



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE TURISMO
CURSO DE TURISMO**

Olga Rallyne de Paula Teixeira Fernandes

**AS ORGANIZADORAS DE EVENTOS E A CONTRATAÇÃO DE FUNCIONÁRIOS
TEMPORÁRIOS**

**NATAL
2013**

OLGA RALLYNE DE PAULA TEIXEIRA FERNANDES

**AS ORGANIZADORAS DE EVENTOS E A CONTRATAÇÃO DE FUNCIONÁRIOS
TEMPORÁRIOS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Graduação em Turismo da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Turismo.

Orientadora: Leilianne Michelle Trindade da Silva Barreto, Dra.

**NATAL
2013**

OLGA RALLYNE DE PAULA TEIXEIRA FERNANDES

**AS ORGANIZADORAS DE EVENTOS E A CONTRATAÇÃO DE FUNCIONÁRIOS
TEMPORÁRIOS**

Monografia apresentada ao Curso de Turismo da Universidade Federal do Rio Grande do Norte/RN, como requisito para a obtenção do Título de Bacharel em Turismo.

Aprovada em ____/____/2013

BANCA EXAMINADORA

Leilianne Michelle Trindade da Silva Barreto, Dra.
Orientadora
Departamento de Turismo-UFRN

Saulo Gomes, Esp.
Examinador
Departamento de Turismo-UFRN

Márcio Marreiro Chagas, M. Sc.
Examinador
Universidade Federal do Rio Grande do Norte

Catálogo da Publicação na Fonte.
UFRN / Biblioteca Setorial do CCSA

Fernandes, Olga Rallyne de Paula Teixeira.

As organizadoras de eventos e a contratação de funcionários temporários / Olga Rallyne de Paula Teixeira Fernandes. - Natal, RN, 2013. 56f.: il.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Leilianne Michelle Trindade da Silva Barreto.

Monografia (Graduação em Turismo) - Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Centro de Ciências Sociais Aplicadas. Departamento de Turismo.

1. Turismo - Monografia. 2. Eventos - Monografia. 3. Trabalho temporário - Monografia. I. Barreto, Leilianne Michelle Trindade da Silva. II. Universidade Federal do Rio Grande do Norte. III. Título.

RN/BS/CCSA

CDU 338.48

“Para as coisas importantes, nunca é tarde demais, ou no meu caso, muito cedo, para sermos quem queremos. Não há um limite de tempo, comece quando quiser. Você pode mudar ou não. Não há regras. Podemos fazer o melhor ou o pior. Espero que você faça o melhor. Espero que veja as coisas que a assustam. Espero que sinta coisas que nunca sentiu antes. Espero que conheça pessoas com diferentes opiniões. Espero que viva uma vida da qual se orgulhe. Se você achar que não tem, espero que tenha a força para começar novamente”.

O curioso caso de Benjamin Button

AGRADECIMENTOS

Eis que chega a hora dos agradecimentos. Pensei um dia e nada... dois, três e nada! Então resolvi agradecer as pessoas que verdadeiramente foram motivações para mim.

Agradeço em primeiro lugar a Deus, que sempre iluminou o meu caminho.

À minha mãe Lucimar, que é minha única razão de viver. Se em alguns momentos pensei em desistir, logo depois lembrava que ela era o meu motivo para continuar. Por ela e pra ela! Agradeço também ao meu companheiro Igor e meu irmão Israel, pela paciência que sempre tiveram comigo. Sem esquecer-se do meu pai, Emerson, que ao lado de Deus olha por mim.

A todos os colegas de faculdade, que fizeram os quatro longos anos passar num piscar de olhos. Em especial as minhas grandes amigas Mayara e Viviane, que sempre foram minhas companheiras.

Agradeço a minha orientadora Leilianne Barreto, que sempre esteve disposta a me ajudar com toda delicadeza e inteligência.

A todas as empresas que me concederam as entrevistas e contribuíram para a realização desse sonho.

A todos aqueles que estiveram próximos a mim, e me arrancaram sorrisos.

Meus sinceros agradecimentos!

FERNANDES, Olga Rallyne de Paula Teixeira. **AS ORGANIZADORAS DE EVENTOS E A CONTRATAÇÃO DE FUNCIONÁRIOS TEMPORÁRIOS**. 2013. 56f. Monografia (Graduação em Turismo). Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2013.

RESUMO

Os eventos sociais, acadêmicos, científicos, públicos ou particulares, oficiais ou empresariais, assumem relevância no desenvolvimento turístico de um destino. Para se realizar um evento, seja qual for sua tipologia, é necessário profissionalismo do início ao término do projeto. É nesse sentido que as organizadoras de eventos possuem a missão de aliar a contratação de funcionários temporários com a qualidade dos serviços. Em todas as fases do evento estão envolvidos profissionais multidisciplinares nas diversas áreas, dentre fornecedores, profissionais de som, luz, espaços, bufês, bebidas, toldos, stands, transporte, segurança, coordenadores, recepcionistas, mestre de cerimônias, decorador e músicos. Isso realça a importância do planejamento e a contratação de serviços, fornecedores e gestão de pessoas que trabalhem com o mesmo profissionalismo. Diante disto, a presente pesquisa tem como objetivo avaliar os impactos que os funcionários temporários têm sobre o funcionamento das empresas organizadoras de eventos. Nesse aspecto, foram investigados os motivos que levam as empresas organizadoras de eventos a contratar funcionários temporários; como se desenvolvem as políticas e práticas da gestão de pessoas direcionadas aos funcionários temporários nas empresas organizadoras de eventos; e por último, identificar os impactos positivos e negativos decorrentes da contratação dos funcionários temporários nas empresas organizadoras de eventos. O estudo possui caráter exploratório-descritivo, com enfoque qualitativo. Foram realizadas entrevistas com diretores de oito empresas organizadoras de eventos localizadas em Natal-RN. Os resultados encontrados revelaram que as empresas organizadoras de eventos necessitam contratar funcionários temporários para atender a demanda do evento. A redução de custos e a mão de obra qualificada são elementos que induzem a essa contratação por tempo determinado.

Palavras-chave: Turismo. Eventos. Trabalho temporário.

FERNANDES, Olga Rallyne de Paula Teixeira. **AS ORGANIZADORAS DE EVENTOS E A CONTRATAÇÃO DE FUNCIONÁRIOS TEMPORÁRIOS**. 2013. 56f. Monografia (Graduação em Turismo). Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2013.

ABSTRACT

Social events, academic, scientific, public or private, official or business, become important in the development of a tourist destination. To hold an event, whatever its type, it is necessary professionalism from start to finish of the project. It is in this sense that the organizers of events have a mission to combine hiring temporary employees with the quality of services. At all stages of the event are involved multidisciplinary professionals in different areas, among suppliers, professional sound, light, space, buffets, drinks, tents, stands, transportation, security coordinators, receptionists, master of ceremonies, decorator and musicians. This highlights the importance of planning and contracting services, suppliers and management of people working with the same professionalism. Given this, the present study aims to assess the impacts that temporary employees have on the operation of the companies organizing events. In this regard, we investigated the reasons why companies organizing events to hire temporary employees, as they develop policies and practices of people management directed to temporary employees in companies organizing events, and finally to identify the positive and negative impacts arising from the hiring of temporary employees in companies organizing events. The study has an exploratory-descriptive, qualitative approach. Interviews were conducted with directors of eight companies that organize events located in Natal-RN. The results showed that the event organizing companies need to hire temporary employees to meet the demands of the event. Reducing costs and skilled labor are elements that induce this contract for a specified time.

Keywords: tourism. Events. Temporary work.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 -	Modelo de <i>check list</i>	21
Figura 1 -	Modelo de questionário de avaliação.....	22
Quadro 2 -	Classificação das atividades de recursos humanos e de gestão de pessoas segundo diferentes autores.....	23
Quadro 3 -	Arranjos alternativos de trabalhos.....	29
Quadro 4 -	Dimensões do comprometimento.....	31
Quadro 5 -	Motivos para a contratação de funcionários temporários.....	40
Quadro 6 -	Principais políticas e práticas de gestão de pessoas direcionadas aos funcionários temporários.....	45
Quadro 7 -	Vantagens e desvantagens da contratação de funcionários temporários.....	47

LISTA DE TABELA

Tabela 1 -	Evolução do faturamento 2011/2010, segundo os empresários do segmento turístico.....	12
------------	---	----

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABEOC -	Associação Brasileira das empresas de eventos
OMT -	Organização Mundial do Turismo
PACET -	Pesquisa Anual de Conjuntura Econômica do Turismo
SENAC -	Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial
SETURDE -	Secretaria Municipal de Turismo e Desenvolvimento Econômico
CADASTUR -	Cadastro de pessoas físicas e jurídicas que atuam no setor do turismo
CLT -	Consolidação das leis de trabalho

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO.....	11
1.1	PROBLEMA.....	11
1.2	JUSTIFICATIVA.....	14
1.3	OBJETIVOS.....	16
1.3.1	Geral.....	16
1.3.2	Específicos.....	16
2	MARCO TEÓRICO.....	17
2.1	TURISMO E EVENTOS.....	17
2.1.1	Classificação e tipologia de eventos.....	18
2.1.2	Fases do processo de organização de eventos.....	19
2.2	GESTÃO DE PESSOAS.....	22
2.2.1	Práticas de gestão de pessoas.....	25
2.2.2	Relações de trabalho.....	28
2.2.3	Comprometimento Organizacional.....	31
3	METODOLOGIA.....	33
3.1	Caracterização do estudo.....	33
3.2	Universo de estudo.....	34
3.3	Coleta de dados.....	34
3.4	Análise dos dados.....	35
4	ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	36
4.1	Caracterização das empresas entrevistadas.....	36
4.2	Motivos para a contratação de funcionários temporários.....	39
4.3	Políticas e práticas de gestão de pessoas direcionadas aos funcionários temporários.....	41
4.4	Impactos positivos e negativos decorrentes da contratação de funcionários temporários.....	46
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	49
	REFERÊNCIAS.....	52
	APÊNDICE A - Questionário da pesquisa de campo.....	55

1 INTRODUÇÃO

1.1 PROBLEMÁTICA

O turismo é considerado uma atividade econômica que movimenta milhões de pessoas e que gera a partir do seu desenvolvimento emprego e renda. As motivações variam de turista para turista, podendo ser de lazer, negócio, entretenimento, ecoturismo, sol e praia, esportes radicais, participação em feiras e eventos. O evento é caracterizado como uma atividade econômica e social que gera uma série de benefícios, tanto para o comércio local quanto para a comunidade. Isso faz com que diminua o efeito da sazonalidade nos destinos que utilizam o turismo como única forma de desenvolvimento econômico. Ao mesmo tempo em que isso acontece, geram impactos positivos e negativos nos segmentos turísticos.

Em uma pesquisa realizada pela Fundação Getúlio Vargas a pedido do Ministério do Turismo (MTUR, 2012) dados mostram que, as empresas do setor de turismo registraram aumento no faturamento médio de 18,3% em 2011. Cerca de 87% dos empresários esperam expansão dos negócios em 2012. A pesquisa teve o foco em empreendimentos com 110 mil empregados e faturamento de R\$ 50,9 bilhões. A PACET (Pesquisa Anual de Conjuntura Econômica do Turismo) é responsável pelo levantamento de dados trimestrais avaliando o desenvolvimento do Turismo, as informações são lançadas no Boletim de Desempenho Econômico do Turismo (BDET) no site do Ministério do Turismo (MTUR, 2012). Nos resultados alcançados, percebe-se uma evolução no faturamento das empresas de eventos.

Os segmentos turísticos são classificados segundo a PACET (2012) em: Agências de viagens, locadoras de automóveis, meios de hospedagem, promotores de feiras, transporte aéreo, operadoras de turismo, transporte rodoviário, organizadoras de eventos e turismo receptivo. A seguir seguem as características das organizadoras de eventos relatadas no BDET (2012):

Imagem favorável do Brasil no exterior e maior visibilidade do país em razão dos megaeventos; maior número de empresas investindo em eventos, como forma de promoção e de treinamento de funcionários; e aumento do total de participantes inscritos nos eventos, facilitando a comercialização dos mesmos, como no caso da venda de estandes e na obtenção de patrocínios. (BDET, 2012, p.19).

Ainda na perspectiva da evolução e do faturamento do setor turístico, observa-se a seguir uma tabela que mostra todos os segmentos turísticos e seus respectivos dados de crescimento. Apontando o aumento de todos os setores, em especial com 100%, o segmento

de locadora de automóveis, meios de hospedagem, organizadoras de eventos e transporte aéreo.

Tabela 1 – Evolução do faturamento 2011/2010, segundo os empresários do segmento turístico.

SEGMENTO DE TURISMO	AUMENTO	ESTABILIDADE	DIMINUIÇÃO	SALDO
CONSOLIDADO	94	4	2	92
AGÊNCIAS DE VIAGENS	66	16	18	48
LOCADORAS DE AUTOMÓVEIS	100	0	0	100
MEIOS DE HOSPEDAGEM	100	0	0	100
OPERADORAS DE TURISMO	95	5	0	95
ORGANIZADORAS DE EVENTOS	100	0	0	100
PROMOTORES DE FEIRAS	66	27	7	59
TRANSPORTE AÉREO	100	0	0	100
TRANSPORTE RODOVIÁRIO	90	10	0	90
TURISMO RECEPTIVO	46	32	22	24

Fonte: FGV e MTUR.

No caso específico das organizadoras de eventos, se observou o aumento na demanda por destinos nacionais como: Búzios, Fortaleza, São Paulo, Gramado, Brasília, e Foz do Iguaçu. Além da dificuldade na contratação da mão de obra especializada, aspecto que também é objeto de estudo do presente trabalho.

De modo geral, a pesquisa demonstra o crescimento das organizadoras de eventos, onde se observa a relevância do turismo de eventos para o desenvolvimento econômico local. Em uma pesquisa recente retirada do site da ABEOC e realizada pela Eventos Expo Editora e apresentada na edição 67 da Revista Eventos, lançada em abril durante o Fórum Eventos 2013, se observa o crescimento de faturamento em eventos. Segundo a pesquisa: “A maioria das empresas de eventos (74,6%) aumentou seus investimentos em 2012 e 67% delas confirmou que pretendem investir mais ainda em 2013. O mercado corporativo foi apontado como o maior responsável pela melhoria dos negócios para 64,7% das empresas”. A partir desses dados vê-se a transformação e a importância que o setor de eventos tem para o desenvolvimento econômico local.

Nesse segmento, a administração de pessoal é o fator de sucesso de cada organização. Em outras palavras, a qualidade dos serviços prestados por essas empresas, estão

nas pessoas. Muitas organizações contratam profissionais temporários para a realização de um evento. De um lado é vantajoso, do outro, pode ser perigo e pode colocar em risco a execução do evento. Por isso é necessário contratar mão de obra qualificada, afinal, o sucesso de um grande evento encontra-se nos profissionais. E de que forma se mantém o funcionário motivado, de que forma é feito o treinamento, como são recompensados e avaliados, são aspectos que o presente estudo irá investigar.

Todos os itens citados acima são baseados numa perspectiva de que para a realização de um evento, é necessário gerir pessoas. Independentemente da tipologia do evento é essencial selecionar, recrutar, treinar, motivar e avaliar esses funcionários para que possa no futuro agregar valor a organização. E assim, contribuir cada vez mais para a evolução e o desenvolvimento do turismo de eventos, que é visto como uma alternativa para a baixa estação. Aliar qualidade nos serviços, produtividade e motivação na área de eventos é um objetivo a ser alcançado, pelo motivo de existir contratos temporários.

Como já foi exposto, o setor de eventos possui uma particularidade que pode gerar impactos na qualidade dos serviços prestados. Esse fator é o volume de contratação temporária de funcionários para a realização de um evento. Que pode provocar vantagens e desvantagens. De um lado, o empregado possui uma maior flexibilidade de trabalho e constrói seus horários, mas em contrapartida não possui nenhum vínculo empregatício com a empresa. Do outro, o empregador sofre com a rotatividade de pessoal. Assinar a carteira de um funcionário não custa barato, por isso algumas empresas optam por contratar serviços temporários, em busca do custo benefício. Muitas vezes essas organizadoras de eventos entram em um ambiente que não conhecem, podendo contratar profissionais que não estão qualificados e que coloque em risco o sucesso do evento.

O fator mais intrigante desse estudo é o motivo da contratação de funcionários temporários, bastante comuns nessa área. O que dificulta um vínculo empregatício e conseqüentemente pode afetar ou não, na qualidade dos serviços.

Diante deste cenário, é notória a preocupação com o trabalho por tempo determinado nas organizações de eventos. E para responder as indagações de como essas organizadoras de eventos contratam funcionários temporários, os motivos, as vantagens e desvantagens desse ato, se torna para efeito desse estudo, o seguinte questionamento: **Como se caracteriza a contratação de funcionários temporários nas empresas organizadoras de eventos?**

1.2 JUSTIFICATIVA

O turismo de eventos é considerado um gerador de emprego e renda. Além de ser uma forma de divulgação local por meio da infraestrutura existente. Os eventos surgem como uma forma de fazer divisas, e é considerado um segmento em ascensão. Isso porque os congressos, simpósios, convenções e outros inúmeros tipos de eventos estão em alta. Todas as vezes que os visitantes viajam em busca de qualquer evento, ele deixa dinheiro na localidade. Passa a preencher os hotéis vazios, os restaurantes, e conseqüentemente conhece a cidade-sede que o desperta a vontade de voltar.

De acordo com Bahl (2004, p.15):

O setor de eventos é um dos mais dinâmicos a movimentar a economia de uma localidade. Os seus desdobramentos se expressam de diversas maneiras, seja através de benefícios econômicos de diversas ordens, seja para os mais identificados à prestação de serviços turísticos.

Nessa linha de pensamento, observa-se a importância do setor de eventos para o desenvolvimento local, gerando múltiplos benefícios.

No ambiente competitivo como o turismo de eventos, a qualidade dos serviços prestados é caracterizada como um diferencial. As organizadoras de eventos têm que planejar em como alcançar a satisfação dos clientes. Deve estabelecer as metas, definir estratégias e contratar o pessoal qualificado. Nesse instante percebe-se a importância da qualidade na prestação do serviço. Cada vez mais o mercado se torna exigente, e é preciso renovar as tecnologias e os recursos para atender a demanda. Contratar um funcionário sem qualificação especializada para a função, poderá colocar em risco todo o sucesso e desenvolvimento do evento. Nessa fase é imprescindível mão de obra especializada, visto que são os empregados que colocam o evento em andamento.

Berry e Parasuraman (1992) apontam a confiabilidade como o fator mais relevante quanto à qualidade do serviço. Caracterizam-se em: 1) Confiabilidade: a capacidade de prestar o serviço de modo confiável; 2) Sensibilidade: a disposição de ajudar o cliente e proporcionar com presteza o serviço; 3) Segurança: o conhecimento e cortesia dos empregados; 4) Empatia: atenção proporcionada individualmente ao cliente; 5) Tangíveis: a aparência física dos equipamentos, instalações, pessoal e meios de comunicação.

Isso mostra que conseguir realizar aquilo que foi prometido é a chave para o sucesso. Por isso é importante seguir os itens que estão listados depois da confiabilidade, como a sensibilidade, segurança, empatia e tangíveis. Todas as características juntas formam um modelo a ser seguido.

Constata-se que as empresas que contratam funcionários temporários, estão à procura de redução de custos, mais qualidade no bem ou serviço de acordo com a especialidade de cada um, menos desperdício e maior lucro. Como desvantagens pode-se citar a perda por parte do trabalhador, de um emprego fixo, com salário fixo, que deixa de praticar em busca de uma maior flexibilidade na jornada de trabalho. E as desvantagens por parte da empresa, é da contratação dos serviços sem uma pesquisa de mercado, correndo o risco de contratar algum serviços sem qualidade e que coloque em risco o desenvolvimento dos eventos, dificultado o alcance dos objetivos almejados.

Para obter qualidade nos serviços prestados, é preciso saber administrar as pessoas de forma correta, como exemplifica Moller (1999, p. 161): “A qualidade da empresa pode ser definida pelo grau até o qual o desempenho global de uma empresa ou organização satisfaz as exigências e expectativas *técnicas e humanas*”. Na opinião do autor, existem duas vertentes da qualidade, as técnicas e as humanas. Isso mostra que a empresa ou organização, deve reforçar suas ações voltadas tanto para o lado dos equipamentos em geral, como também para gerir pessoas, pois dessa forma se obtêm o alcance dos objetivos almejados. A ideia da importância das pessoas na organização, e principalmente no setor de eventos/serviços é reforçada da seguinte forma:

Os serviços são prestados, em geral, na linha de frente: e é lá que a maioria dos clientes se encontra com os funcionários subalternos da empresa de serviços. Os gerentes desta raramente são vistos, eles têm muito pouco a ver com o serviço e o contato direto com o cliente. (MOLLER, 1999, p. 157).

Por isso é válido ressaltar que as pessoas devem estar em primeiro lugar numa organização de eventos. Elas que mantém contato diretamente com o cliente, elas que realizam as atividades de todos os eventos, elas que alcançam os objetivos do evento, elas são consideradas a matéria prima do evento. E para que tudo isso aconteça é preciso mão de obra qualificada e comprometida. Os funcionários que são contratados de forma temporária podem colocar em risco todo o sucesso do evento, caso eles sejam contratados de forma errônea, ou não estejam comprometidos com a empresa.

A escolha desse tema se deu em função da carência de poucos estudos sobre a temática, além da afinidade e interesse com o assunto abordado. A relevância prática é analisar os motivos da contratação de funcionários temporários e permitir que as organizadoras de eventos saibam gerir melhor essa categoria de profissionais para obter melhores resultados. Aliando qualidade dos serviços prestados para atingir as metas e melhorar o desenvolvimento das empresas de eventos.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo geral

Avaliar os impactos que os funcionários temporários têm sobre o funcionamento das empresas organizadoras de eventos.

1.3.2 Objetivos específicos

- a) Investigar os motivos que levam as empresas organizadoras de eventos a contratar funcionários temporários;
- b) Avaliar como se desenvolvem as políticas e práticas da gestão de pessoas direcionadas aos funcionários temporários nas empresas organizadoras de eventos;
- c) Identificar os impactos positivos e negativos decorrentes da contratação dos funcionários temporários nas empresas organizadoras de eventos.

2 MARCO TEÓRICO

Quanto à estruturação do presente trabalho, tem-se três partes. No primeiro item é abordada uma discussão acerca de turismo e eventos, onde é feita a caracterização de eventos, sua tipologia bem como a importância do setor para a localidade.

No segundo item, faz uma reflexão quanto à gestão de pessoas e sua importância para o setor de eventos. Além de abordar os modelos de gestão a partir dos temas recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento, recompensas e avaliação de desempenho. Vale salientar que também é retratada a importância da qualificação da mão de obra.

No terceiro e último item, o assunto em questão está ligado às relações de trabalho. Nesse componente são enfatizadas as relações de trabalho, que no caso do presente estudo está relacionado a trabalho temporário. E logo em seguida algumas contextualizações acerca de comprometimento organizacional sobre a perspectiva do trabalhador.

2.1 TURISMO E EVENTOS

O turismo é um segmento que possui olhares de diversos estudiosos, organismos e entidades internacionais. Logo após essa contextualização acerca do turismo e com o crescimento do setor, outras definições foram surgindo ao longo do tempo. Segundo a Organização Mundial do Turismo - OMT (2001), "Turismo compreende as atividades que realizam as pessoas durante suas estadas em lugares diferentes do seu entorno habitual, por um período consecutivo inferior a um ano com finalidade de lazer, negócios e outras motivações".

Discorrendo nessa linhagem, uma das características do turismo é a multidisciplinaridade, é também reconhecido como uma atividade que não é estática. Então, com o passar do tempo, outras modificações foram feitas ao seu conceito, inclusive para inserir outras modalidades geradas a partir da atividade, como o turismo de eventos, por exemplo.

Para Andrade (1992), Turismo de eventos é o conjunto de atividades exercidas por pessoas que viajam a fim de participar de diversos tipos de eventos, sendo de interesse profissional, religioso, científico, cultural, aperfeiçoamento e atualização, clube, associação e técnicos.

Ainda nessa linha de pensamento, destaca-se a importância que a captação de turismo de eventos possui perante a localidade. Além dos benefícios de se promover a imagem de um destino, os eventos preenchem a lacuna da sazonalidade que Segundo Andrade (2000), atinge diretamente os serviços turísticos. Na contextualização do autor, é visível que essa função estratégica da captação de eventos pode aumentar o fluxo turístico, gerar mais emprego e renda e aumentar a infraestrutura básica de qualidade. Considerando que a baixa estação é um dos desafios dos destinos que utilizam o turismo como forma de desenvolvimento econômico. Por isso, nota-se que a realização de um evento pode ser uma solução eficiente para equilibrar o mercado turístico, o desenvolvimento local e propagação da sua imagem tanto no âmbito nacional, quanto internacional.

Britto (2002, p. 80), define sazonalidade: “No turismo, a sazonalidade é entendida como a concentração das atividades turísticas em determinado espaço e tempo e a falta delas em outros períodos, de forma bastante característica”. A demanda e a oferta são elementos que costumam mensurar a sazonalidade, quando ocorre uma concentração de fluxo turístico em um determinado tempo do ano, e uma desaceleração no resto do ano. Esse momento leva a uma desocupação nos equipamentos, instalações e atrativos turísticos, causando uma queda na ocupação dos mesmos. Geralmente os períodos de alta temporada antecedem as férias e o veraneio. Para reduzir os impactos da inconstância do fluxo, são realizadas outras atividades que podem retomar a utilização dos meios turísticos. Por isso que o segmento de eventos se torna uma forma de escapar desse período, ocasionado um equilíbrio econômico e desenvolvimento de infraestrutura, por exemplo.

2.1.1 Classificação e tipologia de eventos

Os eventos foram evoluindo com o passar do tempo, principalmente com relação a sua contextualização. Dessa forma existem vários conceitos, tipologias e classificação dos eventos. Para melhor exemplificar, segundo Matias (2010), destaca que o evento é classificado em relação ao público, à área de interesse e ao número de participantes. Depois dessa classificação, se enquadra o evento de acordo com a sua tipologia.

Do ponto de vista da classificação, em relação ao público, os eventos são classificados em eventos abertos e fechados. Com relação à área de interesse são classificados em artístico, científico, cultural, cívico, desportivo, folclórico, lazer, promocional, religioso e turístico.

Em relação ao número de participantes, os eventos são classificados em Pequeno (até 150 participantes); Médio (entre 150 e 500 participantes); Grande (acima de 500 participantes); e Megaevento (acima de 5 mil participantes).

Depois da classificação do público, área de interesse e número de participantes, torna-se público a tipologia do evento. Entre os mais comuns destacam-se: Assembleia, Colóquio, Concílio, Conclave, Concurso, Conferência, Congresso, Convenção, Coquetel, Debate, Desfile, Encontro, Entrevista coletiva, Exposição, Feira, Fórum, Jornada, Megaevento, Mesa-redonda, Mostra, Oficina, Painel, Palestra, Roda de negócios, Salão, Semana, Seminário, Simpósio, Visita ou *Open day*, Workshop e outros eventos como shows, inaugurações, sorteios, leilões, lançamentos e outros.

2.1.2 Fases do processo de organização de eventos

O evento é um segmento que assim como no turismo, necessita de planejamento necessário para sua execução. E a maioria dos eventos realizados exige a contratação de empresas organizadoras de eventos que assumam esse importante papel para atribuir uma segurança e qualidade ao evento. São essas empresas organizadoras de eventos que vão definir as estratégias, os recursos humanos, para se desenvolver o evento de forma eficaz.

As fases do processo de organização de eventos são classificadas segundo Matias (2010), como concepção (incorporação da ideia); Pré-evento (Planejamento e organização); Per ou Transevento (Realização) e o Pós-evento (Avaliação e encerramento).

As atividades iniciais para o pré-evento se definem em: serviços de secretaria responsável pela administração de compras, controle de estoque, esforço de vendas e captação de receita, e por ultimo o detalhamento do projeto. Aos serviços iniciais os elementos básicos do planejamento são a identificação dos órgãos governamentais, entidades e empresas, o levantamento de nomes e confirmação dos convidados, definição do papel dos profissionais envolvidos e as prestadoras de serviços, e abertura de uma conta bancária especialmente para o evento.

Logo em seguida, surgem os eventos da secretaria que administram a parte dos serviços e atividades que serão realizadas para a realização do evento. No detalhamento do projeto são definidos os produtos, a escolha do local, definição da data, te, a elaboração do calendário. Entre as estratégias de comunicação e marketing destacam-se os meios de comunicação e as mídias alternativas para se divulgar o evento como um todo.

Ainda nesse processo são definidos os recursos audiovisuais, os recursos materiais, humanos e financeiros, contratação de serviços como a decoração, tradução e interpretação, serviço de imprensa, serviço de segurança e vigilância, montagens e instalações, sinalização, serviço de seguro, transporte e hospedagem para convidados. Essa fase é considerada a mais importante, onde todos os recursos serão contratados. Se algum serviço ou mão de obra for selecionado de forma errônea, poderá colocar em risco todo o sucesso do evento, por isso deve ter muita atenção quanto à fase da realização do evento, visto que os resultados serão advindos dessa categoria.

Todos os processos já citados são definidos pela supervisão de logística, como cita Britto e Fontes (2002, p.205):

A supervisão de logística é o coração do evento, sem o qual restante do processo não funciona. Essa supervisão planeja, organiza e gerencia os recursos físicos, materiais, de apoio e manutenção, de segurança e os recursos humanos necessários à realização do evento, dentro de cada etapa estabelecida.

Para a realização de eventos é necessário captação de recursos físicos, materiais e humanos. Os recursos físicos segundo Britto e Fontes (2002), são todos os elementos básicos para dar início à realização do evento. Como a definição do espaço destinado ao evento, a secretaria de eventos responsável pela recepção do público em geral e dos participantes, registro de novas inscrições, entrega do material do evento, controle de presença, atualização de cadastro e endereços, cadastramento de autoridades e informações gerais. A sala vip destinado a receber convidados especiais, sala de imprensa, sala de comissões técnicas, de segurança, sala médica ou ambulatório, cabine de som, sala de armazenamento de equipamentos e sala de videoconferência.

Os recursos materiais estão envolvidos na execução do evento como, por exemplo, equipamento de som, de luz, de vídeo, computadores, fax, Datashow, filmadoras, gravadores, linhas telefônicas, painéis, microfones de pé, de mesa, antenas de conexão de celulares, copos, bandejas, medalhas, jarras de água entre outros. Já entre os recursos humanos destacam-se: seguranças, manobristas, *buffet*, recepcionistas e outros.

A partir desses elementos básicos do planejamento em eventos, um aspecto que atua como um fator de desenvolvimento turístico/cultural é a delimitação da programação social, cultural e turística. Essas atividades podem gerar uma demanda que não se espera, do ponto de vista que se conhece o destino, se encanta, pretende voltar a ainda faz a propaganda *boca a boca*, atraindo mais visitantes. Para finalizar, o cronograma é o instrumento básico que

controla e previne erros durante o evento. Podendo ser um de atividades e o outro financeiro segundo Britto e Fontes (2002). O cronograma de atividades, *check-list*, define os prazos de início, limite e fim. Bem como todas as atividades que devem ser observadas e cumpridas. Como se observa o modelo a seguir:

Quadro 1 – Modelo de check list.

MODELO DE CHECK LIST				
NOME DO EVENTO:				
DATA:		HORÁRIO:		
LOCAL:				
ANTES DO EVENTO				
ATIVIDADES	PRAZO	RESPONSÁVEL	STATUS	OBSERVAÇÃO
Reunião de Planejamento do Evento				
Calendário de eventos da cidade / estado / país				
Previsão orçamentária				
Definir a programação				
Lista de convidados				
Criação de material comunicação visual				
Orçamentos / Contratações				
ATIVIDADES	PRAZO	RESPONSÁVEL	STATUS	OBSERVAÇÃO
Escolha do local				
Criação de material				
Convites				
Banner				
Cartaz				
Folder				
Cardápio para as mesas				
Fundo de palco				
Crachás				
Uniformes / camisetas				
Blocos				
Pastas				
Canetas				
E-mail marketing				
Telão / Vídeo				

Fonte: Scribd (2011). Disponível em:< <http://pt.scribd.com/doc/58560883/Modelo-Check-List>>.

Após o per ou transevento (realização), coloca-se em questão a avaliação do evento de um modo geral, caracterizado como pós-evento. Identificando quais foram os erros e os acertos em questão, como se pode observar na figura a seguir:

Figura 1 – Modelo de questionário de avaliação.

Questionário de feedback de evento (exemplo)

Agradecemos sua gentileza em responder este questionário. Seu feedback nos permitirá melhorar os eventos futuros.

1. Avalie os seguintes aspectos deste evento:

	Excelente	Acima da média	Mediano	Abaixo da média	Ruim
Agenda global	<input type="radio"/>				
Apresentadores do programa	<input type="radio"/>				
Apresentações informativas	<input type="radio"/>				
Oportunidades de formação de rede de relacionamento	<input type="radio"/>				
Eventos sociais	<input type="radio"/>				
Entretenimento	<input type="radio"/>				
Localização e espaço do evento	<input type="radio"/>				
Alimentos servidos no evento	<input type="radio"/>				

Próx.

Fonte: Survey Monkey Blog (2012).

Disponível em: <http://br.blog.surveymonkey.com/tag/questionário>.

Toda avaliação segundo Andrade (2002), será feita entre os participantes com algumas perguntas, onde passará para os representantes legais do evento toda a resposta quanto ao sucesso ou fracasso do evento, e quais atividades precisam ser melhoradas para o próximo evento.

2.2 GESTÃO DE PESSOAS

A necessidade de adquirir cada vez mais profissionais qualificados, e com uma maior capacidade técnica é evidente. Segundo Gil (2010, p. 35): "O setor de serviços vem apresentando nas últimas décadas níveis de crescimento muito mais acelerados do que os demais setores econômicos". Além de dar um bom treinamento, é importante fazer programas

de capacitação, para não gastar custos com outras admissões ou demissões. Capacitar seu pessoal é uma boa saída para se chegar ao êxito.

É válido citar a relevância de uma boa qualificação da mão-de-obra. Afinal, nada poderá ser executado sem que existam pessoas por trás de todo o planejamento. Ou seja, a mão-de-obra qualificada se resume em comprometimento e especializações para que as necessidades sejam alcançadas e a própria satisfação.

Segundo Gil (2010, p.17): "Gestão de pessoas é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais". Ou seja, mais uma vez é exposta a importância do comprometimento das pessoas para o alcance das metas e objetivos propostos.

O termo *Gestão de pessoas* surgiu para substituir o termo *administração de recursos humanos*. Pois antes da substituição o trabalhador era visto de acordo com o termo, apenas como uma fonte de recurso, se comparando a qualquer outro tipo de recurso, como o financeiro ou material, por exemplo. Dessa forma nota-se que as empresas passaram a enxergar o empregado não mais como um recurso e sim como um aliado, visto que todo o processo, desde seu planejamento são envolvidos clientes, fornecedores e parceiros, incentivando e motivando os mesmos.

Nesse sentido, é possível notar que a gestão de pessoas abrange diferentes atividades, a seguir segue um quadro comparativo de opiniões de diversos autores perante as atividades estabelecidas pelos recursos humanos, como mostra o quadro 2, segundo observações feitas por Gil (2010, p. 24).

Quadro 2 - Classificação das atividades de recursos humanos e de gestão de pessoas segundo diferentes autores.

Aquino (1979)	Mikovich e Boudreau (2000)	Gómez-Mejia et al. (1998)	Chiavenato (1999)
Procura	Recrutamento	Suprimento	Agregação
Desenvolvimento	Desenvolvimento	Desenvolvimento	Aplicação
Manutenção	Remuneração	Compensação	Recompensa
Pesquisa	Relação com empregados	Controle	Desenvolvimento Monitoração

Fonte: Gil (2010).

Isso mostra apenas uma classificação em comum e as outras são totalmente diferentes. Percebe-se que o fator desenvolvimento são citados por todos os autores. No desenvolvimento se estabelece o treinamento e logo após a capacitação dos empregados.

Mais uma vez é confirmada pelos autores a importância de se qualificar, capacitar e motivar os funcionários. Ouvir-los também é uma estratégia para o desenvolvimento da organização. Muitas vezes um empregado tem muito a oferecer, e existem empresas que não valorizam as ideias ou não escutam as opiniões dos trabalhadores. Esse fator de não ouvir seus empregados, os tornam em alguns casos até desmotivados.

Esses fatores estão ligados ao modelo de gestão de pessoas que a empresa se organiza. França (2012, p. 17) destaca: “Autoridade, obediência, liderança, disciplina e autonomia são ingredientes que se combinam em várias dosagens para influenciar o comportamento das pessoas nas famílias, grupos, organizações e sociedades”. Isso mostra que em qualquer convívio social ou profissional, o comportamento das pessoas vai depender do nível de cada item citado. Um dos modelos básicos de gestão é o direto e participativo. O modelo direto utiliza a autoridade formal e a burocracia para obter a obediência, de forma centralizada. Nesse modelo o chefe tem a voz, ele é a autoridade, e os demais são apenas meros funcionários. Outro modelo básico é o participativo, onde predomina a liderança, a disciplina e a autonomia. Nessa gestão os funcionários se responsabilizam pelas suas atitudes, chegando à tomada de decisões. As empresas também podem adotar em conjunto os dois tipos de gestão.

Castelli (1998, p. 123) afirma: “A empresa é uma organização construída de pessoas, tecnologias e procedimento com o objetivo de satisfazer pessoas por meio de produtos e serviços e, desse modo, obter o lucro que possibilite a sua sobrevivência”. O pensamento do autor reafirma a importância das pessoas dentro de uma organização. As pessoas aparecem em primeiro lugar como fator de desenvolvimento, logo após surge os equipamentos e as tecnologias.

Ainda nessa linha de pensamento França (2012, p. 3) discorre: “A pedra fundamental da gestão de pessoas está na contribuição conceitual e prática para uma vida humana mais saudável e com resultados legítimos de produtividade, qualidade e desenvolvimento e competitividade sustentável”.

Esse aspecto remete a contribuição que os funcionários possuem perante os resultados obtidos. Podendo agregar valor à organização que sabe gerir e aproveitar melhor cada qualidade do empregado. Principalmente quando se trata do setor turístico, onde

qualidade dos serviços é primordial para a sobrevivência do segmento, sendo consideradas as pessoas como matéria prima.

2.2.1 Práticas de gestão de pessoas

Em todo processo de gestão de pessoas, é necessário seguir uma estrutura lógica de planejamento. Para Chiavenato (2009), o recrutamento consiste na aplicação de procedimentos para obter mão de obra qualificada para atender a vaga em aberto. Em outras palavras, é o momento que a empresa vai definir as estratégias e os métodos para seleção do pessoal. Essa fase é imprescindível e deve possuir poucos erros, pois é um momento decisivo. É esse pessoal que será contratado e que vai fazer parte integrante da organização. A qualificação nesse momento é essencial, pois irá ajudar no desenvolvimento da empresa, e conseqüentemente, no alcance dos objetivos propostos. França (2012, p. 30) afirma: “O recrutamento dá subsídios para o processo de seleção. Se não houver candidatos com potencial para o preenchimento de uma vaga, não há como efetuar a seleção”.

O recrutamento pode ser feito dentro da empresa, através de cartazes, por recomendação, por agências, associações, anúncios, por Headhunters (caça-talentos) e através da internet. Em seguida, na seleção são analisados os currículos, experiências, testes práticos, escritos, psicológicos, as entrevistas, dinâmicas em grupo e por fim a tomada de decisão. Ainda nessa linha de pensamento, o recrutamento pode ser executado de forma externa (buscando novos funcionários no mercado de trabalho), ou de forma interna (através de promoções, transferências).

Após o recrutamento é feita a seleção do candidato adequado, caracterizada por França (2012, p. 31) como: “A escolha do candidato mais adequado para a organização, entre os candidatos recrutados, por meio de vários instrumentos de análise, avaliação e comparação de dados”. É nessa fase a escolha do profissional mais qualificado para a vaga em aberto. Nesse momento a organização já tem em mente as atividades que vão ser desenvolvidas, o modo de recompensa e os cargos.

Antes de iniciar o processo de recrutamento a empresa deve estabelecer todas as atividades que irão ser desenvolvidas na vaga estabelecida. Além de constituir os requisitos básicos do cargo, horário de trabalho e salário (SEMPLE, 1987).

Acerca dessa contextualização, verifica-se a importância da seleção. Qualquer escolha errônea poderá colocar em risco o funcionamento da empresa. Isso porque é nessa fase onde o profissional especializado para o trabalho é selecionado para dar andamento às atividades organizacionais. Por isso são feitas entrevistas com os candidatos, provas de conhecimento, testes de personalidade, análise de currículo e experiências anteriores, habilidades adquiridas e dinâmicas em grupo para analisar se o candidato segue o perfil que a empresa necessita para preencher a vaga em aberto.

Segundo Gil (2010), o treinamento de pessoal surgiu desde a Escola Clássica de Administração com a concepção de Taylor. Onde as relações de trabalho eram ligadas apenas em troca de dinheiro. Com o surgimento da Escola das Relações Humanas, o foco passou a ser também ligado aos aspectos psicossociais dos indivíduos. Dessa forma, além do treinamento feito para um bom desenvolvimento manual, outros laços foram sendo alcançados, como as relações humanas e pessoais do trabalhador. Existem algumas diferenças básicas entre treinamento e desenvolvimento, como explica França (2012, p. 88):

Treinamento é um processo sistemático para promover a aquisição de habilidades, regras, conceitos e atitudes que busquem a melhoria da adequação entre as características dos empregados e as exigências dos papéis funcionais, e desenvolvimento é o processo de longo prazo para aperfeiçoar as capacidades e motivações dos empregados a fim de torna-los futuros membros valiosos da organização.

Segundo Bohlander (2009, p. 134):

Muitos funcionários novos já possuem a maior parte dos CHAs (conhecimentos, habilidade e aptidões), necessários para o trabalho. Outros podem precisar de treinamento intensivo antes de estar preparados para dar sua contribuição às empresas. Quase todos os funcionários, entretanto, precisam de algum tipo de treinamento no trabalho para manter um bom desempenho ou ajusta-se a novas formas de trabalho.

Isso mostra a importância de buscar por uma forma correta, pessoas qualificadas, para que elas possam ser treinadas, capacitadas e avaliadas, com a intenção de adquirir um bom desempenho. Principalmente no setor de eventos e turismo que lida com a qualidade dos serviços prestados. Ainda mais quando se tem a atividade como fonte de desenvolvimento econômico, como é o caso do Rio Grande do Norte.

A valorização da gestão de pessoas é evidente há algum tempo. Não é segredo que o fator indutor do sucesso das empresas são as pessoas. Então por esse motivo é justo a valorização por parte da empresa perante o empregado por meio de recompensas. Podendo ser em forma de promoções, elogios, acesso a programa de capacitação ou o mais formidável que é a remuneração.

O salário é a parte fixa da remuneração. A remuneração, além do salário envolve a participação nos lucros e o direito a benefícios como vale transporte, plano de saúde, entre outros. (FRANÇA, 2012).

Como propósito a remuneração necessita cumprir as obrigações legais, atrair mão de obra qualificada, motivar os funcionários e controlar os custos com a folha de pagamento (HARRIS, 1997).

A remuneração segundo Dutra (2002) pode ser classificada em duas categorias, sendo direta (parte total em dinheiro) e indireta (benefícios do trabalhador). Quando se fala dos tipos de remuneração Wood Jr. E Picarelli Filho (1999) defende: remuneração por resultados, ocasionada pelo alcance de metas; participação nos lucros; e participação acionária, distribuição das ações da organização com relação aos objetivos alcançados. A avaliação de desempenho segundo Gil (2010, p. 149) objetiva:

- definir o grau de contribuição de cada empregado para a organização;
- identificar os empregados que possuem qualificação superior à requerida pelo cargo;
- identificar em que medida os programas de treinamento têm contribuído para a melhoria do desempenho dos empregados;
- promover o autoconhecimento e o autodesenvolvimento dos empregados;
- obter subsídios para redefinir o perfil requerido dos ocupantes dos cargos;
- obter subsídios para remuneração e promoção e elaboração de planos de ação para desempenhos insatisfatórios.

A avaliação de desempenho tem o intuito de mensurar e especificar como cada funcionário está se comportando diante das metas, objetivos, missão e visão da organização. Isso nos mostra que a qualidade na prestação de serviços está diretamente ligada ao desempenho dos trabalhadores, por isso é necessário que se tenha esse resultado para poder planejar mudanças organizacionais se for preciso. Alguns sistemas são comuns para avaliar o desempenho dos funcionários, como exemplifica o autor:

A avaliação da experiência, escala gráfica, escolha forçada, revisão da avaliação de atividades, pesquisa de campo, incidentes críticos, comparação aos pares, frases descritivas, autoavaliação, avaliação por resultados, avaliação por objetivos, padrões de desempenho, sistemas de graduação, avaliação de potencial e avaliação 360°. (FRANÇA, 2012, p. 119- 124).

De forma sucinta a avaliação da experiência é a descrição em um ou mais parágrafos as qualidades e limitações dos funcionários; a escala gráfica é o sistema mais

comum representado por um gráfico de dupla entrada, com linha referente aos fatores de avaliação e nas colunas os graus desses fatores; a escolha forçada remete avaliar por intermédio de frases descritivas do desempenho individual, entre as afirmações que mais se aproximem das características do empregado avaliado; a revisão da avaliação de atividades geralmente ocorre quando há uma reunião com o gestor de recursos humanos juntamente com os avaliadores para analisar os resultados das avaliações, identificando algum ponto incomum.

A pesquisa de campo é desenvolvida através de entrevistas com o gestor responsável para avaliar as origens do desempenho dos funcionários. Os incidentes críticos é o método que analisa os pontos fracos e fortes do avaliado, em suas atitudes e resultados. A comparação aos pares é realizada de dois a dois empregados, numa coluna se elege o melhor quanto ao desempenho; as frases descritivas são escolhidas pelas que caracterizam o desempenho do subordinado e as que demonstram o oposto do mesmo; a autoavaliação é realizada quando o próprio funcionário faz sua análise e descreve as características do seu desempenho. A avaliação por resultados é uma comparação periódica perante os resultados de cada funcionário, analisando os pontos fortes e fracos.

A avaliação por objetivos avalia o alcance dos objetivos preestabelecidos; o padrão de desempenho facilita as entrevistas de avaliação, dando objetividade e base factual; o sistema de graduação por alternância, os nomes dos avaliados estão em forma randômica, onde os avaliadores escolhem o melhor e o pior. A avaliação de potencial analisa o desempenho futuro do funcionário, quais habilidades serão melhor para o futuro da empresa, e por último a avaliação 360° é uma forma de retorno, sendo feita por feedbacks.

2.2.2 Relações de Trabalho

A contratação de funcionários temporários se encontra ligada diretamente ao aspecto do vínculo empregatício compactuados com o termo flexibilidade. Em meados dos anos 70, para se ter um funcionário fixo, a empresa pagava caro por cada um. Esse valor foi aumento até que com a globalização e a crise econômica, as empresas sentiram a necessidade de diminuir custos para manter-se no mercado de trabalho. De acordo com Mannrich (2002, p. 7), flexibilização e pluralismo se caracterizam por: “Em tempos de reforma da consolidação das Leis de Trabalho, quando a palavra é ‘flexibilização’ é símbolo de modernidade para uns

e de retrocesso para outros, é oportuno refletir em torno da noção de pluralismo jurídico no Direito do Trabalho”.

A característica que se trata no presente estudo é de caráter ilegal, quando o fator principal se concentra apenas na contratação de mão de obra qualificada. (QUEIROZ, 1992). A desvantagem deste modelo está relacionada ao fato da organizadora do evento não conseguir coordenar as atividades propostas, o que pode gerar um distanciamento com a equipe de trabalho. (RESENDE, 1997).

A intenção do trabalho é especificamente contratar profissionais qualificados de forma rápida e de menor custo. Que atenda às necessidades no momento, além de possuir flexibilidade nas formas de vínculo empregatício. Para melhor exemplificar as formas e os tipos de vínculos empregatícios, se observa o quadro a seguir:

Quadro 3 - Arranjos alternativos de trabalhos.

Arranjos alternativos de trabalho	Descrição
Tempo principal	O funcionário pode chegar mais cedo ou mais tarde na empresa, desde exerça o tempo principal.
Maxi flexibilidade	O funcionário possui liberdade para decidir o horário de trabalho. Mas necessita no final de semana completar a carga horária total.
Programa de horário flexível simples	O funcionário pode escolher horários pré-determinados para entrar ou sair da empresa. Mas necessita no final de semana completar a carga horária total.
Semana de trabalho comprida	O funcionário trabalha um número inferior de dias. Mas a carga horária aumenta diariamente para atingir o tempo estipulado pela empresa.
Banco de horas	O funcionário possui um banco de horas para inserir tanto as horas adicionais trabalhadas como também para a empresa realizar algum possível desconto relativo à ausência.
Emprego de horas reduzidas ou tempo parcial	O funcionário trabalha um número inferior de horas estipuladas pela empresa.
Emprego compartilhado	O funcionário divide as responsabilidades da função e também o salário/benefícios com outro funcionário da empresa.
Tele comutação ou tele trabalho	O funcionário trabalha de maneira remota utilizando tecnologia e com horários flexíveis.
Terceirização	O funcionário é contratado da empresa prestadora de serviços, porém trabalha efetivamente na empresa contratante. Ele pode ser contratado de maneira temporária ou por tempo indeterminado.
Temporário	O funcionário é contratado por um tempo determinado.
Contratos de termo fixado	O funcionário é contratado por um tempo determinado. Porém o contrato é direto

	com a empresa.
Trabalho sazonal	O funcionário é contratado em épocas fixas do ano.
Consultorias	O funcionário é uma pessoa jurídica e não possui vínculo com a empresa contratante.
Autônomos, “freelancing” ou pessoa jurídica.	O funcionário é uma pessoa jurídica e não possui vínculo empregatício.

Fonte: Faria e Rachid (2006).

No quadro acima, percebe-se um leque de possibilidades e formas de vínculos empregatícios. Vale salientar a forma mais conhecida por empregados e empregares, que é a CLT (Consolidação das leis de trabalho), criada nos anos 40, onde o fator custo-benefício não existia. Ela estabelece as normas que regulam as relações de trabalho, acarretando os direitos e deveres do trabalhador. De acordo com Delgado (1997, p. 239):

Sob uma perspectiva de rigor técnico, observa-se clara distinção entre relação de trabalho e relação de emprego. A primeira noção tem caráter genérico, redefinindo-se a todas as relações jurídicas caracterizadas por terem a prestação essencial centrada em uma obrigação de fazer consubstanciada em trabalho humano. A expressão englobaria, pois, a relação de emprego, a relação autônoma de trabalho, a relação de trabalho eventual, de trabalho avulso, e ainda, a relação de trabalho temporário.

Para efeito desse estudo, se tem como objeto a relação de trabalho temporário, estabelecido pelas organizadoras de eventos, com caráter específico em mão de obra qualificada por um tempo determinado e sem possuir nenhum tipo de vínculo empregatício.

Nas transformações ocorridas no mercado de trabalho, observa-se a desvalorização do funcionário. Em busca da competitividade as empresas estão dispostas a contratar empregados com o menor vínculo empregatício, deixando de lado seus direitos tidos por lei. (PEREIRA, 2011).

Assinar a carteira de um trabalhador e dar todos os seus direitos não custa barato para a empresa. Por isso cada vez mais é visto o aumento no fluxo de profissionais contratados temporariamente. Isto reafirma que o contrato temporário feito pelas empresas é a forma de fugir das obrigações trabalhistas e garantir o lucro.

A contratação de mão de obra temporária é regulamentada pela lei 6.019/74 de 3 de janeiro de 1974. Segundo o Art. 2º: “Trabalho temporário é aquele prestado por pessoa física a uma empresa, para atender à necessidade transitória de substituição de seu pessoal regular e permanente ou a acréscimo extraordinário de serviços”. Sendo contratado por três

meses, podendo ser renovado por período igual. Segundo informações retiradas do site Eventosrn.com.br, as principais características e vantagens da contratação de funcionários temporários são: Contrato de trabalho mais flexível (a empresa fica livre quanto a duração dos mesmos); Custos reduzidos (flexibilidade na mão de obra em situações sazonais); Não há obrigatoriedade de estender benefícios espontâneos como se estabelece para os funcionários fixos; Sem riscos de vínculo e ausência de custos de indenizações como multas de FGTS, indenizações, aviso prévio.

A partir desses itens, verificam-se mais vantagens por parte da empresa e mais perdas por parte do trabalhador. A única dúvida que resta, é saber como essas empresas mantêm o padrão de qualidade dos serviços com funcionários temporários. E de que forma é garantida a motivação que leva ao comprometimento organizacional.

2.2.3 Comprometimento organizacional

A necessidade do comprometimento dos funcionários para atingir as metas e os objetivos propostos pelas organizações é essencial. E no caso de empresas organizadoras de eventos não foge muito da realidade, principalmente com relação ao trabalho temporário, quando não se tem nenhum vínculo empregatício.

Toda organização se deve esquematizar as estratégias, a fim de chegar aos objetivos traçados no planejamento, bem como na contratação de pessoas. Planejar, organizar, dirigir e controlar são fases de um planejamento a longo prazo. Cada empresa, em seu planejamento deve fazer algumas perguntas para sua sobrevivência, como, que é aonde pretende chegar, o que querem ser, quais os parceiros, as ameaças, as oportunidades, fraquezas e forças. Nesse momento ela vai estabelecer a missão, que reflete a filosofia da empresa, com seus valores e culturas que dão andamento ao trabalho da organização.

Com todas as metas estabelecidas e os objetivos a serem alcançados, a outra preocupação é com o comprometimento dos funcionários, afinal a empresa depende de cada empregado para o sucesso almejado. A seguir encontram-se as dimensões do comprometimento:

Quadro 4 – Dimensões do comprometimento.

Categorias	Caracterização	A pessoa permanece na empresa por que...	Estado psicológico
------------	----------------	--	--------------------

Afetivo	Grau em que o funcionário se sente emocionalmente ligado, identificado e envolvido na organização.	... sente que quer permanecer	Desejo
Normativo	Grau em que o funcionário possui um sentido da obrigação ou dever moral de permanecer na empresa.	... sente que deve permanecer	Obrigação
Instrumental	Grau em que o funcionário se mantém ligado à organização devido ao reconhecimento dos custos associados a sua saída.	... sente que tem a necessidade de permanecer	Necessidade

Fonte: Souto e Rego (2004).

Como evidencia o quadro 4, o comprometimento possui três categorias: Com enfoque afetivo, quando os trabalhadores permanecem na empresa porque gostam e se identificam, instrumental, quando permanecem na empresa por necessidades, e por último, normativo, quando se sentem obrigados a permanecer no trabalho.

Diante do exposto, o comprometimento é um fator estratégico a ser alcançado. Os resultados de um trabalhador comprometido, afeta a qualidade dos serviços prestados. Em um vínculo empregatício temporário, a indagação se baseia na forma que é estabelecido esse comprometimento, visto que o trabalhador não possui responsabilidades legais diante a empresa. Algumas perguntas se desenrolam perante esse assunto. Será que existe algum tipo de comprometimento, e em que categoria se encaixa, quais os impactos que esse desafio infere nas empresas, quais as políticas adotadas para obter esse comprometimento, quais as recompensas utilizadas para motivá-los.

O turismo de eventos é baseado em padrão de qualidade. Se o funcionário é contratado de forma temporária, como ocorre o comprometimento do mesmo, visto que os resultados a serem alcançados dependem das pessoas na organização. Por isso a rotatividade de funcionários, o trabalho temporário, a perda dos direitos trabalhistas são alguns problemas que afetam o comprometimento do trabalhador (CASTRO, 2002). Mais um reforço de que funcionário comprometido é objetivo alcançado.

3 METODOLOGIA

3.1 Caracterização do estudo

A presente pesquisa caracteriza-se como exploratória-descritiva, uma vez que se propôs a esclarecer os motivos, políticas e práticas utilizadas na gestão de pessoas, bem como vantagens e desvantagens da contratação de funcionários temporários nas organizadoras de eventos. Em outras linhas, a pesquisa objetiva procurar respostas que não se tem na teoria, vislumbrando a necessidade de ir a campo.

Portanto, um estudo descritivo tem como objetivo primordial “a descrição das características de determinada população ou fenômeno, ou então, o estabelecimento de relações entre variáveis” (GIL, 2006, p. 42).

Como o presente estudo possui uma lacuna de conhecimento, ou seja, existem estudos que abrangem o tema, mas não foi notificada nenhuma pesquisa com essa abordagem. Então também se utiliza o enfoque exploratório, como é definido a seguir:

A pesquisa exploratória procura aprimorar ideias ou descobrir intuições. Caracteriza-se por possuir um planejamento flexível envolvendo em geral levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas experientes e análise de exemplos similares. (DENCKER, 1998, p. 124).

No que se refere ao enfoque metodológico, o estudo é de natureza qualitativa. Ainda na linha de pensamento de Dencker (1998), o estudo qualitativo busca situações em que a teoria não se faz suficiente para solucionar o problema. A delimitação do estudo é classificada como transversal pela relevância que se tem sobre a importância do turismo de eventos para o desenvolvimento econômico do local, vislumbrando assim, o momento atual.

Em suma, a pesquisa se caracteriza por ser de caráter qualitativo, com abordagens descritivo-exploratório, dando mais relevância ao tema e buscando atingir os objetivos propostos. Vale salientar que a presente pesquisa também se baseia em uma pesquisa bibliográfica, consultando materiais já existentes, como livros, artigos científicos, monografias, teses e dissertações, que ajudaram a compor a justificativa e o referencial teórico do trabalho.

3.2 Universo do estudo

A população do presente estudo é composta pelas empresas organizadoras de eventos localizadas em Natal, Rio Grande do Norte. Segundo o banco de dados do CADASTUR (Sistema de Cadastro de pessoas físicas e jurídicas que atuam no setor do turismo). A população do estudo pode ser definida como “um conjunto de indivíduos ou objetos que apresentam em comum determinadas características definidas para o estudo” (MARTINS, 1994, p. 41).

Nessa categoria existem 19 empresas. Desse total, 2 empresas estão com o telefone para contato indisponível, 4 empresas não trabalham com funcionários temporários, uma empresa não trabalha com eventos e outra empresa fechou. Portanto, restaram 11 empresas para compor o universo da pesquisa. Das 11 empresas restantes, 8 aceitaram participar da pesquisa. São elas: Atual Eventos, Centro Internacional de Educação, Scorpions Marketing e Eventos, Oficina da Notícia, Verbo Comunicação e Eventos, Prática Eventos, Fábrica 2 e Ideias Eventos. Desse modo, a amostragem constituiu-se como não-probabilística, por conveniência, uma vez que foram selecionadas as empresas aos quais se teve acesso.

3.3 Coleta de dados

Para Dencker (1998, p. 103), “as pesquisas qualitativas caracterizam-se pela utilização de metodologias múltiplas, sendo as mais utilizadas à observação, a entrevista em profundidade e a análise de documentos”.

Ainda para Dencker (1998, p. 137), “nas ciências humanas, o questionário e a entrevista são os mais frequentes e possuem em comum o fato de serem constituídos de uma lista de indagações que, se respondidas, dão ao pesquisador a informação necessária”.

A coleta de dados foi realizada em dois momentos. No primeiro momento, a investigação se baseou numa pesquisa virtual (internet) com busca no site (www.cadastur.turismo.gov.br), para selecionar as organizadoras de eventos cadastradas em Natal/RN. No segundo momento, utilizou-se a entrevista semiestruturada com: Sylvia Serejo (Diretora da Verbo Comunicação e Eventos); Thyago Beckenbauer (Sócio e Diretor da Scorpions Marketing e Eventos); Bruno Melo (Sócio e Diretor da Prática Eventos); Osni Damásio (Diretor da Oficina da Notícia); : Robson de Azevedo Lima (Diretor da Ideias Eventos); Marcello Rodrigues (Gerente de produção e Operações da Fábrica 2); Eliene Vieira de Figueiredo (Gerente administrativa do Centro Internacional de Educação); Marianna de Brito Sant’Anna (Diretora da Atual Eventos).

As entrevistas foram realizadas no período de 2 a 30 de abril de 2013, com duração média entre 30 a 40 minutos. O roteiro de entrevistas utilizado está estruturado em quatro itens: 1) Caracterização das empresas entrevistadas; 2) Motivos para a contratação de funcionários temporários; 3) Motivos para a contratação de funcionários temporários e 4) Vantagens e desvantagens decorrentes da contratação de funcionários temporários. Para mais detalhes, encontra-se no Apêndice A o roteiro das entrevistas.

Desse modo se podem mensurar quais os motivos que levam as organizadoras de eventos a contratarem funcionários temporários, e quais as vantagens e desvantagens de praticar esse tipo de vínculo empregatício, mantendo assim o comprometimento e a qualidade dos serviços prestados.

3.4 Análise dos dados

Para a análise dos dados fez-se uso do método análise do conteúdo definido por Bardin (1979, p. 160) como um conjunto de técnicas de análise das comunicações. O autor dá uma classificação a este método como:

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos, sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (qualitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.

As fases da análise de conteúdo organizam-se em torno de três fases: A pré-análise; a exploração do material; e, por fim, a interpretação (BARDIN, 2009). Em outras linhas, todas as entrevistas feitas através do questionário aplicado às empresas, foram interpretados e analisados a partir dos dados obtidos. Dessa forma pode-se extrair o máximo das informações com qualidade, para poder colocar em prática as ações e assim, chegar ao alcance dos objetivos propostos no presente estudo.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Tendo em vista o universo da análise em questão compostas pelas empresas: Atual Eventos, Centro Internacional de Educação, Fábrica 2, Prática Eventos, Scorpions Marketing e Eventos, Verbo Comunicação e Eventos, Oficina da Notícia e Ideias Eventos, apresentam-se a seguir os resultados das entrevistas realizadas com os seus diretores.

De modo coerente aos objetivos da pesquisa, os resultados estão estruturados em: Caracterização das empresas entrevistadas, motivos para a contratação de funcionários temporários, políticas e práticas de gestão de pessoas direcionadas aos funcionários temporários e os impactos positivos e negativos decorrentes da contratação de funcionários temporários.

4.1 Caracterização das Empresas Entrevistadas

No histórico das empresas têm-se como motivos de abertura os seguintes aspectos: A Atual Eventos, empresa genuinamente potiguar, está no mercado há sete anos, surgiu da necessidade de pôr em prática conhecimentos adquiridos na faculdade, bem como, na vida profissional.

O Centro Internacional de Educação foca na formação de professores, porém eram feitos sempre eventos de menor porte. Nesse momento surgiu a necessidade de ter nota fiscal e um CNPJ, para serem habilitados a fazer eventos maiores. No mesmo instante alguns

clientes solicitavam a empresa para realizar outros tipos de eventos fora da área de Educação. A partir dos pedidos dos clientes, e do reconhecimento da empresa, foi adicionado no Contrato Social um aditivo para também realizar eventos.

A Fabrica 2 surgiu em 2004 a convite de um alguns clientes para atender a uma demanda da área de eventos e promocional que não existia na época. Desde então a empresa vem atuando inicialmente na área de Eventos e logo depois na área promocional sendo a primeira a se associar a AMPRO no estado. Atende a grandes clientes nacionais como Cyrela, Rossi, PDG, Natura, SBT entre outros. E já ganhou em 2011 premiação regional NE com uma ação para a UNIMED Natal de Verão, no Ampro Globes Awards – maior premiação do segmento mundial. É atualmente a única com um prêmio na área.

Já a Ideias Eventos, está no mercado há 22 anos, atuando com organização de eventos. No início começou especificamente como uma empresa de relações públicas, na área específica de comunicação. Observou-se que a ferramenta organização de eventos era em comum com a atividade das relações públicas. Então a organização de eventos predominou na especificação, como serviço dentro da empresa.

A Oficina da notícia teve foco inicial em trabalhar com assessoria de imprensa e comunicação. E com o passar do tempo e para atender a demanda de alguns clientes que em sua maioria são clientes corporativos, surgiu a oportunidade de agregar o setor de eventos a empresa.

A Prática Eventos foi fundada em 1996. O atual sócio e diretor da empresa, iniciou cedo no mercado de produção de eventos. Em primeira instância foi diretor de bloco de Carnatal. E ao longo desse processo, observou-se na época uma carência de empresas que pudessem auxiliar na parte de montagem de eventos. Por isso a Prática Eventos foi fundada para dar suporte ao setor de eventos.

A Scorpions Marketing e Eventos, surgiu como uma proposta ainda na época da faculdade. E em 2009 perceberem a carência de empresas que trabalhassem no setor de eventos. Após isto, começaram a trabalhar com as duas vertentes: uma é o marketing promocional, que é parte de divulgação de produtos e serviços, e a outra, na organização de eventos, como seminários, congressos, formaturas.

A Verbo Comunicação e Eventos, também surgiu da carência do mercado. A empresa foi aberta em 1999, com a finalidade de assessoria de imprensa. No mesmo ano já realizavam eventos pelo incentivo de alguns clientes, além de preencher a lacuna existente de empresas organizadoras de eventos.

A partir dos históricos mostrados, percebe-se que das oito empresas entrevistadas, duas empresas surgiram como projeto de faculdade, quatro organizações a pedido dos clientes e devido à carência de empresas no ramo de organização de eventos, uma empresa obteve crescimento na área após perceber que o segmento eventos possuía características em comum com a atividade que já exercia, e uma empresa teve como motivação de abertura, a inovação no mercado em montagem da estrutura física de eventos, que também possuía ausência de mercado.

Esses dados estão de acordo com a pesquisa realizada pela Fundação Getúlio Vargas a pedido do Ministério do Turismo, PACET (Pesquisa Anual de Conjuntura Econômica do Turismo, 2012). Segundo os empresários do segmento turístico, a partir desse estudo observa-se um crescimento nas organizadoras de eventos. Por esse motivo, a maioria das empresas entrevistadas surgiu com a necessidade de preencher o espaço vazio que antes eram deixados por organizadoras de eventos inexistentes.

Todas as empresas entrevistadas responderam que o público-alvo são eventos corporativos. Baseado em Matias (2010), o evento é caracterizado pelo seu público, área de interesse e número de participantes. A partir desse embasamento, as empresas trabalham com eventos fechados e abertos, fator que dependerá da área de interesse do evento. A Atual Eventos trabalha com Eventos Sociais. O Centro Internacional de Educação atua na área de Educação. A Fábrica 2 e a Oficina da Notícia além de serem os próprios idealizadores e criadores de alguns eventos, também trabalham para empresas de um modo geral. A Ideias Eventos atua em eventos científicos, educação, médico, tecnológico. A Prática possui o serviço diferenciado de todas as outras empresas em questão, onde é a única que trabalha com montagem da estrutura física do evento, e realiza esses serviços para empresas, governos e prefeituras. A Scorpions Marketing e Eventos possui a área voltada para faculdades e construtoras. Já a Verbo Comunicação e Eventos atua na área jurídica, indústria e comércio, sempre eventos de formatação técnica. Em entrevistas com os diretores de todas as empresas, observou-se que os eventos podem ser segundo a classificação de Matias (2010), de pequeno porte (até 150 participantes), médio porte (entre 150 e 500 participantes), e grande porte (acima de 500 participantes).

Após todas as classificações já mencionadas, se estabelece a tipologia do evento que serão demonstrados a seguir com os serviços oferecidos aos clientes. A Atual eventos atua em Congressos, Jornadas, Workshops, Seminários, Exposições, Encontros, Fóruns, Conferências, Reuniões. O Centro Internacional de Educação trabalha na formação de

professor, cursos, palestras, oficinas, eventos no modo geral, congressos, seminários. A Fábrica 2 e a Scorpions Marketing e Eventos atuam em Ações promocionais, blitz, lançamento de produtos, eventos de endomarketing, produção de estande. A última empresa citada ainda atua em formatura, casamento, aniversário, cerimonial, tanto no planejamento como na parte de organização e execução. A Ideias Eventos realiza as atividades desde o pré-evento, realização e pós-evento, conforme o pedido do cliente. Já a Oficina da Notícia e a Verbo Comunicação e Eventos além de seguir no ramo de assessoria e jornalismo, atuam em eventos como oficinas, debates, mesa redonda, lançamento de livros e eventos de formação técnica, respectivamente. Já a Prática por ter um serviço especializado atua em estrutura de montagem, de ferragem, de palcos, arquibancadas, torres de alumínio, coberturas em pavilhões, sonorização entre outros. Em alguns casos, o cliente pede uma organização completa de todo o evento e não só montagem, por isso que a mesma possui parceiros e fornecedores de outros serviços.

Como o universo da análise do presente estudo se baseou nas empresas que são cadastradas no CADASTUR - Ministério do Turismo, torna-se público os motivos dessa associação. Todos os diretores responderam que estão no CADASTUR por ser um órgão que representa a categoria, a fim de buscar novas oportunidades já que estão ligadas a um órgão sério e responsável. Além de estar legalizado na área e adquirir conhecimentos.

Para conhecer melhor as empresas em questão, alguns elementos foram citados pelas mesmas como fatores responsáveis pelo sucesso de cada uma. A Atual eventos caracteriza como elemento de sucesso: o bom atendimento, atenção, cordialidade. O Centro Internacional de Educação trabalha com responsabilidade, competência e mão de obra qualificada. A Fábrica 2, utiliza como sucesso empresarial gostar do que se faz e fazer com qualidade. A Ideias Eventos é transparente e verdadeiro com os clientes. A Oficina da Notícia foi a única empresa que citou que o fator de sucesso organizacional, além de ter responsabilidade e credibilidade, é fazer um *check-list* de todas as atividades a serem cumpridas e observadas.. A informação da empresa citada é respaldada por Britto e Fontes (2002). Onde citam o cronograma de atividades ou *check-list*, sendo parte integrante do planejamento do evento, que evita erros e danos. Já a Prática Eventos assume como fator elementar em atender as expectativas do cliente. A Scorpions Marketing e Eventos busca sair do tradicional. A Verbo Comunicação e Eventos utiliza uma relação de empatia com fornecedores e clientes.

4.2 Motivos para a contratação de funcionários temporários

Todas as empresas entrevistadas possuem um quadro de profissionais fixos relativamente baixos, chegando de 1 a no máximo 11 profissionais efetivos. Diante disso, é possível observar que todas as empresas necessitam contratar funcionários temporários. De uma forma ou de outra, as motivações de cada empresa se relacionam.

Quando o evento é feito fora da Cidade Natal, é preciso contratar os profissionais da cidade sede do Evento. Essa prática diminui possíveis gastos extra, como hospedagem, passagem e alimentação, por exemplo. Outro motivo que foi bastante citado pelos entrevistados é a necessidade de atender a demanda do evento, fato que não seria possível realizar com o quadro efetivo. É como exemplifica o diretor da Prática Eventos, Bruno Melo:

O motivo é a sazonalidade. A minha equipe é enxuta. Para fazer um evento de cada vez está perfeito. Mas quando a demanda do mercado tem a necessidade, eu preciso de mais gente para trabalhar.

Esse depoimento está de acordo com Britto (2002), onde a demanda e a oferta costumam mensurar a sazonalidade. Outra razão dessa contratação é selecionar os profissionais de acordo com o perfil do evento. Além de ser mão de obra barata, possui sua especialidade, particularidade e capacidade técnica.

A referência à mão de obra barata se dá pelo fato de não ter vínculo empregatício. Segundo informações retiradas do site Eventosrn.com.br, as principais características da contratação de funcionários temporários são: Contrato de trabalho mais flexível (a empresa fica livre quanto a duração dos mesmos); Custos reduzidos (flexibilidade na mão de obra em situações sazonais); Não há obrigatoriedade de estender benefícios espontâneos como se estabelece para os funcionários fixos; Sem riscos de vínculo e ausência de custos de indenizações como multas de FGTS, indenizações, aviso prévio.

De modo geral, todas as motivações das organizadoras de eventos estão listadas no quadro a seguir:

Quadro 5 - Motivos para a contratação de funcionários temporários.

EMPRESAS	MOTIVOS
Atual Eventos	Dar mais agilidade aos processos pré-evento.

Centro Internacional de Educação	Mão de Obra barata
Ideias Eventos	Para atender a demanda individual de cada evento.
Fábrica 2	Para atender a demanda individual de cada evento.
Oficina da Notícia	Para atender a demanda individual de cada evento.
Prática Eventos	Para atender a demanda individual de cada evento.
Scorpions Marketing e Eventos	Mão de Obra barata e qualificada
Verbo Comunicação e Eventos	Selecionar Profissionais de acordo com o porte e o perfil do evento.

Fonte: Dados de estudo (2013).

Apesar de diferenças básicas em algumas respostas, todos os motivos citados pelas empresas estão interligados. A contratação é feita para atender a demanda de cada evento, atrelado a isto o custo de mão de obra é barata, já que alguns encargos e impostos não são pagos pelas empresas. Ao mesmo tempo em que isso acontece, é possível selecionar profissionais com capacidade técnica para cada função do evento.

A frequência dessa contratação varia de acordo com a necessidade de cada evento. A resposta de todos os entrevistados foi unânime, se todo dia, ou toda semana, ou na época que tiver evento, eles contratam os temporários. Da mesma forma acontece com o tempo de duração desses contratos, podendo ser dias ou até meses, varia de acordo com a necessidade de cada evento. Em média, quando o evento é de pequeno ou médio porte, estão envolvidos de 2 a 15 profissionais temporários. Quando o evento é de grande porte são contratados de 20 a 40 profissionais ou mais.

4.3 Políticas e práticas de gestão de pessoas direcionadas aos funcionários temporários

Entre os mecanismos adotados pelas empresas para recrutar os funcionários, todas as respostas se evidenciaram em banco de dados e indicações. Quando surge a necessidade do evento, os profissionais são recrutados através de um cadastro, um banco de dados que todas as empresas têm dos colaboradores que já trabalharam em outras ações. Outro mecanismo é a contratação por indicações. É como cita Sylvia Serejo (Diretora da Verbo Comunicação e Eventos):

O recrutamento é feito por indicação. Parceiros ou conhecidos indicam os profissionais que já conhecem o trabalho. Dessa forma, a contratação é feita de forma segura, por que não há muito tempo para treinar.

Depois de recrutar os profissionais em questão ocorre a seleção dos mesmos. Também de forma comum em todas as empresas entrevistadas, a seleção ocorre por entrevistas, onde serão analisados os currículos e as experiências anteriores. As respostas em comum de todas as empresas são reafirmadas por França (2002, p.31), que de modo geral afirma que:

Recrutamento pode ser feito dentro da empresa, através de cartazes, por recomendação, por agências, associações, anúncios, por Headhunters (caça-talento) e através da internet. Em seguida, na seleção são analisados os currículos, experiências, testes práticos, escritos, psicológicos, as entrevistas, dinâmicas em grupo e por fim a tomada de decisão.

A integração entre os funcionários temporários e os fixos das empresas entrevistadas se dá o tempo todo, desde o pré-evento até o pós-evento. É nesse instante que os profissionais permanentes orientam, auxiliam e delegam as atividades que serão desenvolvidas ao longo do evento, bem como possíveis dúvidas.

Ao questionar as empresas quanto ao treinamento para esses profissionais temporários, foi observado que uma empresa não realiza treinamento já que considera as atividades simples sem necessidade de um treinamento específico. Atrelado a isto, outra empresa só realiza treinamento quando os funcionários contratados são novos, ou não conhece o trabalho dos mesmos. Geralmente trabalham com os mesmos profissionais, pois já os conhecem, mas quando isso não é possível, como já foi mencionado acima, o treinamento é passado para os novos colaboradores. As demais seis empresas realizam treinamento em todos os eventos. Essa prática é importante para situar o profissional no evento. Como evidencia Bohlander (2009, p.134) sobre os objetivos do treinamento de pessoal:

Muitos funcionários novos já possuem a maior parte dos CHAs (conhecimentos, habilidade e aptidões), necessários para o trabalho. Outros podem precisar de treinamento intensivo antes de estar preparados para dar sua contribuição às empresas. Quase todos os funcionários, entretanto, precisam de algum tipo de treinamento no trabalho para manter um bom desempenho ou ajustar-se a novas formas de trabalho.

O tempo médio de duração dos treinamentos das empresas entrevistadas geralmente é em torno de uma manhã ou uma tarde. Como muitas citaram, o tempo é curto, então eles tiram um dia para passar todas as informações básicas do evento e das atividades que serão realizadas. Os tipos dos conhecimentos transmitidos nesse treinamento são evidenciados por Thyago Beckenbauer: “Liderança (proatividade), marketing pessoal (como se vestir, como se comportar, como se portar, como falar), atendimento (como se expressar,

tratar os clientes)”. Além disso, as maiorias das empresas entrevistadas já trabalham com as mesmas pessoas, mesmo sendo temporárias, costumam sempre chamar os profissionais que já mantém contato nos eventos e realizam as atividades corretas, por isso o treinamento se dá basicamente para situá-lo no evento, como cita Robson de Lima, diretor da Ideias Eventos:

Repassamos todas as informações sobre postura, como vai ser o evento. Explicamos o que é o evento para que o funcionário não caia de paraquedas, fazendo com que ele chegue ao evento e conheça como é o evento. Eu não sou uma peça solta no jogo, o presidente do evento é a maior importância naquele momento, mas o ASG que está lá em baixo limpando as salas também tem que saber o que é o evento, o que está acontecendo. Então a gente sempre procura treinar todo mundo, desde os serviços gerais, segurança, transporte e a parte de recursos humanos qualificados.

Quanto à avaliação de desempenho dos profissionais temporários: A Fábrica 2, o Centro Internacional de Educação e a Atual Eventos medem através de pesquisa interna realizada pelos coordenadores e equipe fixa com feedback nos dois lados; A Ideias Eventos e a Scorpions Marketing e Eventos utilizam um questionário de avaliação; A Oficina da Notícia e a Prática Eventos observam os funcionários durante a realização do evento, caso não se desenvolvam bem, não serão mais chamados para os futuros eventos; E a Verbo Comunicação e Eventos também avalia analisando as condutas do funcionário durante a realização do evento, caso o resultado não seja positivo, não serão mais convocados para as próximas ações.

A partir desses dados pode-se perceber que as avaliações são feitas através de reuniões com a equipe fixa e diretoria, através de questionário ao final do evento e observando a postura, relacionamento com os colegas de trabalho e se as atividades foram feitas com êxito. Caso seja observado algum erro no decorrer dessas avaliações, os mesmos serão evitados nas próximas ocasiões, bem como a substituição do funcionário se for preciso. As avaliações que as empresas utilizam são: avaliação de experiência, revisão de avaliação, incidentes críticos e avaliação 360°. (FRANÇA, 2012).

A remuneração segundo Dutra (2002) pode ser classificada em duas categorias, sendo direta (parte total em dinheiro) e indireta (benefícios do trabalhador). Como o trabalho é estabelecido de forma temporária, todas as empresas remuneram os funcionários de forma direta, já que os mesmos não possuem todos os benefícios legais da CLT. Além de a remuneração ser feita por diária, foi observado alguns benefícios como alimentação, hora extra e passagens. Caso o evento seja fora da cidade, as empresas dão o auxílio necessário. Cinco empresas responderam que além de pagar as diárias dos trabalhadores, em datas comemorativas e final de ano sempre reúnem os profissionais que trabalham constantemente e

fazem um momento de confraternização. Além de ser uma forma de recompensá-los pelo trabalho, esse ato é uma forma de motivá-los. Fazer com eles se sintam parte da empresa pode ser um bom fator para comprometê-los, mesmo não tendo vínculo empregatício com as organizadoras de eventos.

Com relação à motivação dos trabalhadores, seis empresas observam que os profissionais se encontram comprometidos. Uma empresa considera 50% comprometidos e os outros 50% não. E a outra empresa afirma que os funcionários não são muito comprometidos por fazerem trabalho braçal, já que a empresa é especializada em montagem de eventos. Foram observados os dois tipos de comprometimentos segundo Souto e Rego (2004), o afetivo (desejo) e normativo (obrigação). O comprometimento instrumental não foi identificado nas respostas das empresas visto que é o grau em que o funcionário se mantém ligado à organização devido ao reconhecimento dos custos associados a sua saída. E como o trabalho é temporário, não se tem custos na saída. Portanto, seis empresas observaram o comprometimento afetivo, onde o funcionário se sente emocionalmente ligado, identificado e envolvido na organização. E as outras duas empresas observam um comprometimento normativo, onde possui um sentido da obrigação ou dever moral de permanecer na empresa. Como a maioria das empresas observam um comprometimento afetivo, é válido citar o depoimento de Sylvia Serejo:

O comprometimento preponderante é o afetivo. Observa-se nos funcionários um comprometimento com o trabalho em si, eles gostam do que fazem e fazem porque gostam. Também é observado um comprometimento com a empresa em si.

Para motivá-los duas empresas optam por estar junto da equipe, mostrando os pontos positivos e aonde podem melhorar. Então sempre acompanhando de perto cada um. Duas empresas oferecem condições melhores de trabalho, como boa alimentação, sala para descanso com ar condicionado, colchonetes além da boa remuneração. Uma empresa utiliza como forma de motivar os funcionários, ganhos extras, caso o evento ocorra conforme o esperado. Outra empresa utiliza uma brincadeira durante o ano todo, do funcionário destaque, onde receberá brindes, sendo uma forma de incentivá-los, para cada vez mais dar o melhor de si e receber o prêmio do melhor profissional. Outra empresa convoca os funcionários que costuma trabalhar em datas comemorativas para um momento de descontração e reunião. Sempre tratando como se fosse um colaborador fixo. Contudo, nota-se que as estratégias são bem diferenciadas, cada empresa costuma fazer sua ação para motivá-los.

Ao questionar sobre as estratégias utilizadas para manter o padrão de qualidade dos serviços, as respostas das empresas entrevistadas foram relativamente distintas. A Atual eventos acredita na fidelização dos clientes. O Centro Internacional de Educação, a Ideias Eventos e a Prática eventos apostam na mesma estratégia: Estão sempre supervisionando o funcionário, orientando, motivando e trabalhando em equipe. A Fábrica 2, utiliza o treinamento da equipe como fator de sucesso dentro da empresa. A Oficina da Notícia e a Scorpions Marketing e Eventos, procura sempre trabalhar com a mesma equipe e com os profissionais que são indicados pelos parceiros. A Verbo Comunicação e Eventos, acredita no bom relacionamento entre fornecedores e clientes, além da contratação de mão de obra qualificada.

O quadro 6 a seguir apresenta uma síntese ilustrativa das principais políticas e práticas de gestão de pessoas direcionadas aos funcionários temporários nas empresas organizadoras de eventos.

Quadro 6 - Principais políticas e práticas de gestão de pessoas direcionadas aos funcionários temporários.

Políticas e práticas de gestão de pessoas	Descrição
Recrutamento	Banco de dados; Indicação dos parceiros.
Seleção	Entrevistas, onde serão analisados os currículos e as experiências anteriores.
Treinamento	São feitos geralmente em uma tarde ou manhã. Consiste nas orientações básicas e delegação das atividades do evento.
Avaliação	Avaliação de experiência, revisão de avaliação, incidentes críticos e avaliação 360°.
Remuneração	Remuneração direta.
Comprometimento	Afetivo (desejo) e normativo (obrigação).

Fonte: Dados de estudo (2013).

Entretanto, mesmo com o regimento da lei sobre o trabalho temporário, não foi identificado benefícios para o trabalhador. De acordo com o artigo 12 da lei nº 6.019, de 3 de janeiro de 1974, Ficam assegurados ao trabalhador temporário os seguintes direitos:

a) remuneração equivalente à percebida pelos empregados de mesma categoria da empresa tomadora ou clientes calculados à base horária, garantida, em qualquer hipótese, a percepção do salário mínimo regional;

- b) jornada de oito horas, remuneradas as horas extraordinárias não excedentes de duas, com acréscimo de 20% (vinte por cento);
- c) férias proporcionais, nos termos do artigo 25 da Lei nº 5.107, de 13 de setembro de 1966;
- d) repouso semanal remunerado;
- e) adicional por trabalho noturno;
- f) indenização por dispensa sem justa causa ou término normal do contrato, correspondente a 1/12 (um doze avos) do pagamento recebido;
- g) seguro contra acidente do trabalho;
- h) proteção previdenciária nos termos do disposto na Lei Orgânica da Previdência Social, com as alterações introduzidas pela Lei nº 5.890, de 8 de junho de 1973 (art. 5º, item III, letra "c" do Decreto nº 72.771, de 6 de setembro de 1973).

Além de registro na carteira de trabalho e previdência social sobre a condição de trabalho temporário. Nenhum desses itens foram identificados nas políticas e práticas utilizadas nas empresas organizadoras de eventos. Como já foi mencionado, a remuneração é por diária e não por horas, podendo ter um acréscimo de hora extra. Todos os outros direitos do trabalhador temporário, citados acima não foram identificados nas respostas das empresas organizadoras de eventos.

4.4 Impactos positivos e negativos decorrentes da contratação de funcionários temporários

O trabalho temporário possui vantagens e desvantagens, tanto por parte da empresa como por parte do trabalhador. Nesse item serão analisados os impactos que essa contratação por tempo determinado infere nas empresas. As respostas de todas as empresas obtiveram aspectos em comum. O depoimento de Sylvia Serejo, diretora da Verbo Comunicação e Eventos, abrange todos os aspectos positivos em comum que foram encontrados nas respostas de todas as outras sete empresas:

Um das vantagens é que se um funcionário agir com condutas que prejudiquem o sucesso do evento, no próximo evento ele não será mais chamado para trabalhar, ou seja, é fácil para a empresa se desvincular rapidamente. Outra vantagem é conhecer o perfil do funcionário, isso porque às vezes ele é contratado para ser recepcionista e foi observada uma aptidão maior com a secretária, por exemplo. Então no próximo evento o setor dele será chamado para a secretária. E para concluir a outra vantagem é decorrente de custos extras. Se fosse preciso assinar a carteira de 35 ou 40 funcionários que é o que a empresa costuma contratar para cada evento grande, o custo na folha de pagamento seria muito maior e desnecessário, visto que os eventos

surgem de acordo com a necessidade do cliente. Então, quando não existisse evento, essa mão de obra estaria parada, o que geraria apenas custos extras e inalcançáveis para a folha de pagamento da empresa, por isso se contrata profissionais temporários para aquele período do evento.

Além disso, uma empresa citou que aprendem com esses funcionários temporários, lidando sempre com pessoas novas e adquirindo novos conhecimentos. Outra empresa em questão considera como vantagem trabalhar com os melhores profissionais, já que os mesmos são contratados para determinada função específica e possuem qualidade técnica. Todas as demais empresas citaram como vantagens os aspectos refletidos no depoimento da diretora da Verbo Comunicação e Eventos.

Com relação às desvantagens, duas empresas não veem impactos negativos, apenas positivos. Três empresas citaram como desvantagens em comum a escolha errônea do funcionário, podendo apostar muito em tal profissional e o mesmo não corresponder às expectativas e não cumprir as atividades estabelecidas. Duas empresas citam como aspectos negativos a disponibilidade e inconstância na agenda, visto que como o trabalho não tem vínculo, em alguns momentos, esses profissionais estão envolvidos em outras atividades e muitas vezes não podem atender o chamado da empresa. E uma empresa cita como desvantagens certos tipos de imprevisto, como faltas, por exemplo. Em um emprego de carteira assinada, muitos profissionais não têm essa conduta, visto que primam em permanecer no emprego. Já com o trabalho temporário essas situações podem acontecer a qualquer momento. Em suma, as desvantagens de contratação de funcionários temporários são explicadas no depoimento de Sylvia Serejo:

A desvantagem é que a empresa se encontra vulnerável a processos jurídicos, mesmo seguindo todas as regras básicas de contratação de funcionários temporários. Visto que alguns direitos da CLT não são acessíveis aos mesmos, podendo querer exigí-los mais tarde. Mesmo o pagamento sendo feito por nota fiscal avulsa emitida pela prefeitura, onde há a comprovação do trabalho, os riscos são visíveis. Outra desvantagem é a contratação de um funcionário que não exerça as atividades de forma eficaz, podendo comprometer a realização do evento. Outro aspecto que pode comprometer o sucesso do evento é não conseguir formar a equipe de funcionários para o evento. Às vezes o prazo fica muito em cima e não dá tempo de formar a equipe adequada, causando prejuízos para o cliente, visto que é pedido um tempo a mais para poder dar continuidade ao processo de seleção desses profissionais.

A partir desse depoimento, vale salientar que a contratação de mão de obra temporária é regulamentada pela lei 6.019/74 de 3 de janeiro de 1974. Segundo o Art. 2º: “Trabalho temporário é aquele prestado por pessoa física a uma empresa, para atender à

necessidade transitória de substituição de seu pessoal regular e permanente ou a acréscimo extraordinário de serviços”. Para finalizar este item, observa-se de modo comparativo o quadro a seguir com vantagens e desvantagens desse tipo de contratação:

Quadro 7. Vantagens e desvantagens da contratação de funcionários temporários.

Empresas	Vantagens	Desvantagens
Atual Eventos	✓ Mais pessoas na empresa para contribuir com o trabalho.	✓ Não tem.
Centro I. de Educação	✓ Forma de crescimento e aprendizado.	✓ Imprevisto, faltas.
Ideias Eventos	✓ Encargos, custo de mão de obra barata.	✓ Não tem.
Fábrica 2	✓ Trabalhar com os melhores no mercado; Mais capacidade técnica.	✓ Inconstância e disponibilidade na agenda.
Oficina da Notícia	✓ Encargos, custo de mão de obra barata; Maior leque de profissionais para a escolha.	✓ Selecionar profissionais que não atendam as expectativas.
Prática Eventos	✓ Encargos, custo de mão de obra barata; Não tem o inchaço da folha de pagamento.	✓ Inconstância e disponibilidade na agenda.
Scorpions	✓ Sem vínculo; Custo baixo; Perfil adequado.	✓ Selecionar profissionais que não atendam as expectativas.
Verbo	✓ Sem vínculo; Custo baixo; Perfil adequado.	✓ Vulnerável a processos jurídicos; Selecionar profissionais que não atendam as expectativas.

Fonte: Dados de Estudo (2013).

O quadro apresentado representa as características da contratação de mão de obra temporária. Os aspectos observados em comum (pontos positivos) são: a redução de custos, impostos e os direitos do trabalhador que seria pagos caso os profissionais fossem regidos pelas leis da CLT, não possuir vínculo empregatício e selecionar pessoas com o perfil da vaga e do evento. Já nos pontos negativos em comum, a maioria dos entrevistados responderam: inconstância da agenda e a seleção de profissionais que não correspondem as expectativas lançadas no ato da contratação.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O setor de eventos é um segmento em ascensão. Além ajudar no desenvolvimento econômico local, trabalha com prestação de serviços. Atrelado a isto se encontra a gestão de pessoas nas organizadoras de eventos que primam pela qualidade. Partindo do pressuposto que essas empresas necessitam contratar funcionários temporários para atender a demanda de cada evento, surgiram algumas indagações que foram relevantes para o presente estudo.

Durante as entrevistas feitas às empresas, foi possível identificar as motivações, políticas e práticas utilizadas, bem como vantagens e desvantagens decorrentes da contratação de funcionários temporários. Através dos resultados obtidos, foi possível analisar como essas empresas conseguem manter o padrão de qualidade dos serviços prestados, apesar da grande rotatividade de pessoal e do baixo índice de contratos fixos.

No que se refere aos motivos para a contratação de funcionários temporários, pôde-se verificar que todas as empresas organizadoras de eventos possuem o quadro de funcionários fixos reduzidos. Portanto, para atender a demanda de cada evento, se torna necessário a contratação de mão de obra temporária. Esses funcionários são selecionados de acordo com o período do evento. Outro aspecto encontrado é a ausência de custos, que seriam pagos caso o empregado estabelecesse vínculo empregatício com a empresa.

Em relação às políticas e práticas de gestão de pessoas, averiguou-se que os profissionais são recrutados através de um banco de dados ou por indicação. A seleção é feita por entrevistas, onde será analisado o currículo e as experiências anteriores. Após ser selecionado o profissional, a empresa estabelece uma manhã, ou uma tarde para passar as orientações básicas das atividades e do evento. De um modo geral, esses profissionais são avaliados de acordo com o cumprimento das atividades estabelecidas. Essas descobertas estão atreladas ao objetivo principal, evidenciando uma flexibilidade na troca e contratação de funcionários. Vale ressaltar, que a remuneração é exercida de forma direta, por não ter nenhum vínculo e conseqüentemente benefícios. Em suma, os profissionais se encontram envolvidos com a atividade ou a empresa.

A qualidade dos serviços é mantida através dos colaboradores. Isso porque para a realização do evento, é essencial o papel das pessoas na organização. Portanto, aliar trabalho em equipe com supervisão, além de uma boa remuneração, são elementos básicos para se chegar ao sucesso organizacional.

Vale ressaltar que a contratação de funcionários temporários é regulamentada. As empresas entrevistadas trabalham sob o regimento da Lei 6.019/74 de 3 de janeiro de 1974. Entretanto, torna-se evidente o descumprimento de alguns aspectos da lei. Como já foi mencionado, a remuneração é por diária e não por horas, podendo ter um acréscimo de hora extra. Não foi identificado nas respostas das empresas entrevistadas o descanso semanal, se o evento tiver 30 dias, por exemplo, o funcionário terá que trabalhar o período de duração total do evento. As férias proporcionais e o seguro contra acidente de trabalho que estabelece o artigo 12 da lei 6.019/74, não são aplicadas aos funcionários que trabalham nas empresas organizadoras de eventos. Os profissionais não recebem indenização por demissão sem justa causa, pelo contrário, o fator que foi evidenciado como vantagens da contratação por tempo determinado se enquadram justamente na facilidade e flexibilidade de troca rápida de profissionais, sem direito à multa. E o fator principal, a carteira de trabalho e previdência social, não é assinada sobre a condição de trabalho temporário. Esse fator se torna evidente quando algumas empresas mencionaram quanto às desvantagens, a vulnerabilidade a processos jurídicos por parte do trabalhador, ao exigir seus direitos. Vale salientar, que essas informações estão baseadas pela maioria das empresas entrevistadas.

Os impactos positivos e negativos da contratação de funcionários temporários sobre o funcionamento das empresas organizadoras de eventos são evidenciados no presente estudo como vantagens e desvantagens. No que diz respeito às vantagens de ter funcionários

temporários dentro da organização, foi observado melhor custo-benefício e mão de obra qualificada. Em contrapartida, têm-se como desvantagens as faltas, a incompatibilidade na agenda e o erro na seleção dos colaboradores, podendo colocar em risco o sucesso do evento.

De um modo geral, todas as empresas entrevistadas possuem uma relação de interação com os funcionários temporários. Então, toda orientação e supervisão podem diminuir as desvantagens encontradas. Pode-se inferir que o funcionário temporário contribui para a realização das atividades propostas do evento. E, caso haja problemas com a escolha indevida de algum colaborador, logo sua substituição é realizada. No geral, foram encontrados mais impactos positivos (vantagens) do que impactos negativos (desvantagens).

Através deste estudo pôde-se avaliar os impactos que os funcionários temporários têm sobre o funcionamento das empresas organizadoras de eventos. Observou-se mais impactos positivos do que negativos. Para a empresa é mais vantajoso trabalhar com uma equipe temporária do que uma equipe fixa. Os custos são menores, com mão de obra especializada.

O que se observa na maioria das empresas, é uma contratação momentânea, para aquele evento, e no período que a empresa estabelece. E logo depois, o profissional fica à disposição do mercado de trabalho. Portanto, torna-se público a seriedade em valorizar o profissional, dando-os o que rege a lei. Dessa forma, os colaboradores serão mais comprometidos. As empresas entrevistadas identificaram o comprometimento nos funcionários, mas, torna-se difícil identificar essa afirmação como verdadeira. Seria preciso ouvi-los para ter certeza da coerência dessa informação. É difícil encontrar motivação nesses funcionários, uma vez que não usufruem de seus direitos trabalhistas, não podem contar com aquele salário todo final de mês para sustentar a família, em caso de dúvida, logo são substituídos, além de não terem uma relação fixa com essas empresas.

Os profissionais temporários realizam as atividades propostas, são remunerados e logo dispensados. Para a empresa, este ciclo de contratação é mais rentável, portanto não influi impactos negativos, de um modo geral. O que se sugere é que, os poderes públicos ou privados criassem um cadastro de profissionais que só trabalhassem de forma temporária. Dessa forma, as empresas poderiam ter acesso a esse banco de dados, ocasionando uma contratação segura, sem riscos e dando aos trabalhadores todos dos direitos necessários, como tempo de trabalho, férias, aposentadoria, FGTS, entre outros.

Como recomendações e por fazer parte da limitação do presente estudo, sugere-se trabalhos complementares que possam investigar não só os diretores das empresas

organizadoras de eventos, mas também os funcionários temporários, que são os principais fatores de desenvolvimento das atividades, bem como os funcionários fixos. Como a intenção inicial era avaliar impactos que os funcionários temporários têm sobre o funcionamento das empresas organizadoras de eventos, o estudo não pôde verificar os impactos que as empresas organizadoras de eventos têm sobre a vida profissional e pessoal dos trabalhadores.

Ao final da pesquisa, foi possível perceber a importância em dar andamento a esses estudos complementares. Dessa forma, as empresas podem reavaliar as políticas e práticas utilizadas na gestão de pessoas decorrentes da contratação de funcionários temporários, servindo como *feedback*. Além de esclarecer a todos os profissionais que utilizam como modo de sobrevivência o trabalho por tempo determinado, o acesso à informação e aos direitos garantidos por lei, pois muitos trabalhadores desconhecem os mesmos. Ainda sobre esse aspecto é importante destacar a valorização do profissional de eventos. Todo o sucesso do evento se dá em torno das pessoas que tanto se esforçam para atingir as atividades propostas. Portanto, o setor de eventos, juntamente com as empresas envolvidas, devem seguir todas as normas de contratação de funcionários temporários, para poder motivá-los cada vez mais. Visto que o setor de eventos colabora com a minimização da sazonalidade turística, e é visto como efeito multiplicador do turismo, por isso todos esses fatores encontram-se diretamente interligados.

REFERÊNCIAS

- ABEOC. **Associação brasileira de empresas de eventos**. Disponível em://<<http://www.abeoc.org.br/2013/05/forum-eventos-2013-apresenta-os-resultados-do-barometro-da-industria-de-eventos/>>. Acesso em: 20 maio. 2013.
- ANDRADE, José Vicente. **Turismo**: fundamentos e dimensões. São Paulo: Ática, 1992.
- ANDRADE, Renato Brenol. **Manual de eventos**. 2. ed. Caxias do Sul: Educs, 2002.
- APOSTILA DO ALUNO. **Produção e gestão de eventos**. Disponível em: <[HTTP://www.capacitacaoemturismo.org](http://www.capacitacaoemturismo.org)>. Acesso em: 20 set. 2012
- BAHL, M. **Turismo e eventos**. Curitiba: Prottexto, 2004.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa, Portugal; Edições 70, LDA, 2009.
- BERRY, L.L; PARASURAMAN, A. **Serviços de marketing: competindo através da qualidade**. São Paulo: Maltese-Norma. 1992, 238p.

BIBLIOTECA DIGITAL BRASILEIRA DE TESES E DISSERTAÇÕES. Disponível em: <[http://www. http://bdt.d.ibict.br/](http://www.bdt.d.ibict.br/)>. Acesso em: 26 set. 2012.

BOHLANDER, George W; SNELL, Scott; SHERMAN, Arthur. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

BRITTO, Janaina; FONTES, Nena. **Estratégias para eventos: uma ótica do marketing e do turismo**. São Paulo: Aleph, 2002.

CASTELLI, Geraldo. **Excelência em hotelaria: uma abordagem prática**. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed, 1998.

CASTRO, Renan Ribeiro da Silva de. **Comprometimento dos trabalhadores terceirizados em um estudo de caso de duas empresas de prestação de serviços**. 2002. 82f. Dissertação (Mestrado ao programa de pós graduação em administração). Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre. Disponível em: <[http://www. bdt.d.ibict.br/](http://www.bdt.d.ibict.br/)>. Acesso em: 20 mar. 2013.

CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal: como agregar talentos à empresa**. 7. ed. Barueri: Manole, 2009.

DELGADO, Maurício Godinho. **Relação de trabalho e contrato de trabalho. In curso de direito do trabalho – Estudos em memória de Célio Goyatá** (coord. BARROS, Alice Monteiro de). 3.ed. São Paulo: LTr, 1997, vol.I, p. 239.

DENCKER, Ada de Freitas Maneti. **Métodos e técnicas de pesquisa em turismo**. 8.ed. São Paulo: Futura, 1998.

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.

EVENTOSRH. Disponível em:<<http://www.eventosrh.com.br/servicos/temporario/temporarios.htm>>. Acesso em: 23 mar. 2013.

FARIA, G. S.S.; RACHID, A. Gestão de pessoas em tempos de flexibilização do trabalho. **Revista de Ciência Gerenciais**, v. 10, n. 12, p. 86-95, out. 2006.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de recursos humanos – PRH: Conceitos, ferramentas e procedimento**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

HARRIS, Michael. **Human resource management**. San Diego: The Dryden Press, 1997.

GIL, A. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2010.

MANNRICH, Nelson. Pluralismo jurídico e direito do trabalho. **Revista do advogado**, ano 22, n° 66, jun. 2000, p. 7-18.

MARTINS, G. **Manual para elaboração de monografias e dissertações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

MATIAS, Marlene. **Organização de eventos: procedimentos e técnicas**. 5. ed. Barueri, São Paulo: Manole, 2010.

MOLLER, Claus. **O lado humano da qualidade: maximizando a qualidade de produtos e serviços através do desenvolvimento das pessoas**. 12. ed. São Paulo: Pioneira, 1999.

MTUR. **Ministério do Turismo**. Disponível em:

<http://www.copa2014.turismo.gov.br/dadosefatos/geral_interna/noticias/detalhe/20120822.html>. Acesso em: 25 set. 2012.

MTUR. **Ministério do Turismo**. Disponível em:<

http://www.eventos.turismo.gov.br/system/modules/br.gov.turismo.eventos/templates/home/home_resultado_busca_geral.jsp?allField=Ranking+de+Destinos+Brasileiros+para+Eventos>. Acesso em: 28 set. 2012.

MTUR. **Ministério do Turismo**. Pesquisa anual de conjuntura econômica do turismo. 8.ed. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 2012. 82 p. ISSN: 2179-8362 2012. Disponível em://<http://www.dadosefatos.turismo.gov.br/dadosefatos/conjuntura_economica/pesquisa_conjuntura_turismo/>. Acesso em: 22 fev. 2013.

OMT. **Introdução ao turismo**. São Paulo: Roca, 2001.

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da qualidade: teoria e prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

PEREIRA, S. E. **Trabalhador de contrato temporário no Centro de Controle de Zoonoses de Uberlândia e o serviço social com coletivo: uma aposta na invenção**, 2011. 161f. Mestrado em Serviço Social – Pontifícia Universidade Católica de Goiás, Uberlândia. Disponível em: <<http://www.bdt.d.ibict.br>>. Acesso em: 20 mar. 2013.

PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA. Disponível em:<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l6019.htm>.

Acesso em: 25 maio 2013.

QUEIROZ, C. A. R. S. **Manual de terceirização**. São Paulo: STS, 1992.

RESENDE, W. **Terceirização: a integração acabou?** **RAE eletrônica**, local, v. 37, n. 4, p. 6-15, mês. 1997.

SOUTO, S.; REGO, A. Comprometimento organizacional em organizações autenticizóticas: um estudo luso-brasileiro. **Revista de administração de empresas eletrônica**, v. 44, n. 3, p. 30-43, mês. 2004.

SCRIBD. **Modelo de check-list**. Disponível em:

<<http://pt.scribd.com/doc/58560883/Modelo-Check-List>>. Acesso em: 12 abr. 2013.

SURVEY MONKEY. **Modelo de questionário de avaliação**. Disponível em:

<<http://br.blog.surveymonkey.com/tag/questionario/>>. Acesso em: 12 abr. 2013.

WOOD JR., T.; PICARELLI FILHO,
vantagem competitiva. São Paulo: Atlas,



V. **Remuneração estratégica:** a nova
1999.

APÊNDICE A – Questionário da pesquisa de campo

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE TURISMO

Discente: Olga Rallyne de Paula Teixeira Fernandes

Orientadora: Leilianne Michelle Trindade da Silva Barreto, Dra.

Prezado (a) Sr. (a),

Sou graduanda em Turismo pela UFRN, as questões a seguir possuem relevância fundamental para a conclusão do meu estudo monográfico. Por isso estou aplicando um questionário estruturado em quatro etapas: caracterização da empresa, motivos para a contratação de funcionários temporários, políticas e práticas de gestão de pessoas direcionadas aos

funcionários temporários e por último impactos positivos e negativos decorrentes da contratação de funcionários temporários. Portanto preciso da colaboração das empresas que estão no meu universo de análise. Espero contar com sua cooperação.

Atenciosamente,

Olga Rallyne.

INFORMAÇÕES BÁSICAS DO ENTREVISTADO	
Empresa	
Nome	
Cargo	
Idade	
Formação	

Caracterização da empresa

- 1) Fale um pouco sobre o histórico da empresa (quando e como surgiu, motivações para abertura da empresa, crescimento, atuação no mercado, etc.).
- 2) Qual seu público-alvo?
- 3) Quais os principais serviços oferecidos pela empresa aos seus clientes?
- 4) Quais motivos levaram a empresa a ser um associado ao CADASTUR?
- 5) Em sua opinião, quais elementos são responsáveis pelo sucesso da empresa?

Motivos para a contratação de funcionários temporários

- 6) Qual o número de funcionários fixos da empresa?
- 7) A empresa costuma contratar funcionários temporários?
- 8) Quais motivos levam a empresa a contratar funcionários temporários?
- 9) Com que frequência a empresa contrata funcionários temporários?
- 10) Quantos funcionários temporários a empresa costuma contratar para cada evento?
- 11) Em que atividades os funcionários temporários se envolvem?
- 12) Qual o tempo médio de duração dos contratos dos funcionários temporários?

Políticas e práticas de gestão de pessoas direcionadas aos funcionários temporários

- 13) Quais mecanismos a empresa adota para realizar o recrutamento de funcionários temporários?
- 14) Como ocorre a seleção dos funcionários temporários?
- 15) Como se dá a integração entre os funcionários temporários e os funcionários fixos?
- 16) A empresa oferece algum tipo de treinamento para os funcionários temporários? Por quê?
- 17) Que tipos de conhecimentos são transmitidos durante o processo de treinamento?
- 18) Qual o tempo médio de duração dos treinamentos?
- 19) Como se dá a avaliação de desempenho dos funcionários temporários?
- 20) Quais políticas e práticas de remuneração e recompensas são adotadas pela empresa em relação aos funcionários temporários?
- 21) Qual o nível e o tipo de comprometimento que são percebidos nos funcionários temporários?
- 22) Que estratégias a empresa adota para garantir a motivação, o comprometimento e a produtividade dos funcionários temporários?
- 23) Que estratégias a empresa adota para manter um bom padrão de qualidade dos serviços?

Impactos positivos e negativos decorrentes da contratação de funcionários temporários

- 24) Quais as vantagens decorrentes da contratação de funcionários temporários?
- 25) Quais as desvantagens decorrentes da contratação de funcionários temporários?