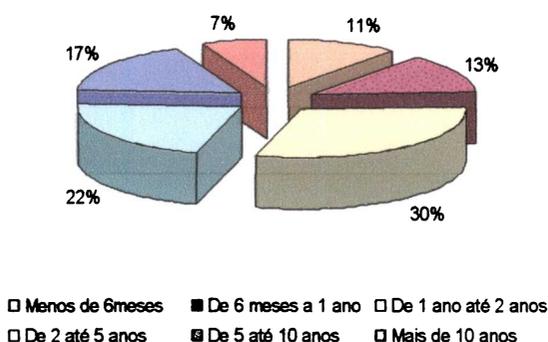
Quanto à escolaridade dos agentes de viagens, 4% possuem ensino fundamental completo, 17% ensino médio completo, 24% ensino superior completo e 7% algum tipo de especialização, mestrado ou doutorado⁸. Cabe destacar que uma parcela representativa - 48% - possui ensino superior incompleto, o que pode ser explicado pela grande quantidade de estagiários de turismo que são absorvidos

⁸ As especializações, mestrados e doutorados são definidos nos questionários como a alternativa *outros*.

pelo setor de agenciamento. De qualquer forma estes números ainda estão aquém do que foi encontrado no estudo da ABAV, onde 90% das agências possuíam ao menos dois funcionários com pós-graduação e 57% ao menos dois colaboradores com ensino superior.

GRÁFICO 7 – TEMPO EM QUE TRABALHA NO AGENCIAMENTO

TEMPO EM QUE TRABALHA NO AGENCIAMENTO - FUNCIONÁRIOS

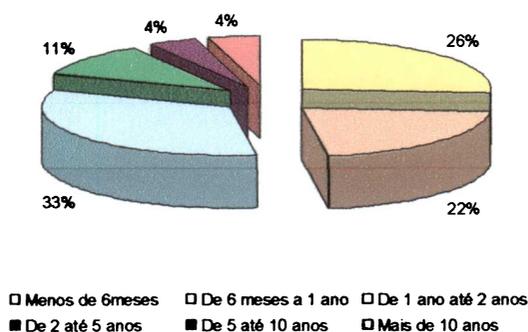


FONTE: PESQUISA DE CAMPO, DUCKUR – UFPR – 2007

No item sobre o tempo em que o agente de viagens trabalha no agenciamento buscou-se analisar a experiência dos colaboradores no setor. Cerca de 54% dos agentes de viagens estão a menos de 2 anos no agenciamento, enquanto 46% atuam na área a mais de 2 anos. Esta análise permite verificar que a maior parte dos agentes possui pouca experiência prática, que pode ser justificado pela grande quantidade de estagiários que este ramo do turismo contrata.

GRÁFICO 8 – TEMPO EM QUE TRABALHA NA EMPRESA

TEMPO QUE TRABALHA NA EMPRESA - FUNCIONÁRIOS

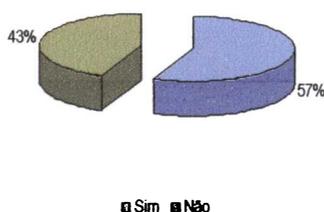


FONTE: PESQUISA DE CAMPO, DUCKUR – UFPR – 2007

Neste item buscou-se avaliar a quanto tempo os colaboradores estão atuando na mesma empresa, a fim de averiguar a permanência média destes agentes no mercado turístico das viagens. A expressiva maioria, cerca de 81% dos entrevistados, trabalham a menos de 2 anos na agência, o que indica que estes profissionais estão estabelecendo relações curtas de trabalho e que sua rotatividade no setor de agenciamento pode ser considerado alta, visto que não conseguem estabelecer vínculos empregatícios superiores a 2 anos.

GRÁFICO 9 – FELICIDADE E REALIZAÇÃO NO SETOR DE AGENCIAMENTO

FELICIDADE E REALIZAÇÃO NO SETOR DE AGENCIAMENTO -
FUNCIONÁRIOS

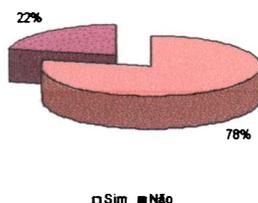


FONTE: PESQUISA DE CAMPO, DUCKUR – UFPR – 2007

Outro item destacado na pesquisa foi a felicidade e realização do agente de viagens no setor de agenciamento. Um pouco mais da metade dos entrevistados, cerca de 57% dos agentes, se considera feliz e satisfeito em trabalhar no setor de viagens, enquanto 43% dos pesquisados não se sente feliz em trabalhar nesta área. Apesar da alta rotatividade destes profissionais (como visto no quadro anterior) não se pode afirmar que há uma correlação positiva entre a insatisfação e a infelicidade de trabalhar na área de agenciamento com o alto *turnover* destes profissionais.

GRÁFICO 10 – COMPROMETIMENTO COM A EMPRESA

COMPROMETIMENTO COM A EMPRESA - FUNCIONÁRIOS



FONTE: PESQUISA DE CAMPO, DUCKUR – UFPR – 2007

No item comprometimento com a empresa em que estão atuando, 78% dos agentes de viagens dizem se sentir envolvidos com os objetivos da empresa, contra 22% que acreditam não estarem alinhados com as estratégias da organização. Isso demonstra que não é por falta de comprometimento com a agência de turismo que o colaborador decide sair da empresa.

GRÁFICO 11 - INTENÇÃO DE SAIR DO AGENCIAMENTO

INTENÇÃO DE SAIR DO MERCADO DE AGENCIAMENTO -
FUNCIONÁRIOS



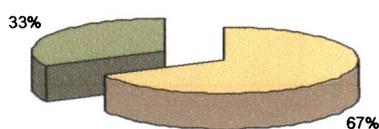
FONTE: PESQUISA DE CAMPO, DUCKUR – UFPR – 2007

Outro elemento analisado foi a intenção do agente de viagens em deixar de trabalhar na área de agenciamento. Objetivou-se com esta pergunta saber se muitos colaboradores se sentem descontentes com o trabalho que realizam, o que faria aumentar ainda mais os índices de rotatividade. O que se constatou é que 46% sentem vontade de partir para outro ramo enquanto 54% dos agentes não possuem o intuito de abandonar as agências.

7.3 QUESTIONÁRIOS GESTORES X FUNCIONÁRIOS

GRÁFICO 12 – TIPO DE ADMINISTRAÇÃO

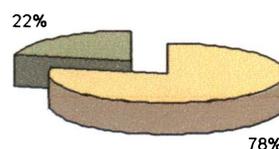
TIPO DE ADMINISTRAÇÃO - VISÃO
GESTOR



□ Empresa familiar

■ Empresa não familiar

TIPO DE ADMINISTRAÇÃO - VISÃO
FUNCIONÁRIOS



□ Empresa familiar

■ Empresa não familiar

FONTE: PESQUISA DE CAMPO, DUCKUR – UFPR – 2007

Constatou-se que a maior parte das empresas (67%) é familiar, ou seja, quando um ou mais membros de uma família exercem controle administrativo sobre a gestão da organização (LODI, 1993). Esse fato corrobora as informações encontradas na literatura, de boa parte das agências de turismo apresentar esse tipo de administração (TOMELIN, 2001). Na visão dos funcionários entrevistados o número de empresas consideradas familiares é um pouco maior do que o relatado pelos gestores.

GRÁFICO 13 – PRINCIPAL FORMA DE RECRUTAMENTO

RECRUTAMENTO DE FUNCIONÁRIOS - GESTOR



COMO FOI FEITO O RECRUTAMENTO - FUNCIONÁRIOS

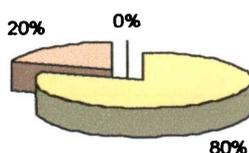


FONTE: PESQUISA DE CAMPO, DUCKUR – UFPR – 2007

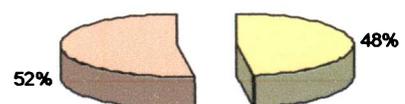
Quanto à principal forma de recrutamento dos funcionários, gestores e colaboradores concordam: mais da metade das contratações é resultado da indicação, seja de terceiros, seja de outros funcionários. Nem 10% do recrutamento chegam a ser feitos por empresa especializada.

GRÁFICO 14 – REALIZAÇÃO DA ESPECIFICAÇÃO DE CARGO

REALIZADO ESPECIFICAÇÃO DE CARGO - VISÃO DO GESTOR



REALIZADO ESPECIFICAÇÃO DE CARGO - VISÃO DOS FUNCIONÁRIOS



□ Sim □ Não □ Não sei o que é especificação de cargo

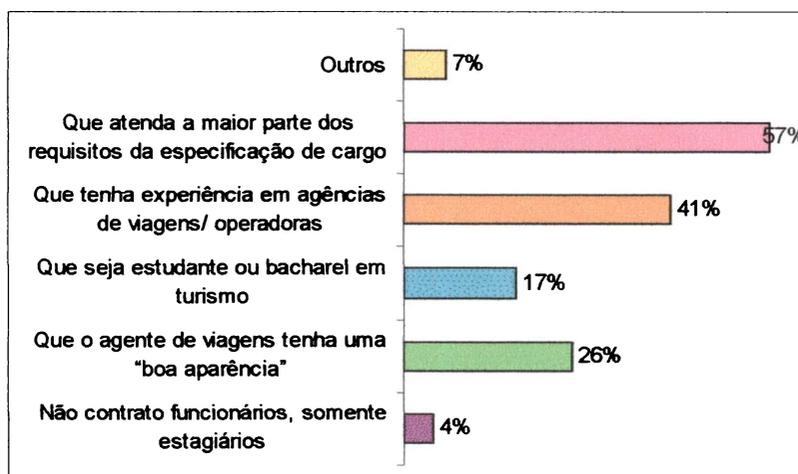
□ Sim □ Não

FONTE: PESQUISA DE CAMPO, DUCKUR – UFPR – 2007

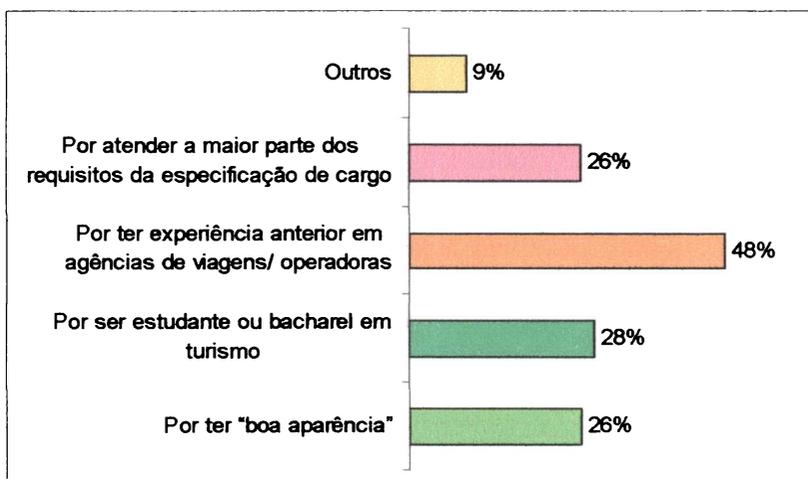
Quanto à aplicação da especificação de cargo pelo gestor no momento da contratação, para que o novo funcionário saiba exatamente quais serão suas funções, há uma discrepância maior entre as respostas dos gestores e funcionários: 80% dos gestores dizem aplicar a especificação de cargo durante a contratação, enquanto na visão dos funcionários somente em 48% dos casos isso realmente acontece.

GRÁFICO 15 – CRITÉRIOS PARA A SELEÇÃO DE FUNCIONÁRIOS

Visão dos gestores



Visão dos funcionários

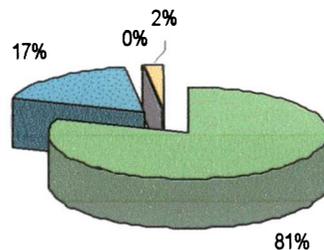


FONTE: PESQUISA DE CAMPO, DUCKUR – UFPR – 2007

Outro elemento importante, quanto aos critérios usados pelos gestores no momento da seleção do candidato⁹, indicam que para 57% dos empresários o mais importante é que candidato atenda a maior parte dos requisitos da especificação de cargo, logo seguida da experiência na área (41%). Um dado que chama a atenção é que para eles a “boa aparência” do candidato se sobrepõe a importância de ser estudante ou graduado em turismo. No entanto, na visão dos funcionários, a experiência no setor de agenciamento (48%) e o fato de ser estudante de turismo (28%) são os fatores preponderantes para o gestor escolher entre um candidato e outro.

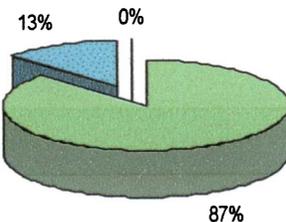
GRÁFICO 16 – PRINCIPAL FORMA DE TREINAMENTO

PRINCIPAL FORMA DE TREINAMENTO - VISÃO DO GESTOR



■ Treinamentos informais ■ Cursos e seminários □ Visitas técnicas □ Internet □ Outros

PRINCIPAL FORMA DE TREINAMENTO - VISÃO DOS FUNCIONÁRIOS



■ Treinamentos informais ■ Cursos e seminários □ Visitas técnicas □ Internet □ Outros

FONTE: PESQUISA DE CAMPO, DUCKUR – UFPR – 2007

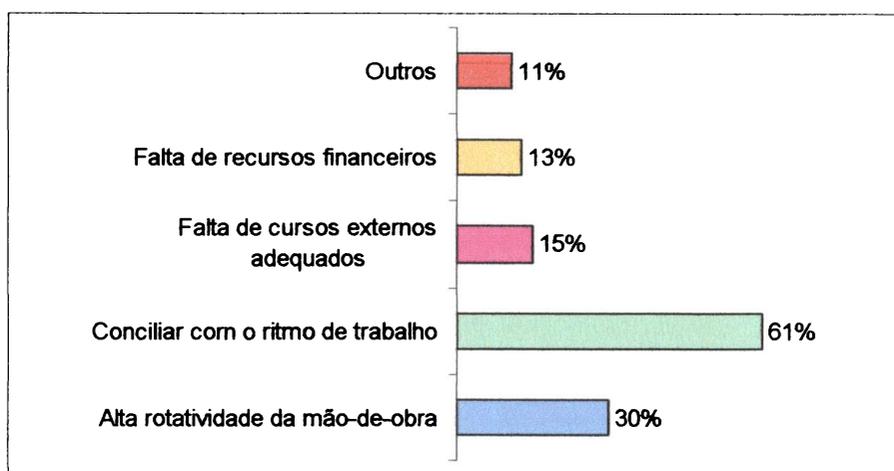
No quesito treinamento, funcionários e gestores concordam: mais de 80% consideram que a principal forma de capacitação é através dos treinamentos informais, que ocorrem no dia a dia da empresa, durante o expediente. Em segundo

⁹ Nesta questão mais de uma resposta poderia ser escolhida.

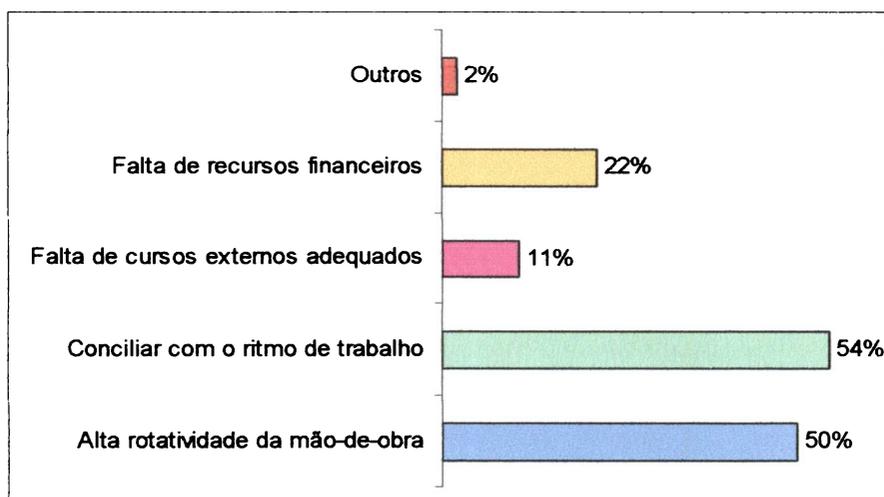
lugar, com menos de 20% das respostas, estariam os cursos e seminários oferecidos por organizações como ABAV e SEBRAE.

GRÁFICO 17 – DIFICULDADES PARA A REALIZAÇÃO DE TREINAMENTO

Visão dos gestores



Visão dos funcionários



FONTE: PESQUISA DE CAMPO, DUCKUR – UFPR – 2007

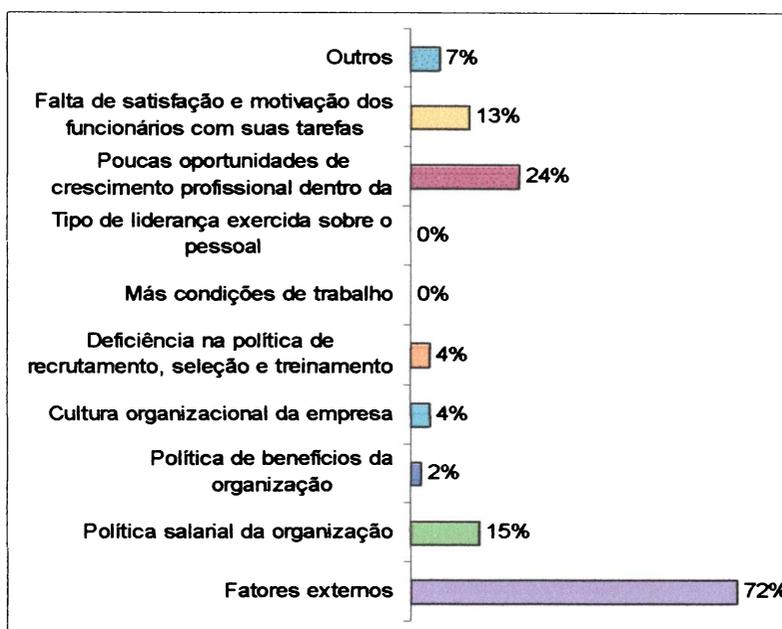
Dentre as principais dificuldades para a realização de treinamentos na visão de gestores e funcionários¹⁰ se destaca, com mais de 50% das respostas, a conciliação com o ritmo intenso de trabalho, haja vista que a maior parte do treinamento é feita durante o expediente. O segundo item apontado como um

¹⁰ Nesta questão mais de uma resposta poderia ser escolhida.

grande empecilho para prática de mais treinamentos é alta rotatividade de colaboradores, que prejudica a capacitação dos colaboradores na medida em que o conhecimento não consegue permanecer na empresa por muito tempo e os treinamentos precisam ser mais constantes.

GRÁFICO 18 – PRINCIPAIS CAUSAS DA ROTATIVIDADE

Visão dos Gestores



Visão dos Funcionários



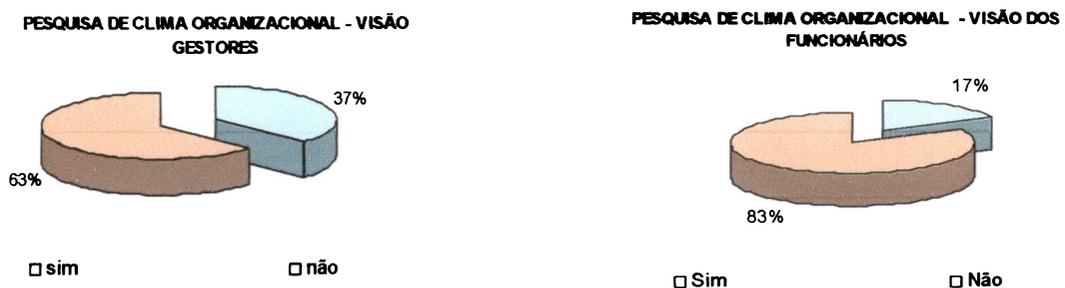
FONTE: PESQUISA DE CAMPO, DUCKUR – UFPR – 2007

Um dos principais elementos levantados nesta pesquisa era a forma com que gestores e funcionários viam a questão da rotatividade, tanto no que se refere às suas causas quanto suas conseqüências¹¹.

Na visão dos gestores, mais de 70% deles acreditam que os fatores externos à organização (como a política salarial e de benefícios aplicada pelos concorrentes, por exemplo) são as principais causas da rotatividade, o que se subentende que poucos gestores vêem a sua estratégia em relação à gestão de pessoas como falha. Para a maioria deles, as principais causas da rotatividade estão relacionadas a problemas alheios a sua própria empresa. Outras causas como política salarial da organização (15%), falta de satisfação e motivação dos funcionários (13%), pouca oportunidade de crescimento dentro da empresa (24%) também são citados, embora não sejam tão representativos.

Já na opinião dos funcionários as principais causas do *turnover* são totalmente diferentes. As que mais se destacam para os colaboradores são a política salarial da organizacional (48%) e a pouca oportunidade de crescimento dentro da empresa (48%). Todas as outras causas também foram citadas ao menos uma vez, se destacando também os fatores externos (33%), política de benefícios da organização (30%) e a cultura organizacional da empresa (30%).

GRÁFICO 19 – REALIZAÇÃO DE PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL



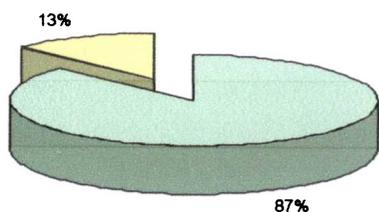
FONTE: PESQUISA DE CAMPO, DUCKUR – UFPR – 2007

Quanto à aplicação de pesquisas de clima organizacional para avaliação da motivação dos funcionários, ambos concordaram que não são aplicadas na maior parte das vezes, porém na visão do gestor essas pesquisas, quando aplicadas, são mais freqüentes do que na opinião dos funcionários.

¹¹ Nesta questão mais de uma resposta poderia ser escolhida.

GRÁFICO 20 – PARTICIPAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS NA TOMADA DE DECISÕES E RESOLUÇÕES DE PROBLEMAS

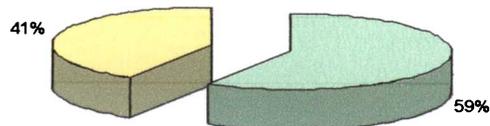
PARTICIPAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS NA TOMADA DE DECISÕES E RESOLUÇÕES DE PROBLEMAS - VISÃO GESTOR



□ sim

□ não

PARTICIPAÇÃO NA TOMADA DE DECISÕES E RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS - VISÃO DOS FUNCIONÁRIOS



□ Sim

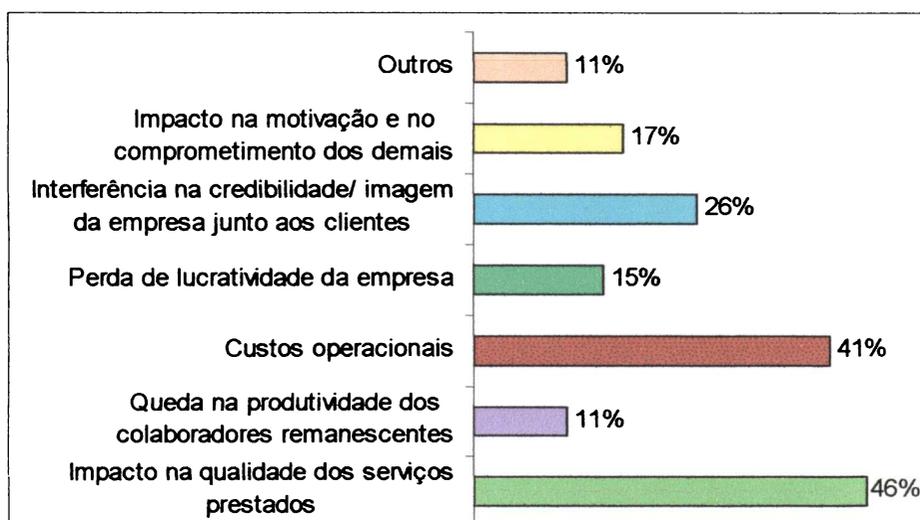
□ Não

FONTE: PESQUISA DE CAMPO, DUCKUR – UFPR – 2007

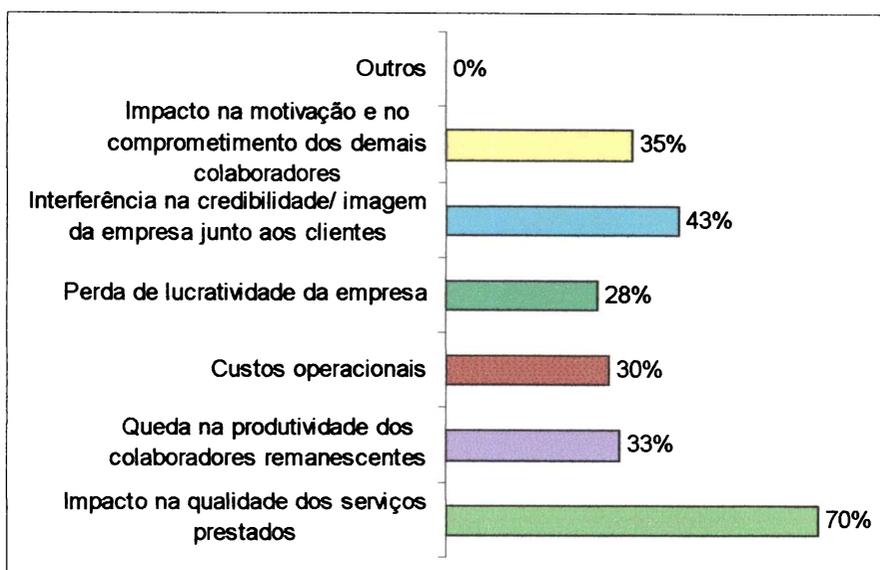
Outro ponto importante a ser avaliado foi a participação dos funcionários na tomada de decisões e resolução de problemas. Para gestores e funcionários ocorre a participação dos funcionários, embora na visão dos gestores esta participação ocorra mais freqüentemente.

GRÁFICO 21 – CONSEQUÊNCIAS DA ROTATIVIDADE

Visão dos gestores



Visão dos funcionários

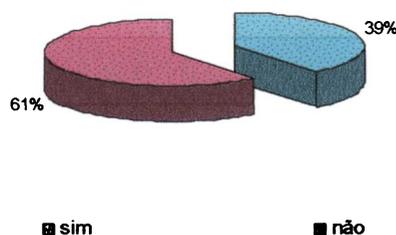


FONTE: PESQUISA DE CAMPO, DUCKUR – UFPR – 2007

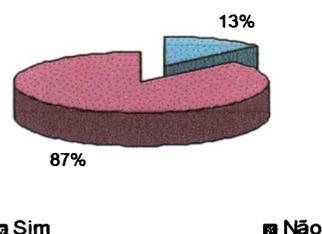
Quanto às conseqüências que a rotatividade pode ocasionar na empresa as respostas de funcionários e gestores foram bem semelhantes. Para a maior parte dos funcionários (70%) a rotatividade acaba impactando diretamente na qualidade dos serviços prestados¹² e interfere na imagem e credibilidade da empresa junto aos clientes (43%). Para os gestores estes fatores também são importantes, além dos custos operacionais (41%) que a alta rotatividade demanda.

GRÁFICO 22 - REALIZAÇÃO DE ENTREVISTAS DE DESLIGAMENTO

REALIZAÇÃO DE ENTREVISTAS DE DESLIGAMENTO - VISÃO GESTORES



REALIZAÇÃO DE ENTREVISTAS DE DESLIGAMENTO - VISÃO DOS FUNCIONÁRIOS



FONTE: PESQUISA DE CAMPO, DUCKUR – UFPR – 2007

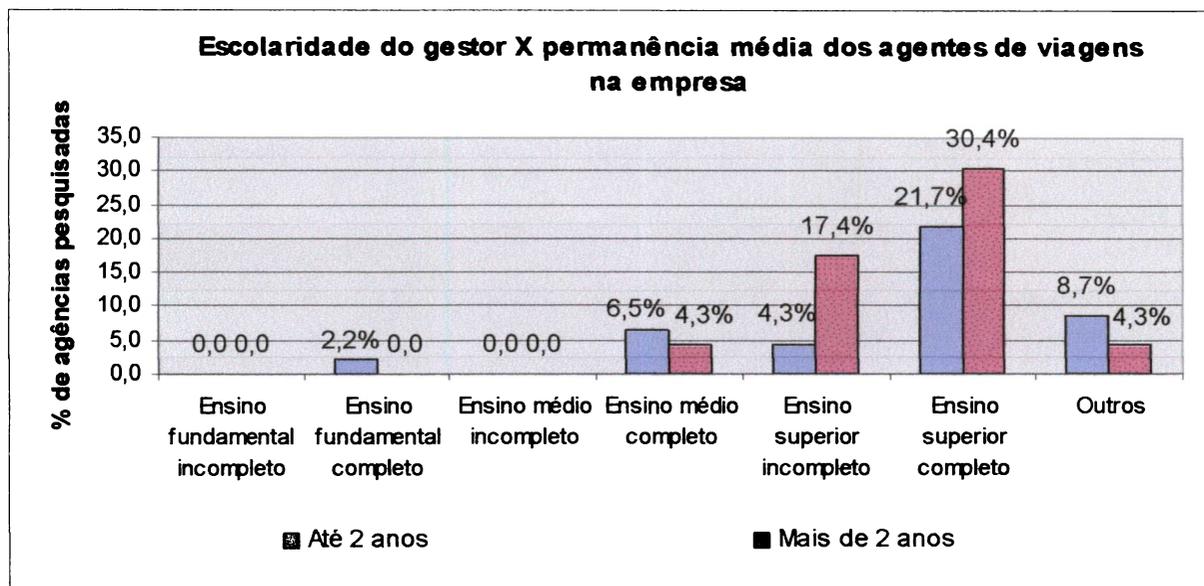
Nesta questão procurou-se descobrir se as agências de turismo realizavam entrevistas de desligamento, a fim de avaliar se elas vêem esta entrevista com um momento ideal para descobrir que fatores levaram a empresa a demitir ou o

¹² Nesta questão mais de uma resposta poderia ser escolhida.

funcionário a pedir demissão. Todavia constatou-se que a grande maioria não aplica este tipo de questionário.

7.4 ANÁLISE DA ROTATIVIDADE DOS AGENTES DE VIAGENS NAS AGÊNCIAS DE TURISMO

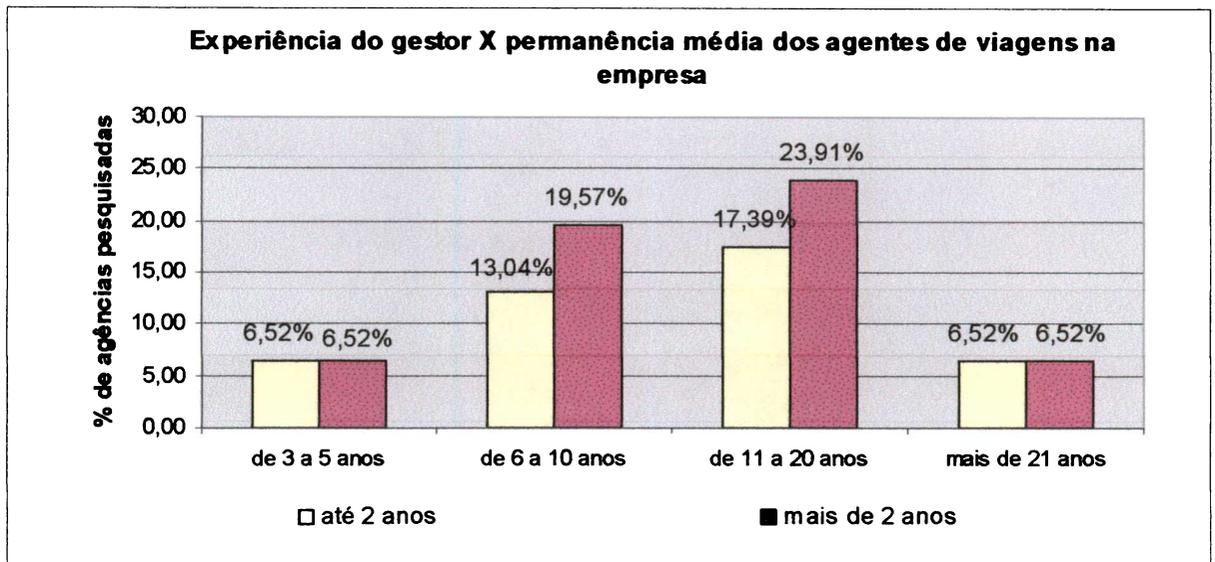
GRÁFICO 23 - ESCOLARIDADE DO GESTOR X PERMANÊNCIA DOS AGENTES



FONTE: PESQUISA DE CAMPO, DUCKUR – UFPR – 2007

Buscou-se relacionar neste gráfico se a escolaridade do gestor estaria diretamente ligada a uma rotatividade maior ou menor de colaboradores em sua agência. Conforme se observa no quadro acima, não há como concluir que quanto menor o grau de escolaridade maior a rotatividade de agentes de viagens, haja vista que nas agências em que os gestores possuem algum tipo de especialização (indicado no gráfico como outros), em que se pressupõe que deveriam ter mais conhecimento sobre como gerir pessoas, o tempo de permanência dos colaboradores não chega a acumular mais de 2 anos na empresa.

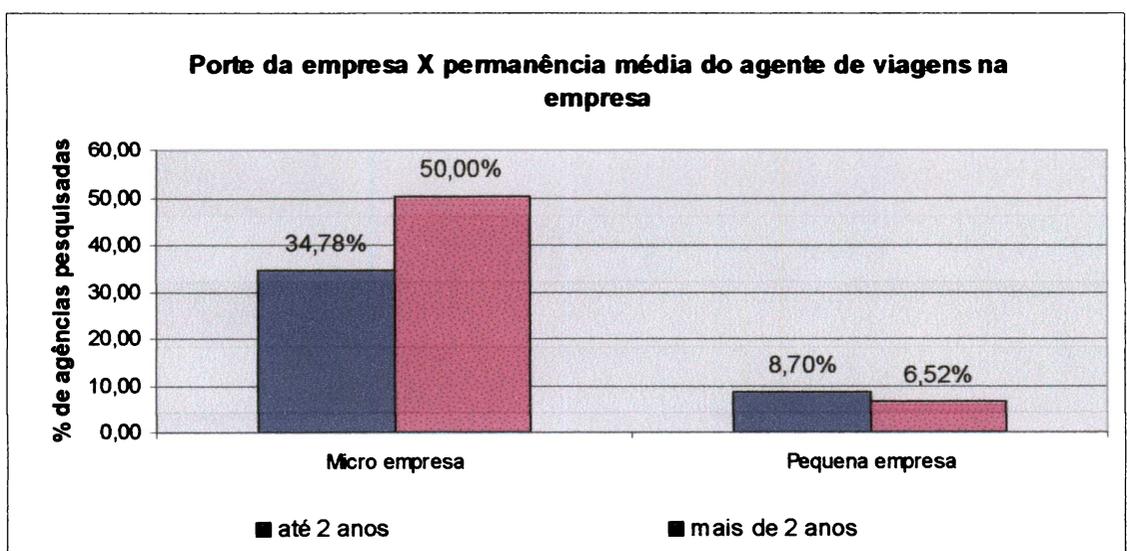
GRÁFICO 24 – EXPERIÊNCIA DO GESTOR X PERMANÊNCIA DOS AGENTES



FONTE: PESQUISA DE CAMPO, DUCKUR – UFPR – 2007

Neste gráfico objetivou-se avaliar se a rotatividade de colaboradores estaria de alguma forma relacionada com a experiência do gestor no setor de agenciamento. O que se constatou é que não há uma correlação positiva entre menor experiência do gestor e maior rotatividade, pois conforme as pesquisas aplicadas, a alta rotatividade ocorre tanto nas empresas em que o gestor ainda não tem muita experiência (3-5 anos) quanto naquelas em que o gestor possui mais de vinte e um anos de experiência no ramo.

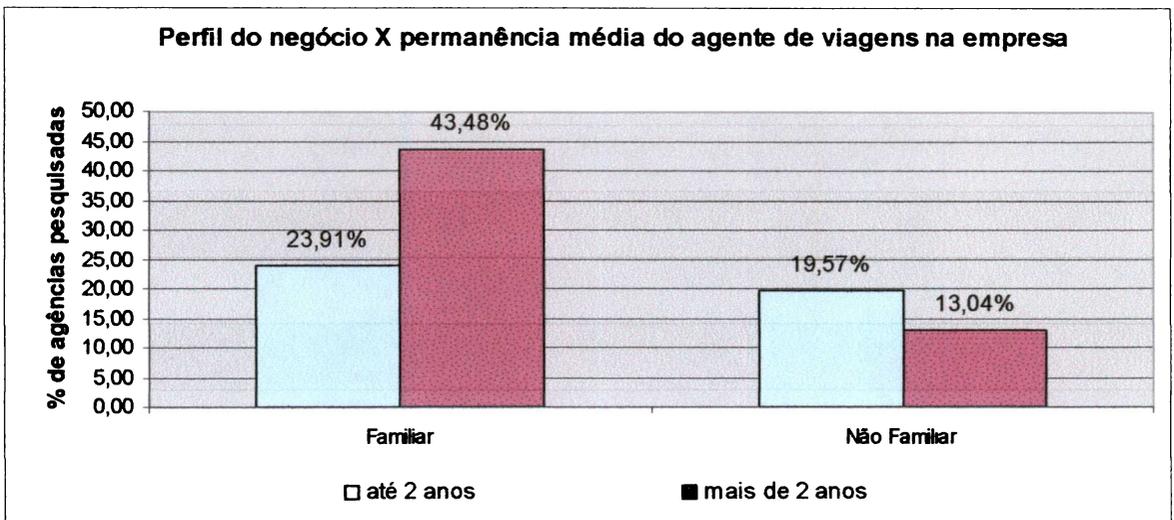
GRÁFICO 25 – PORTE DA EMPRESA X PERMANÊNCIA DOS AGENTES



FONTE: PESQUISA DE CAMPO, DUCKUR – UFPR – 2007

Neste gráfico a intenção foi analisar se o tamanho da empresa influenciava de alguma forma a rotatividade de funcionários. O que se constatou é que alta rotatividade é maior em pequenas empresas (que possuem de 10 a 49 funcionários) do que nas micro-empresas, onde o número de funcionários não passa de 9 colaboradores.

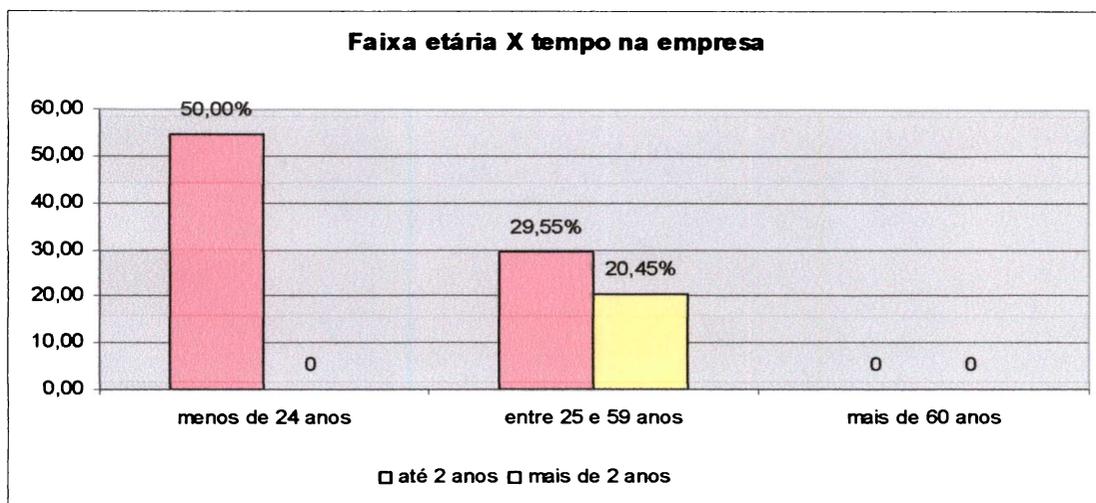
GRÁFICO 26 – TIPO DE ADMINISTRAÇÃO X PERMANÊNCIA DOS AGENTES



FONTE: PESQUISA DE CAMPO, DUCKUR – UFPR – 2007

Neste cruzamento buscou-se identificar se a rotatividade estaria relacionada ao tipo de administração encontrada nas agências - familiar ou não familiar. O que se constatou é que a rotatividade é maior nas empresas que não são familiares.

GRÁFICO 27 – FAIXA ETÁRIA DOS FUNCIONÁRIOS X QUANTO TEMPO TRABALHA NA EMPRESA



FONTE: PESQUISA DE CAMPO, DUCKUR – UFPR – 2007

Nesta análise procurou-se identificar se a alta rotatividade estaria relacionada com a faixa etária dos colaboradores. Embora perceba-se que a rotatividade é bem maior entre os jovens, também é maior entre os colaboradores que têm entre 25 e 59 anos.

8 PROGRAMA SETORIAL DE CONTROLE AO *TURNOVER* (PROSECT)

8.1 DESCRIÇÃO DA PROPOSTA DO PROJETO

Com a iminência de dois grandes eventos mundiais sediados no Brasil – a Copa de 2014 e os Jogos Olímpicos de 2016 – a capacitação dos diversos profissionais do turismo, que estarão envolvidos na recepção dos turistas das mais diferentes partes do mundo, assim como a qualidade dos serviços prestados são áreas que devem ser trabalhadas e melhoradas com urgência se o país quiser consolidar sua imagem de bom anfitrião no mercado de eventos.

É sob esta perspectiva que se insere o PROSECT – Programa Setorial de Controle ao *Turnover*, um programa de âmbito nacional que se sugere fazer parte das propostas elencadas pelo Ministério do Turismo no que se refere à qualificação dos profissionais do ramo. O Programa, voltado para cada um dos setores turísticos - agenciamento, meios de hospedagem, locação de automóveis, transportadoras aéreas, entre outros - tem como finalidade principal auxiliar no controle da rotatividade de colaboradores nas empresas de turismo do país, um problema que incide na qualidade dos serviços e conseqüentemente na imagem da marca/país.

As agências de turismo, por intermediarem a relação entre turistas e fornecedores e servirem como um eficaz canal de distribuição dos produtos turísticos foi, dentro do SISTUR, o tipo de empresa escolhido para fazer parte do primeiro projeto piloto do PROSECT.

O Programa tem como público alvo final os gestores das agências de turismo, pois são eles os responsáveis em recrutar, selecionar, motivar, treinar e manter seus colaboradores. Um mau planejamento em qualquer uma destas etapas é capaz de acarretar em um maior índice de rotatividade de agentes de viagens, um transtorno que impacta diretamente na lucratividade e produtividade das agências.

É através da sensibilização e conscientização do gestor que se busca controlar a rotatividade no setor de agenciamento e modificar a situação vigente. Contudo, por falta de dados pertinentes relacionados a este fenômeno em âmbito nacional, será necessário primeiramente um amplo levantamento dos dados sobre o *turnover* nas agências de turismo brasileiras.

Dividido em quatro partes, o PROSECT tem como objetivos principais mensurar o índice de rotatividade de funcionários nas agências de turismo do país,

avaliando suas principais causas e conseqüências; elaborar um amplo estudo sobre o *turnover* nestas empresas; sensibilizar e conscientizar os gestores envolvidos sobre a importância de se discutir e evitar a alta rotatividade e acompanhar periodicamente estas estatísticas.

Na primeira fase será realizada a pesquisa de campo, em que serão colhidos todos os elementos pertinentes sobre a rotatividade de agentes de viagens no Brasil, a fim de traçar um diagnóstico sobre este fenômeno. Informações sobre os gestores das agências de viagens e de seus funcionários, como sexo, faixa etária, escolaridade, formação acadêmica, experiência no setor de agenciamento, assim como tipo de administração exercida, porte da empresa e as principais causas e conseqüências da rotatividade são algumas informações que devem ser consideradas.

Embora a ABAV tenha realizado em 2006 um diagnóstico sobre a competitividade do setor, que contribuiu para traçar um panorama geral do agenciamento no Brasil, a pesquisa só considerou empresas associadas, um universo ínfimo de empresas, visto que a maioria não faz parte da associação.

Como seria inviável criar um concurso nacional similar aos realizados pelo IBGE para eleição e classificação de profissionais aptos para aplicar uma ampla pesquisa a cada uma das mais de 11.000 agências de turismo do país cadastradas no MTUR, uma maneira mais rápida e econômica encontrada para que houvesse grande adesão à pesquisa é vinculá-la ao Cadastur (www.cadastur.turismo.gov.br), site criado pelo Ministério do Turismo, em parceria com os Órgãos Estaduais dos 26 Estados e Distrito Federal, para o cadastro das pessoas físicas e jurídicas que atuam na área.

Conforme disposto nos artigos 21 e 22 da Lei n.º 11.771, de 17 de setembro de 2008, o cadastro é obrigatório para as agências de turismo e outras empresas do setor e contempla os prestadores de serviços turísticos constituídos na forma de empresário individual, as sociedades empresárias, sociedades simples e os serviços sociais autônomos. O cadastro tem validade de dois anos a contar da data de sua homologação pelo Órgão Oficial de Turismo delegado.

Visto que os certificados de cadastros das agências de turismo expirarão até dezembro de 2012, o preenchimento da pesquisa sobre *turnover* será um requisito básico para as agências que queiram se recadastrar. Com questionários estruturados com perguntas fechadas de múltipla escolha e divididos entre gestores e funcionários, em menos de 15 minutos a pesquisa estará realizada.

Na tentativa de evitar fraudes, funcionários e gestores terão acessos diferenciados ao site, cada um com *login* exclusivo, associados ao CPF de cada integrante da empresa. Os custos para implantação deste sistema serão baixos, haja vista que o site já está disponível para visualização na internet. Para inserir e manter a pesquisa no site do Cadastur será necessário apenas um profissional, que poderá já ser integrante do próprio MTUR no departamento de Tecnologia. O valor aproximado para implantação e suporte da pesquisa é de aproximadamente R\$1.400,00¹³, visto que o profissional desta área cobra por hora trabalhada e seriam necessárias em torno de 8 horas para colocar os questionários funcionando corretamente *on-line*.

O maior investimento nesta fase, entretanto, será com a elaboração das perguntas a serem aplicadas através da página do Cadastur. Para esta etapa é importante a participação de diversos atores como, profissionais que atuam na área; pesquisadores de turismo; entidades de classe ligadas ao setor de agenciamento, a exemplo da ABAV (Associação Brasileira de Agências de viagens), ABBTUR (Associação Brasileira de Bacharéis em Turismo), ABETA (Associação Brasileira das Empresas de Turismo de Aventura), BRAZTOA (Associação Brasileira das Operadoras de Turismo), FAVECC (Fórum das Agências de Viagens Especializadas em Contas Comerciais); além do SENAC (Serviço Nacional do Comércio), SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas), EMBRATUR (Instituto Brasileiro de Turismo), entre outros, para um levantamento mais completo das informações essenciais acerca da rotatividade. O próprio Ministério do Turismo será o responsável por planejar e organizar um evento em Brasília no início de 2011 que reúna todos estes profissionais para discussão e elaboração do conteúdo dos questionários. O custo deste evento, para aproximadamente 25 pessoas, levando-se em consideração uma noite de hospedagem, passagens aéreas e traslados é em torno de R\$ 9.150,00¹⁴.

Alguns tópicos que deverão ser levantados na pesquisa:

¹³ Fontes: Matriz Produções e Proxypar Tecnologia

¹⁴ Fonte: Gol Linhas Aéreas, Operadora MMT Gapnet

QUESTIONÁRIOS
01. Escolaridade
02. Faixa etária
03. Experiência no setor de agenciamento
04. Tipo de administração: familiar ou não familiar
05. Porte da empresa
06. Recrutamento
07. Aplicação de especificação de cargo
08. Seleção de novos funcionários
09. Treinamento
10. Permanência média do colaborador na empresa
11. Causas da rotatividade
12. Aplicação de pesquisa de clima organizacional
13. Conseqüências da rotatividade
14. Aplicação de entrevistas de desligamento

Na segunda fase do programa, após todos os questionários aplicados, será realizada a apresentação dos resultados obtidos, através do Relatório Nacional de Rotatividade – Setor Agenciamento. Este documento será confeccionado durante um evento realizado no início de 2013 (após as últimas agências terem se recadastrado no site Cadastur no final de 2012), com o apoio do Ministério do Turismo em parceria com os diversos atores envolvidos na primeira fase do Programa. Nesta etapa, o evento terá duração de três dias e custará em torno de R\$10.950,00¹⁵.

Com todos os dados colhidos e compilados, o MTUR, através de seu departamento responsável, disponibilizará a primeira grande pesquisa em nível nacional sobre o fenômeno da rotatividade para *download* na internet nos principais sites de turismo e entidades de classe, facilitando desta forma a propagação do conhecimento.

¹⁵ Fonte: Gol Linhas Aéreas, Operadora MMT Gapnet

Uma cartilha ilustrativa, sobre o retrato do *turnover* nas agências brasileiras, também será feita e apresentada oficialmente no Salão de Turismo em junho de 2013, evento em que grande parte do *trade* turístico participa. A cartilha, ao estilo de um gibi, trará como personagens principais os agentes de viagens e seus gestores, expostos em situações comuns vividas no ambiente de uma agência de turismo que enfrenta alta rotatividade.

De forma dinâmica e divertida, o livreto pretende alertar sobre o *turnover* e mostrar as visões muitas vezes antagônicas destes diferentes atores. No final da cartilha haverá as informações de como acessar a pesquisa completa sobre a rotatividade de colaboradores nas agências de turismo do Brasil. Toda cartilha não utilizada no Salão de Turismo será redirecionada aos próximos eventos turísticos e distribuída pelas diversas secretarias de turismo do país.

O maior custo nesta parte do programa será com a tiragem de mais de 11.000 exemplares que se pretende distribuir aos visitantes do evento. As cartilhas custarão, em média, R\$ 2,80¹⁶ a unidade, e uma forma de levantar fundos para subsidiar as impressões será com a cobrança pelo cadastro ou recadastro das agências de turismo no site do Cadastur, já a partir de 2011. Embora atualmente este cadastro seja gratuito, a cobrança simbólica de R\$ 5,00 pelo site contribuiria para pagar parte das impressões e o profissional responsável pela parte artística do almanaque.

A terceira fase do programa se refere à conscientização e sensibilização dos diversos atores envolvidos na rotatividade. Para que haja uma mudança positiva em relação ao *turnover* é preciso que órgãos públicos, entidades de classe, gestores e funcionários estejam cientes das causas e conseqüências deste fenômeno para que possam mudar sua atitude frente a este problema. Através da cartilha e de palestras de sensibilização realizadas no Salão do Turismo e Feira das Américas (realizada anualmente pela ABAV), ambas de projeção nacional; e por meio de cursos e seminários realizados pelas entidades de classe ligadas ao setor de agenciamento, em nível estadual, busca-se mostrar a importância de uma gestão voltada para as pessoas, elemento fundamental para a manutenção da competitividade da empresa.

Nos grandes eventos nacionais, as palestras terão duração de 2h e tratarão basicamente da exposição dos dados encontrados na pesquisa nacional sobre a

¹⁶ Fonte: Cymk Quality Gráfica e Editora

rotatividade. O curso será livre para todos os tipos de público, mas o alvo será o gestor das agências, a fim de sensibilizá-lo e conscientizá-lo sobre a temática do *turnover*. As palestras serão ministradas por um ou dois profissionais que tenham atuado diretamente na primeira e segunda fase do PROSECT, de preferência residentes da mesma cidade do evento, para evitar gastos com locomoção e acomodação. As despesas de cada palestra seriam de aproximadamente R\$ 300,00 por palestrante¹⁷.

Em âmbito estadual os cursos sobre a rotatividade poderão ser apresentados através do site da ABAV em forma de *e-learning*, capacitação à distância (através da internet) promovido pela Associação e direcionado aos agentes de viagens. Os cursos deste tipo têm como propósito principal ampliar a capacidade gerencial de empreendedores e gestores mais diretamente ligados ao agenciamento e às operações turísticas, enfatizando a certificação profissional como ferramenta estratégica para a melhoria da qualidade dos serviços.

A exemplo do curso “Gestão de Pessoas” realizado através do site da ABAV no segundo semestre de 2009 e 2010, o curso “Rotatividade: causas e conseqüências”, terá duração de 20h e será dividido em 6 sessões de aprendizagem ao longo de 3 semanas para melhor aproveitamento dos alunos. Para realização das atividades estima-se a necessidade de dedicação do participante de, no mínimo, uma hora por dia.

O curso é direcionado aos gestores das agências e tem como objetivo demonstrar a importância de uma correta política gestão de pessoas, possibilitar o aprendizado sobre o reconhecimento do potencial dos parceiros internos e explanar sobre o que ocasiona a rotatividade, assim como os transtornos que este fenômeno acarreta nos negócios da empresa. O tutor do curso poderá ser um dos consultores que já atuam promovendo cursos na ABAV. Nesta etapa do PROSECT o valor estimado gira em torno de R\$ 1.500,00 da tutora e R\$ 5.000,00¹⁸ do profissional de tecnologia responsável por elaborar o *software* do curso *e-learning*.

As sessões serão divididas da seguinte maneira:

- Sessão 1: Reconhecendo os colaboradores como parceiros
- Sessão 2: Planejando uma gestão de pessoas eficaz
- Sessão 3: Mantendo os grandes talentos

¹⁷ Fonte: Matriz Produções

¹⁸ Fonte: Proxypar Tecnologia

- Sessão 4: Analisando as causas da rotatividade
- Sessão 5: Avaliando as conseqüências da rotatividade
- Sessão 6: Demitindo com responsabilidade

Na quarta e última etapa propõe-se uma análise periódica do *turnover*, a cada dois anos, a fim de avaliar se as ações implantadas neste programa surtiram o efeito desejado de controle e diminuição dos índices de rotatividade de colaboradores nas agências de turismo. Esta pesquisa será realizada pelo MTUR em 2014, quando novamente venceriam os cadastros das agências de turismo no site Cadastur e repetida em 2016. Como os questionários já estariam *on-line* no site do Cadastur os custos seriam com a reativação da pesquisa e com um evento para a compilação dos novos dados em cada ano pesquisado. Se concretizada a finalidade principal do PROSECT as análises não seriam mais necessárias após 2016.

A proposta do PROSECT não é obter lucros imediatos com cursos e palestras e sim ser visto como um investimento a longo prazo, já que a diminuição da rotatividade reflete diretamente no aumento da produtividade e lucratividade das agências de turismo, na melhoria da qualidade dos serviços e na própria sobrevivência da agência de turismo.

8.2 ETAPAS PARA EXECUÇÃO DO PROJETO

CRONOGRAMA DO PROSECT			
FASES DO PROGRAMA	DURAÇÃO DE CADA ETAPA	QUANTIDADE DE PROFISSIONAIS ENVOLVIDOS	CUSTO APROXIMADO
Fase 1: Pesquisa de campo a) elaboração do questionário b) implantação da pesquisa no site do Cadastur	a) 01 dia b) 01 dia	a) 25 pessoas b) 01 pessoa	a) R\$ 9.500,00 b) R\$ 1.400,00
Fase 2: Elaboração do Relatório Nacional de Rotatividade a) compilação dos dados b) elaboração da cartilha	a) 03 dias b) 14 dias	a) 25 pessoas b) 02 pessoas	a) R\$ 10.950,00 b) R\$ 30.800,00
Fase 3: Sensibilização e Conscientização dos gestores a) palestras nacionais b) cursos estaduais	a) 01 dia b) 01 Mês	a) 02 pessoas b) 02 pessoas	a) R\$ 600,00 b) R\$ 6.500,00
Fase 4: Análise periódica a) 2014 b) 2016	a) 01 dia b) 01 dia	a) 25 pessoas b) 25 pessoas	a) R\$ 9.500,00 a) R\$ 9.500,00

9 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Durante o exposto deste Trabalho de Conclusão de Curso foi-se analisado as causas e conseqüências da rotatividade de agentes de viagens nas agências de Turismo de Curitiba na visão dos principais atores envolvidos nestes processos: os gestores e seus colaboradores. Todos os objetivos elencados no começo deste trabalho foram atingidos, como a análise de como é feita a gestão de pessoas, o tempo médio de permanência dos agentes de viagens nas agências de turismo, fatores que levam à rotatividade e as conseqüências deste fenômeno.

Dentre as hipóteses levantadas algumas foram confirmadas e outras não. A remuneração é uma das grandes causas da rotatividade na visão dos funcionários, porém os colaboradores não se sentem insatisfeitos em trabalhar no mercado do agenciamento e em sua maior parte, participam juntamente com os gestores, da resolução de problemas e tomada de decisões.

A estrutura administrativa familiar da maioria das agências de turismo não está diretamente ligada com os altos índices de rotatividade, visto que o *turnover* é maior em empresas de estrutura não familiar.

Os critérios para contratação de novos funcionários mostram que o gestor está mais preocupado que o candidato atenda aos requisitos da especificação de cargo, independentemente de sua formação acadêmica.

E, por fim, chegou-se a conclusão que falta uma visão holística por parte dos empregadores sobre o tema da rotatividade, visto que grande parte acredita que as causas deste problema são alheias a sua administração.

O Programa PROSECT vai, então, ao encontro das necessidades dos empresários do agenciamento, na medida em que busca unir forças da iniciativa pública e privada para controlar e diminuir a rotatividade de funcionários em nível nacional.

REFERÊNCIAS

- ANSARAH, Marília Gomes dos Reis. **Formação e capacitação do profissional em turismo e hotelaria: reflexões e cadastro das instituições educacionais no Brasil**. São Paulo: Aleph, 2002.
- ARENDIT, Ednilson. **Introdução à economia do turismo**. 3. ed. Campinas: Alínea, 2002.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE AGÊNCIAS DE VIAGENS. **Diagnóstico dos fatores críticos da competitividade setorial: agenciamento e operações turísticas**. Salvador: ABAV: SEBRAE, 2006.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE AGÊNCIAS DE VIAGENS. **Relatório de ações 25 de novembro de 2007 – 14 de agosto de 2009**. Disponível em: <http://www.abav/info_indicadores_detalhe.aspx?id=17&id_area=20> Acesso em: 29 jan. 2009.
- BARRETO, Margarita. **Manual de iniciação ao estudo do turismo**. 13. ed. Campinas: Papirus, 2003.
- BENI, Mário Carlos. **Análise Estrutural do Turismo**. 7. ed. São Paulo: Senac, 2002.
- BOULLÓN, Roberto C. **Planejamento do espaço turístico**. Bauru: EDUSC, 2002.
- BRASIL. Ministério do Turismo. **Turismo no Brasil 2007-2010**. Brasília, 2006.
- BRASIL. Ministério do Turismo. **Turismo no Brasil 2011-2014**. Brasília, 2010.
- BRASIL. Deliberação Normativa nº 416, de 22 de novembro de 2000. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 18 janeiro 2001.
- BROOKING, Annie. **El Capital Intelectual: el principal activo de las empresas del tercer milenio**. Barcelona: Paidós Ibérica, 1997.
- CASTELLI, Geraldo. **Administração hoteleira**. 9. ed. Caxias do Sul: EDUCS, 2001.
- CAVALCANTI, Marcos; PEREIRA, André; GOMES, Elizabeth. **Gestão de empresas na sociedade do conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal: como agregar talentos à empresa**. São Paulo: Atlas, 1999.
- _____. **Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2002.

- COOPER, Chris et al. **Turismo: princípios e prática**. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- Crawford R. **Na era do capital humano: o talento, a inteligência e o conhecimento como forças econômicas, seu impacto nas empresas e nas decisões de investimento**. São Paulo: Atlas, 1994.
- DALL'INHA, Graziella. **A influência das políticas de recursos humanos sobre o absenteísmo e a rotatividade: um estudo de caso**. 92 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, área de Concentração em Gestão da Qualidade e Produtividade. FLORIANÓPOLIS, 2006.
- DAVENPORT, T.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- DAVIS, K. **Comportamento humano no trabalho**. São Paulo: Pioneira, 1992.
- DIAS, Reinaldo; AGUIAR, Marina. **Fundamentos do turismo: conceitos, normas e definições**. Campinas: Alínea, 2002.
- DENCKER, Ada Freitas Maneto. **Métodos e técnicas de pesquisa em turismo**. Futura, 1998.
- DRUCKER, Peter. **Sociedade pós-capitalista**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1994.
- EDVINSSON, Leif; MALONE, Michael S. **Capital intelectual**. São Paulo: Makron Books, 1998.
- ÉPOCA. 100 melhores empresas para trabalhar 2009-2010. São Paulo: Globo, 2009. Edição especial.
- EXAME. Anuário Exame 2007 – 2008 Turismo. São Paulo: Abril, 2008. Edição especial.
- FERREIRA, Mário; FREIRE, Odaléa. Carga de trabalho e rotatividade na função de frentista. **Revista de Administração Contemporânea - RAC**, Curitiba, v. 5, n.2, 2001.
- FLECHA, Ângela; COSTA Jane. O impacto das novas tecnologias nos canais de distribuição turística: um estudo de caso em agências de viagens. **Caderno Virtual de Turismo**, v. 4, n. 4, 2004. Disponível em: <<http://www.ivt.coppe.ufrj.br>> Acesso em: 02 maio 2007.
- FLORI, Priscilla. **Desemprego de jovens: um estudo sobre a dinâmica do mercado de trabalho juvenil brasileiro**. 93 f. Dissertação (Mestrado em Economia) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de São Paulo. São Paulo, 2003.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa em turismo**. São Paulo: Futura, 1999.

HAIR, J. F. et al. **Análise multivariada de dados**. 5ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Economia no Turismo: uma perspectiva macroeconômica 2003-2006**. IBGE: Rio de Janeiro, 2009.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Economia no Turismo: análise das atividades características do turismo 2003**. IBGE: Rio de Janeiro, 2007.

INSTITUTO DE PESQUISA E PLANEJAMENTO URBANO DE CURITIBA. **Indicadores de desenvolvimento de Curitiba**. IPPUC, 2008.

LODI, João Bosco. **A empresa familiar**. 4. ed. São Paulo: Pioneira, 1993.

LONGHINI, Fernanda; BORGES, Marta. A influência da internet no mercado turístico: um estudo de caso nas agências de viagens de Piracicaba (SP) e região. **Caderno Virtual de Turismo**, v. 5, n. 3, 2005. Disponível em: <<http://www.ivt.coppe.ufrj.br>> Acesso em: 02 maio 2007.

MONTANARIN, Deise. **Consultor de viagens: novo profissional da era do conhecimento**. Curitiba: DC. Montanarin, 2002.

MUNHOZ, Dércio Garcia. **Economia aplicada: técnicas de pesquisa e análise econômica**. Brasília: UNB, 1989.

NONAKA, Ikujiro. TAKEUCHI, Irotaka. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica de inovação**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OMT. **World Tourism Barometer**. Madri, v. 7, n. 2, junho 2009.

ORELLANO, Veronica, I. F; PAZELLO, Elaine. **Evolução e determinantes da rotatividade da mão-de-obra nas firmas da indústria paulista na década de 1990**. São Paulo, 2006.

PEREIRA, Cynthia. **Relações entre configurações de poder, prazer e sofrimento e intenção de rotatividade: estudo de caso numa empresa de tele-atendimento**. 77f. Dissertação (Mestrado em Psicologia Aplicada) – Instituto de Psicologia da Universidade Federal de Uberlândia. Uberlândia, 2006.

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

SCHMIDT, Paulo. DOS SANTOS, José Luiz. **Avaliação de Ativos Intangíveis**. São Paulo: Atlas, 2002.

REJOWSKI, Miriam (Org). **Turismo no Percurso do Tempo**. São Paulo: Aleph, 2002.

RENATO, Claudio. O mercado de Liliput. **Revista Host**, nº 19, maio 2007. Disponível em: <http://revistahost.uol.com.br/publisher/preview.php?edicao=0507&id_mat=97> Acesso em jun 2007.

RICHARDSON, Robert Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RODRIGUES, Edna. **Análise da estrutura do capital intelectual em hotéis paulistas: uma investigação em relação ao porte dos hotéis**. 218 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Escola de Engenharia de São Carlos, da Universidade de São Paulo. São Carlos, 2007.

SECRETARIA DE TURISMO DO PARANÁ. **Relação das agências de turismo 2007**. Curitiba, 2007.

SECRETARIA DE TURISMO DO PARANÁ. **Agências de turismo cadastradas no Ministério do Turismo 2010**. Curitiba, 2010.

SILVA, Glenio. **Controle do turnover: como prevenir e demitir com responsabilidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

SILVA, Elson. **Os efeitos da liderança na retenção de talentos um estudo sobre comprometimento e rotatividade numa indústria petroquímica**. 140 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia e Finanças IBMEC. Rio de Janeiro, 2006.

SOUZA, Helcimara A. **Gestão do conhecimento na pequena empresa: a modelagem organizacional como ferramenta para gerir seu conhecimento e Capital Intelectual**. 172 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Escola de Engenharia de São Carlos, da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2007.

STEWART, Thomas. A. **Capital intelectual – A nova vantagem competitiva das empresas**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TOFFLER, A. **A terceira onda**. 27.ed. Rio de Janeiro: Record, 2003.

TOMELIN, Carlos Alberto. **Mercado de Agências de Viagens e Turismo**. São Paulo: Aleph, 2002.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 1997.

VOCÊ S/A; EXAME. 150 melhores empresas para você trabalhar. São Paulo: Abril, 2009. Edição especial.

WORLD ECONOMIC FORUM. **Travel & Tourism Competitiveness Report**, março 2009.

WTTC. **6th Global Travel & Tourism Summit**, janeiro, 2006.

APÊNDICES

APÊNDICE 1 – QUESTIONÁRIOS GESTORES

1. Escolaridade: _____estagiários
- ensino fundamental incompleto
- ensino fundamental completo
- ensino médio incompleto
- ensino médio completo
- ensino superior incompleto
- ensino superior completo. Que curso realizou? _____
- outros: _____ Que curso realizou? _____
2. Somando suas experiências anteriores à experiência como gestor, há quanto tempo você trabalha com agenciamento?
- de 3 a 5 anos
- de 6 a 10 anos
- de 11 a 20 anos
- mais de 21 anos
3. Perfil do negócio:
- empresa familiar
- empresa não familiar
4. Qual o número total de funcionários da empresa? Desses, quantos são agentes de viagens/ operadores e quantos são estagiários?
- _____ total de funcionários
- _____ agentes/ consultores
5. Como é feita a *maior parte* do recrutamento de pessoal para a ocupação de novos postos de trabalho/ estágio na empresa? Assinale apenas uma alternativa.
- por indicação de terceiros
- por indicação dos funcionários
- pela própria empresa
- faculdades de turismo
- por intermédio de empresa especializada
- outros: _____
- _____
6. É feita uma especificação de cargo detalhada para que os candidatos estejam cientes das tarefas que executarão?
- sim não
- não sei o que é especificação de cargo
7. Que critérios são levados em consideração no processo de seleção de novos *funcionários*? Assinale uma ou mais alternativas.
- não contrato funcionários, somente estagiários (*pule para a pergunta 10*)

que o agente de viagens tenha uma "boa aparência"

que seja estudante ou bacharel em turismo

que tenha experiência em agências de viagens/ operadoras

que atenda a maior parte dos requisitos da especificação de cargo

outros _____

8. Qual a *principal* forma de treinamento dos novos agentes de viagens/ operadores/ estagiários? Assinale apenas uma alternativa.

treinamentos informais que ocorrem no dia a dia da empresa (durante o serviço)

cursos e seminários

visitas técnicas

internet

outros: _____

9. Quais as principais dificuldades para realização de treinamentos? Assinale uma ou mais alternativas.

alta rotatividade da mão-de-obra

conciliar com o ritmo de trabalho

falta de cursos externos adequados

falta de recursos financeiros

outros: _____

10. Qual a permanência média dos *agentes de viagens/ operadores* em sua empresa? Assinale apenas uma alternativa.

até 6 meses

de 6 meses até 1 ano

de 1 até 2 anos

de 2 até 5 anos

de 5 até 10 anos

mais de 10 anos

11. Em sua visão, quais são as principais causas da rotatividade dos agentes/ operadores/ estagiários em sua empresa? Assinale uma ou mais alternativas.

fatores externos, como a conjuntura econômica, outras oportunidades de emprego, etc.

a política salarial da organização

a política de benefícios da organização

a cultura organizacional da empresa

a deficiência na política de recrutamento, seleção e treinamento de recursos humanos

as más condições de trabalho

o tipo de liderança exercida sobre o pessoal

as poucas oportunidades de crescimento profissional dentro da empresa

a falta de satisfação e motivação dos funcionários com suas tarefas

outros: _____

12. São realizadas pesquisas de clima organizacional em sua empresa?

sim não

13. Os funcionários freqüentemente participam do processo de tomada de decisões e resolução de problemas?

sim não

14. Quais são as conseqüências dessa rotatividade para sua empresa e os demais empregados? Assinale uma ou mais alternativas.

impacto na qualidade dos serviços prestados

queda na produtividade dos colaboradores remanescentes

custos operacionais

perda de lucratividade da empresa

interferência na credibilidade/ imagem da empresa junto aos clientes

impacto na motivação e no comprometimento dos demais colaboradores

outros: _____

15. São feitas entrevistas de desligamento com os colaboradores?

sim não

APÊNDICES

APÊNDICE 2 – QUESTIONÁRIOS FUNCIONÁRIOS

1. Faixa etária:

- menos de 24 anos
 entre 25 e 59 anos
 mais de 60 anos

- de 2 até 5 anos
 de 5 até 10 anos
 mais de 10 anos

2. Escolaridade:

- ensino fundamental incompleto
 ensino fundamental completo
 ensino médio incompleto
 ensino médio completo
 ensino superior incompleto
 ensino superior completo. Que curso realizou? _____
 outros: _____ Que curso realizou? _____

5. Perfil da empresa em que trabalha:

- empresa familiar
 empresa não familiar

3. Há quanto tempo trabalha no **setor de agenciamento?**

- menos de 6 meses
 de 6 meses até 1 ano
 de 1 até 2 anos
 de 2 até 5 anos
 de 5 até 10 anos
 mais de 10 anos

6. Como foi feito o recrutamento para você ingressar nesta empresa?

Assinale apenas uma alternativa.

- por indicação de terceiros
 por indicação dos funcionários
 pela própria empresa
 faculdades de turismo
 por intermédio de empresa especializada
 outros: _____

4. Há quanto tempo trabalha **nesta empresa?**

- menos de 6 meses
 de 6 meses até 1 ano
 de 1 até 2 anos

7. A agência lhe apresentou uma especificação de cargo detalhada para que você estivesse ciente das tarefas que executaria?

- sim não

8. Em sua opinião, por que você foi selecionado (a) para trabalhar nesta empresa? **Assinale uma ou mais alternativas.**

- por ter “boa aparência”
- por ser estudante ou bacharel em turismo
- por ter experiência anterior em agências de viagens/ operadoras
- por atender a maior parte dos requisitos da especificação de cargo
- outros _____

9. Qual foi a *principal* forma de treinamento que você recebeu?

Assinale apenas uma alternativa.

- treinamento informal (durante o serviço)
- cursos e seminários
- visitas técnicas
- internet
- outros: _____
- _____

10. Em sua visão, quais são as principais dificuldades das agências para realização de treinamentos?

Assinale uma ou mais alternativas.

- alta rotatividade da mão-de-obra
- conciliar com o ritmo de trabalho
- falta de cursos externos adequados
- falta de recursos financeiros
- outros: _____
- _____

11. Você se sente feliz e realizado (a) em trabalhar no setor de agenciamento?

- sim não

12. Você se considera comprometido (a) com os objetivos da empresa em que trabalha atualmente?

- sim não

13. Você tem intenção de deixar de trabalhar no mercado de agenciamento (agências/ operadoras)?

- sim não

14. Em sua visão, quais são as principais **causas** da rotatividade de funcionários nas agências de turismo?

Assinale uma ou mais alternativas.

- fatores externos, como a conjuntura econômica, outras oportunidades de emprego, etc.
- a política salarial da organização
- a política de benefícios da organização
- a cultura organizacional da empresa
- a deficiência na política de recrutamento, seleção e treinamento de recursos humanos da empresa
- as más condições de trabalho
- o tipo de liderança exercida sobre o pessoal
- as poucas oportunidades de crescimento profissional dentro da empresa
- a falta de satisfação e motivação dos funcionários com suas tarefas
- outros: _____
- _____

15. São realizadas pesquisas de clima organizacional na empresa em que trabalha?

sim não

16. Você participa freqüentemente do processo de tomada de decisões e resolução de problemas da empresa?

sim não

17. Em sua visão, quais são as conseqüências da rotatividade de funcionários para a agência e os demais empregados? **Assinale uma ou mais alternativas.**

impacto na qualidade dos serviços prestados

queda na produtividade dos colaboradores remanescentes

custos operacionais

perda de lucratividade da empresa

interferência na credibilidade/ imagem da empresa junto aos clientes

impacto na motivação e no comprometimento dos demais colaboradores

outros: _____

18. A agência em que trabalha faz entrevistas de desligamento com os colaboradores que são demitidos ou pedem demissão?

sim não

ANEXOS

ANEXO 1 - CRITÉRIOS E CONCEITOS PARA CLASSIFICAÇÃO DE EMPRESAS

Saiba como classificar empresas por porte

Os critérios que classificam o tamanho de uma empresa constituem um importante fator de apoio às micro e pequenas empresas, permitindo que estabelecimentos dentro dos limites instituídos possam usufruir os benefícios e incentivos previstos nas legislações. No Estatuto de 1999, o critério adotado para conceituar micro e pequena empresa é a receita bruta anual. Além do critério adotado no Estatuto, o Sebrae utiliza ainda o conceito de funcionários nas empresas.

Os critérios que classificam o tamanho de uma empresa constituem um importante fator de apoio às micro e pequenas empresas, permitindo que estabelecimentos dentro dos limites instituídos possam usufruir os benefícios e incentivos previstos nas legislações.

No Estatuto da Micro e Pequena Empresa, de 1999, o critério adotado para conceituar micro e pequena empresa é a receita bruta anual, cujos valores foram atualizados pelo Decreto nº 5.028/2004, de 31 de março de 2004, são os seguintes:

- Microempresa: receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 433.755,14 (quatrocentos e trinta e três mil, setecentos e cinquenta e cinco reais e quatorze centavos);
- Empresa de Pequeno Porte: receita bruta anual superior a R\$ 433.755,14 e igual ou inferior a R\$ 2.133.222,00 (dois milhões, cento e trinta e três mil, duzentos e vinte e dois reais).

Atualmente, esses critérios são adotados em diversos programas de crédito do governo federal em apoio às MPE.

É importante ressaltar que o regime simplificado de tributação - SIMPLES, que é uma lei de cunho estritamente tributário, adota um critério diferente para enquadrar

micro e pequena empresa. Os limites, conforme disposto na Medida Provisória 275/05, são:

- Microempresa: receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 240.000,00 (duzentos e quarenta mil reais);
- Empresa de Pequeno Porte: receita bruta anual superior a R\$ 240.000,00 (duzentos e quarenta mil reais) e igual ou inferior a R\$ 2.400.000,00 (dois milhões e quatrocentos mil reais).

Cada estado brasileiro possui uma variedade de conceitos critérios para classificar as micro e pequenas empresas, de acordo com a sua situação econômica e fiscal própria.

Os maiores limites de enquadramento são definidos por SP, RS, PR e BA, que adotaram R\$ 2.400.000,00 de receita bruta anual. Os municípios carecem de leis nesse sentido, sendo muito poucos aqueles que contemplam o segmento da MPE com legislações própria de fomento.

Além do critério adotado no Estatuto da Micro e Pequena Empresa, o Sebrae utiliza ainda o conceito de número de funcionários nas empresas, principalmente nos estudos e levantamentos sobre a presença da micro e pequena empresa na economia brasileira, conforme os seguintes números:

- Microempresa:

- I) na indústria e construção: até 19 funcionários
- II) no comércio e serviços, até 09 funcionários.

- Pequena empresa:

- I) na indústria e construção: de 20 a 99 funcionários
- II) no comércio e serviços, de 10 a 49 funcionários.

Nos levantamentos que têm como fonte de dados o IBGE, as estatísticas sobre micro e pequenas empresas divulgadas pelo Sebrae utilizam o critério acima. Nos levantamentos dos censos e pesquisas sócio-econômicas anuais e mensais o IBGE classifica as firmas segundo as faixas de pessoal ocupado total.

O conceito de "pessoas ocupadas" em uma empresa abrange não somente os empregados, mas também os proprietários. Essa é uma forma de se dispor de informações sobre o expressivo número de micro unidades empresariais que não empregam trabalhadores, mas funcionam como importante fator de geração de renda para seus proprietários.

A Constituição Federal e o Estatuto

Os artigos 146, 170, 179 da Constituição Federal de 1988 contêm os marcos legais que fundamentam as medidas e ações de apoio às micro e pequenas empresas no Brasil.

O artigo 170 insere as MPEs nos princípios gerais da ordem econômica, garantindo tratamento favorecido a essas empresas.

O artigo 179 orienta as administrações públicas a dispensar tratamento jurídico diferenciado ao segmento, visando a incentivá-las pela simplificação ou redução das obrigações administrativas, tributárias, previdenciárias e de crédito por meio de leis.

O artigo 146 contém dois novos dispositivos, aprovados pela Reforma Tributária de 2003, prevendo que uma lei de hierarquia superior, a lei complementar, definirá tratamento diferenciado e favorecido para as MPEs, incluindo um regime único de arrecadação dos impostos e contribuições da União, dos estados e dos municípios, além de um cadastro unificado de identificação.