

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO  
DEPARTAMENTO DE HISTÓRIA  
CURSO DE TURISMO

**LÍLIAN CARDOSO PIRES**

**VIAGENS DE INCENTIVO : UM ESTUDO DA CAIXA ECONÔMICA FEDERAL.**

**SÃO LUÍS**  
**2006**

Pires, Lílian Cardoso

Viagens de incentivo: um estudo da Caixa Econômica Federal/  
Lílian Cardoso Pires. – São Luis, 2006.

114 f.

Monografia (Bacharel em Turismo) – Curso de Turismo,  
Universidade Federal do Maranhão, 2006.

1. Turismo – Viagens de incentivo. 2. Caixa Econômica Federal – Funcionários – Marketing de incentivo. I. Título.

CDU 380.8 : 379.85

**LÍLIAN CARDOSO PIRES**

**VIAGENS DE INCENTIVO : UM ESTUDO DA CAIXA ECONÔMICA FEDERAL.**

Monografia apresentada à Coordenação do Curso de Turismo da Universidade Federal do Maranhão como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Turismo, sob a orientação da Prof.<sup>a</sup> Conceição Belfort.

**SÃO LUÍS**  
**2006**

**LÍLIAN CARDOSO PIRES**

**VIAGENS DE INCENTIVO : UM ESTUDO DA CAIXA ECONÔMICA FEDERAL.**

Monografia apresentada à Coordenação do Curso de Turismo da Universidade Federal do Maranhão como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Turismo, sob a orientação da Prof.<sup>a</sup> Conceição Belfort.

Aprovada em \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof.<sup>a</sup> Ms Conceição Belfort (orientadora)  
Mestre em Letras  
UNESP

---

1º Examinador

---

2º Examinador

## AGRADECIMENTOS

Sou grata a todos que me guiaram pelo caminho do conhecimento. Meus professores do curso de Turismo, especificamente Conceição Belfort e Fabiana Lobato pelo grande incentivo a extensão e pesquisa. Às minhas professoras de francês, em especial Eva Chantel que com seu carinho e criatividade me fez ser uma aluna apaixonada pelo idioma, e ao Antônio Eduardo um amigo professor que com suas discussões dentro e fora da sala de aula, me ensinou muita coisa.

Sou grata por todos aqueles que me fizeram reconhecer a importância da amizade, meus amigos do peito, da música e do teatro, do turismo educativo, e claro meus colegas do curso de turismo, em especial a minha eterna equipe: Rosândrea, João, Dina e Domingos, pelo companheirismo nos momentos mais difíceis.

Agradeço a todos que me ensinaram a importância da confiança e do amor, meus pais, Jailson e Marilsa, meus irmãos Raphael e Viviane, e Duda e Dolly que nunca deixaram de acreditar em mim.

À Lys Cunha e Nores Machado pela grande contribuição na Caixa Econômica Federal.

Sou grata à aquele que me ensinou e me guiou a fazer tudo, inclusive a viver: Obrigada Deus pela sua infinita misericórdia.

À Deus, minha família, e aos meus muitos irmãos

“Nossas dúvidas são traidoras e nos fazem perder o bem que poderíamos conquistar, se não fosse o medo de tentar”.

Shakespeare

## RESUMO

Análise das viagens de incentivo como instrumento para o alcance da produtividade na Caixa Econômica Federal. Tem como objetivo conhecer os efeitos das viagens de incentivo nos funcionários da empresa, bem como se aprofundar no segmento turístico criado. Para isso apresentamos a estrutura das campanhas de incentivo promotoras das viagens, analisando suas características e aplicações como forma de compreender a maneira mais sensata de aplicar o marketing de incentivo. Além disso avaliamos as viagens enquanto atividade turística, conhecendo suas principais características e os seus reflexos na vida laboriosa dos funcionários

Palavra Chave: Incentivo, viagem, turismo, funcionário, marketing.

## **ABSTRACT**

Analyze of incentive travel as instrument for the productive in CAIXA ECONÔMICA FEDERAL. Your objective is to know the effects of incentive travel on employees of enterprise, and likewise make deeper in the tourism segment was created. For this, the structure of incentive campaign, promoter of the travel are presented, analyzing your characteristics and applications for comprise the form more sensible to apply the marketing of incentive. Moreover, the travel as tourist action are analyzing, knowing your principals characteristics and yours reflexes on the arduous life of employees.

Keywords: Incentive, Travel, Tourism, Employee, Marketing.

## SUMÁRIO

LISTA DE ILUSTRAÇÕES .....	10
LISTA DE GRÁFICOS.....	11
LISTA DE SIGLAS .....	12
LISTA DE APÊNDICES .....	13
LISTA DE ANEXOS .....	14
<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>15</b>
<b>2 O TRABALHO E SUA IMPORTÂNCIA NO DESENVOLVIMENTO SOCIAL .....</b>	<b>18</b>
2.1 Estudo semântico do termo trabalho .....	18
2.2 História do trabalho .....	22
2.3 O Homem no exercício do trabalho coletivo.....	33
<b>3 A IMPORTÂNCIA DA MOTIVAÇÃO NO TRABALHO .....</b>	<b>35</b>
3.1 Comportamento organizacional.....	36
3.1.1 Motivação .....	38
3.1.2 Estratégias de motivação .....	43
<b>4 MARKETING DE INCENTIVO .....</b>	<b>46</b>
4.1 Características do marketing de Incentivo.....	48
4.1.2 Metas e objetivos do marketing de incentivo .....	48
4.1.2 Tipos de campanhas .....	51
4.1.2 Período.....	52
4.1.2 Regras .....	53
4.1.2 Investimentos.....	54
4.2 Estrutura do marketing de Incentivo .....	56
4.2.1 Comunicação .....	56

4.2.2 Critérios de avaliação .....	58
4.2.3 Premiação .....	60
4.2.4 Terceirização .....	63
<b>5 VIAGENS DE INCENTIVO .....</b>	<b>65</b>
5.1 Características das viagens .....	67
5.2 Principais destinos .....	72
5.3 Segmento em números .....	73
<b>6 ESTUDO DAS VIAGENS DE INCENTIVO NA CEF .....</b>	<b>75</b>
6.1 As Viagens de incentivo e a administração da CEF .....	76
6.2 As Viagens de Incentivo e os Funcionários da CEF .....	78
6.2.1 Participantes da viagem .....	79
6.2.2 Não participantes da viagem .....	85
<b>7 CONCLUSÃO.....</b>	<b>94</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>96</b>
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>99</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>103</b>



## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 01 – Pirâmide das necessidades de Maslow .....	40
FIGURA 02 – Ciclo motivacional de Chiavenato.....	42
FIGURA 03 – Brindes da Campanha de Incentivo .....	57
QUADRO 01 – Premiações da Campanha de Incentivo.....	62
QUADRO 02 – Pontos positivos e negativos da viagem de incentivo .....	71
FIGURA 04 – Atividades das viagens em grupo .....	71
FIGURA 05 – Custo Médio dos turistas .....	72
FIGURA 06 – Principais Destinos das Viagens de Incentivo .....	72

## LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 01 – Gênero dos funcionários que realizaram a viagem de incentivo .....	79
GRÁFICO 02 – Idade dos funcionários que realizaram a viagem de incentivo .....	79
GRÁFICO 03 – Escolaridade dos funcionários que realizaram a viagem de incentivo.....	80
GRÁFICO 04 – Destinação da viagem de incentivo.....	80
GRÁFICO 05 – Atividades na viagem de incentivo .....	81
GRÁFICO 06 – A Campanha de incentivo e a união dos funcionários .....	82
GRÁFICO 07 – Enquete sobre a relação da viagem de Incentivo com a motivação.....	82
GRÁFICO 08 –Enquete sobre a relação entre a não conquista do prêmio e a desmotivação do funcionário.....	83
GRÁFICO 09 – A viagem de incentivo e a relação com o ambiente menos estressante.....	84
GRÁFICO 10 – Conseqüências da Viagem de Incentivo .....	84
GRÁFICO 11 – Gênero dos funcionários que não realizaram a viagem de incentivo.....	86
GRÁFICO 12 – Idade dos funcionários que não realizaram a viagem de incentivo.....	86
GRÁFICO 13 – Escolaridade dos funcionários que não realizaram a viagem de incentivo...	87
GRÁFICO 14 – Cargo ou função dos funcionários .....	87
GRÁFICO 15 – Conhecimento das campanhas de incentivo da CEF .....	88
GRÁFICO 16 –Participação em alguma campanha de incentivo .....	88
GRÁFICO 17 – Cruzamento : Relação da campanha com a união dos funcionários.....	90
GRÁFICO 18 – Cruzamento : Relação da viagem com a motivação .....	91
GRÁFICO 19 – Cruzamento : Relação entre a possível desmotivação dos funcionários com a não conquista de prêmios .....	92
GRÁFICO 20 – Cruzamento : Relação da campanha com a redução do stress.....	93



## **LISTA DE SIGLAS**

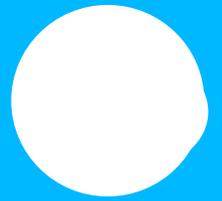
CEF – Caixa Econômica Federal

DMC – Destination Management Company

IFI – Incentive Federation Inc.

OMT – Organização Mundial do Turismo

EMBRATUR – Instituto Brasileiro de Turismo



## LISTA DE APÊNDICES

APÊNCIDE A – Questionário aplicado aos funcionários da Caixa .....	100
APÊNCIDE B – Questionário aplicado à administração.....	101

## LISTA DE ANEXOS

ANEXO A – Fotos da Viagem de Incentivo para Grécia.....	104
ANEXO B – Modelo de Briefing.....	107
ANEXO C – Regulamento da Campanha de Incentivo 100% Paixão.....	108

## 1 INTRODUÇÃO

A complexibilidade que a sociedade se encontra no momento produz inúmeras inovações no contexto social, pois condicionada à evolução humana o processo tecnológico desenvolveu-se, o processo de ensino e aprendizado foi expandido, assim como o processo de ação e reação em qualquer atitude humana se diversificou. Isso gerou uma rede de interações com setores a priori não aliados como o trabalho e o turismo, sendo o último um reflexo exato da inter-relação, já que demanda uma ligação sistêmica entre quase todos os setores de uma localidade.

O trabalho foi a força motriz desse desenvolvimento social e apesar de seus conflitos políticos e ideológicos é reconhecido pela maioria como sendo o meio escolhido pelo homem para buscar saciar suas necessidades, sejam físicas, pessoal ou social. Já o turismo sendo um fenômeno social, a todo instante adapta-se às novas relações humanas que são criadas e às novas necessidades que são formadas. Como sendo um conjunto de atividades de serviços, o mesmo tende a promover e satisfazer essas necessidades. Assim vários segmentos e nichos de mercado são criados e utilizados pelo setor turístico, cabendo ao mesmo identificar as qualidades e defeitos das novidades para a atividade econômica e para o indivíduo enquanto consumidor.

No Brasil muitos são os nichos de mercado que aportam para um futuro desenvolvimento e que merece destaque, é claro que cada região possui aptidões para certos tipos de turismo e conseqüentemente demanda para a segmentação. Contudo em se tratando de uma atividade holística como o turismo, é de extrema necessidade conhecer uma grande parte das suas relações nacionais e internacionais. O estado do Maranhão na sua singularidade apresenta vários produtos a serem descobertos e trabalhados, e o melhor meio de encontrá-los é a pesquisa.

Dentre os novos segmentos está o turismo de incentivo, que se apresenta como uma moderna ferramenta administrativa, com o objetivo de aumentar a motivação e a produtividade no trabalho. Assim este estudo vem a colaborar com a formação de um mercado mais completo e ciente de suas oportunidades na medida em que apresenta o turismo de incentivo como segmento turístico a nível mundial. Esta pesquisa oferece ainda a possibilidade de verificar as conseqüências e efeitos da viagem, no nosso caso, a de incentivo, apresentando a sua função no cenário empresarial e sua importância na área pessoal.

A CAIXA ECONÔMICA FEDERAL, empresa vinculada ao governo nacional, é uma das organizações que utilizam as viagens de incentivo para motivar seus funcionários. Assim, tendo interesse em compreender os efeitos produtivos das campanhas de incentivo e conseqüentemente das suas viagens produzidos pela gerência da empresa, é que este estudo vem a utilizar como campo de pesquisa o banco acima descrito situado na Rua do Egito, centro da cidade de São Luis do Maranhão.

O trabalho em questão possui a seguinte estrutura: o segundo capítulo é um estudo semântico do termo trabalho, com o objetivo de explicar sua importância no contexto social e da mesma forma, esclarecer as dificuldades ideológicas entre o homem e o trabalho. Para isso se fará uma analogia da evolução humana e o desenvolvimento do trabalho evidenciando a relação estreita entre os mesmos.

Apesar de o trabalho ser reflexo do homem e vice versa, conflitos entre ambos são freqüentes e a conseqüência disso é a frustração e o desânimo. Para tentar auxiliar no equilíbrio da motivação, muitos estudiosos aplicaram seus conhecimentos na obtenção de teorias que criassem oportunidades de motivação. Assim o terceiro capítulo vai discutir as teorias motivacionais mais conhecidas, bem como analisar a sua contribuição para a busca de motivação e conseqüentemente produtividade, já que um indivíduo motivado é um ser

produtivo, ressaltando pela visão administrativa e psicológica a maneira mais sensata de encarar as estratégias motivacionais.

Uma das estratégias em destaque neste estudo é o marketing de incentivo que no capítulo quarto será apresentado e analisado suas características, suas estratégias e seu impacto na vida comportamental do funcionário. Será apresentada a estrutura das campanhas de incentivo ressaltando a necessidade de compreender os pequenos detalhes que promovem bons ou maus resultados na vida organizacional.

As viagens de incentivo serão o objeto de estudo do quinto capítulo identificando sua relação com a atividade turística, na medida em que promove roteiros específicos para funcionários de vários setores empresariais. Serão apresentadas as características do segmento turístico em questão bem como sua estrutura enquanto roteiro diferenciado, e da mesma forma analisar as viagens no contexto social portadora de impressões diferenciadas

Dessa forma o sexto capítulo será um estudo dos reflexos da viagem de incentivo para os funcionários da Caixa Econômica Federal com o objetivo de identificar a relação da viagem com a produtividade e a motivação na empresa.

Espera-se que este estudo possa servir para ampliar os conhecimentos sobre os novos segmentos turísticos da atualidade, na obstinação de delinear um sistema turístico mais aprofundado e ciente de suas oportunidades, e na mesma medida reconhecer as conseqüências e impactos do turismo dentro do ambiente de trabalho.

## **2 O TRABALHO E SUA IMPORTÂNCIA NO DESENVOLVIMENTO SOCIAL.**

Para avaliar o valor sistemático do trabalho para o ser humano, é necessário o aprofundamento da significância do termo referido. Sem conhecer o seu conceito dentro de sua construção temporal e ideológica, não se poderia contemplar de uma forma mais profunda a importância do trabalho para o homem.

### **2.1 Estudo semântico do termo trabalho.**

Realizando um estudo etimológico do termo, podemos encontrar a priori uma das mais antigas significações de trabalho em que o qual se define como sendo uma tortura, dor, fadiga, algo que ultrapassa os limites humanos. Sobre isso Albornoz comenta que

“Em português trabalho deriva do latim tripalium, embora outras hipóteses associem a trabaculum. Tripalium era um instrumento feito de três paus aguçados, algumas vezes ainda munido de pontas de ferro, no qual os agricultores bateriam o trigo, as espigas de milho, o linho, para rasgá-los e esfiapá-los. A maioria dos dicionários, contudo, registra tripalium apenas como instrumento de tortura, o que teria sido originalmente, ou se tornado depois”.(1998, p. 8).

Assim podemos relacionar que em suas reflexões iniciais, o termo trabalho obteve a imagem de um exercício cotidiano imperativo e autoritário que castigava o homem e tornava-o escravo. Por muito tempo esse conceito esteve presente na ideologia grega, país que somente os servos trabalhavam com as mãos, visto que exercitar a atividade, era para os pertencentes da alta sociedade uma vergonha e uma escravidão. A liberdade estava em não realizar um produto material, mas promover discussões sobre os problemas da comunidade, e sobre isso Albornoz explica que para eles a “[...] ação propriamente dita, é a atividade não

produtora, em que o ato reside no interior do próprio sujeito agente”.(1998, p. 46). Para os gregos da era antiga, o trabalho denota essa significação mediante crença de que os trabalhos na terra, ou mesmo do artesão, não são livres, pois são realizados para a sua sobrevivência, não existindo opções.

Hannah Arendt em seus estudos, distingue três acepções gregas acerca do trabalho: labor, poiesis e práxis. O labor é o trabalho pela sobrevivência, extremamente submisso à natureza e suas intempéries. A palavra poiesis em seu sentido literal é o fazer, produzir, ou seja, é o trabalho feito pelo homem com suas próprias mãos, em que o tempo não altera a qualidade do mesmo. Já a palavra práxis é segundo a autora, “aquele domínio da vida ativa onde o instrumento usado pelo homem é o discurso, a sua própria palavra”.(apud ALBORNOZ, p. 48, 1998). Esta visão defendida por filósofos da era antiga é uma acepção que consiste em apresentar o trabalho como uma ação sem retorno pessoal, visto que o ofício imperativo não contribui para as análises subjetivas do homem, ao contrário da práxis que valoriza a ação de esquadrihar sobre idéias e valores intrínsecos do homem como instrumento para o aperfeiçoamento da sociedade.

Na tradição judaica a significação de trabalho é também encarada como uma labuta humilhante, pois para os judeus o trabalho era acima de tudo punição para os seus delitos ocorridos frente ao seu Deus. Como numa relação de fé os judeus acreditavam que pelo trabalho poderiam ser expiados os seus pecados. Essa ideologia cercou a igreja católica decorrente da mesma religião, na qual acreditava que a atividade poderia além de salvar, curar a alma e o corpo.

Com a Reforma Protestante de Lutero uma outra significação de trabalho é definida, ao contrário das demais acepções, o reformador acreditava que o trabalho é a chave da vida, e sendo assim a profissão agora se torna uma vocação. Albornoz salienta que nesta visão o “trabalho é o caminho religioso para a salvação. É visto como virtude e como

obrigação ou compulsão”.(1998, p. 53). Assim, nesta concepção desenvolvida em quase todo ocidente, a atividade passa a ser questionada de uma forma contrária a acepção grega, agora o homem sem trabalho obtinha opiniões negativas acerca de sua personalidade, visto que trabalhar não era mais uma afronta mais uma dádiva de Deus, pois o homem possuía dons e talentos que poderiam ser usados em seu ofício.

João Calvino em suas afirmações acreditava que é vontade de Deus que todos trabalhem, e para ele, somente pela atividade é que o homem pode obter êxito, pois é por meio dele que promove boas ações, treinando sua moral, seu estado de graça e responsabilidade. De acordo com Weber é nesta “avaliação religiosa do infatigável, constante e sistemático labor vocacional secular, como o mais alto instrumento de ascese, e ao mesmo tempo, como o mais seguro meio de preservação da redenção da fé e do homem, deve ter sido presumivelmente a mais poderosa alavanca da expressão dessa concepção de vida, que aqui apontamos como: espírito do Capitalismo.” (1980, p. 225). Essa percepção decorre do fato de que Calvino apresenta dentro dos dogmas puritanos a primazia de que o trabalho é uma vocação divina e o sucesso obtido por meio desse, era sinal de predestinação. Além de exaltar a vida laboriosa Calvino recomendava a economia máxima de seus lucros, ou seja, os puritanos recebiam pelo seu trabalho, mas não gastavam de forma desordenada, na tentativa de repelir a cobiça, o resultado foi o enriquecimento e acumulação de capital, fornecendo a base do Capitalismo.

O sistema econômico Capitalismo provocou constantes discussões acerca da importância e função do trabalho, tendo muitos filósofos e pensadores que defenderam suas idéias, tais como Adam Smith, defensor do liberalismo (ação de livre concorrência), o filósofo acreditava ser o trabalho o único meio de conquista de riqueza. Smith escreve:

“Não se vêem, porventura povos pobres em terras vastíssimas, potencialmente férteis, em climas dos mais benéficos? E, inversamente, não se encontra, por vezes, uma população numerosa vivendo na abundância em um território exíguo, até

algumas vezes em terras penosamente conquistadas ao oceano, ou em territórios que não são favorecidos por dons naturais? Ora, se essa é a realidade, é por existir uma causa sem a qual os recursos naturais, por preciosos que sejam, nada são, por assim dizer; uma causa que, ao atuar, pode suprir a ausência ou insuficiência de recursos naturais. Em outros termos, uma causa geral e comum de riqueza, causa que, atuando de modo desigual e vários entre os diferentes povos, explica as desigualdades de riqueza de cada um deles; essa causa dominante é o trabalho.” (apud GRINSCHPUN, 2005).

Para o autor a causa maior e dominante da conquista de riqueza era o trabalho, e a vontade de crescimento econômico, ou seja o lucro que incitava a evolução do homem. Já Marx ao contrário de Smith afirmava ter no ambiente muitas formas de encontrar a riqueza, o filósofo crítico do Capitalismo, considerava o trabalho a essência do homem, meio pelo qual se relaciona com a natureza e a transforma. Para ele é no trabalho que o homem passa a tomar consciência de sua situação e importância em sociedade lutando pelos seus direitos e buscando garantir sua sobrevivência. Considerando essa tal polissemia de interpretação do valor semântico do trabalho, podemos de certa forma diligenciar nossas afirmações para a complementação de idéias outrora díspares, visto que o trabalho é uma ferramenta que impulsiona a sociedade a crescer na medida em que promove a relação com a natureza, contudo nem sempre presenciada. Cada sociedade evolui de acordo com seu meio, mas é claro que sem a vontade do homem trabalhar, não haveria evolução.

O trabalho na sua concepção atual absorve visões de todo processo ideológico da compreensão de trabalho. Em uma sociedade heterogênea muitos são os pensamentos: escravidão, maldição, exaltação do homem ou essência da vida, até porque cada indivíduo observa o trabalho de uma forma diferente e pessoal. Como afirma Kanaane, “o trabalho é uma ação humanizada exercida num contexto social, que sofre influências oriundas de distintas fontes, o que resulta numa ação recíproca ente o trabalhador e os meios de produção”.(1994, p. 17). Ou seja, a definição de trabalho sempre vai estar vinculada à ideologia de sua era, defendida pelos seus filósofos e pelos eternos pensadores, o trabalho

estará sucessivamente em uma eterna labuta entre a ação e a ideologia, num constante paradoxo entre trabalho positivo ou negativo.

Apesar de suas lutas ideológicas o trabalho como fora outrora existe para a continuação da existência humana na medida em que o mesmo visa satisfazer suas necessidades sejam físicas, espirituais ou sociais. Segundo Bérqson apud Kanaane, o trabalho existe em criar utilidade para a vida, pois para ele “enquanto o trabalho não está feito, não há nada, nada daquilo que se queira obter” (1994, p. 17). Observa-se que o trabalho foi e é a ferramenta escolhida pelo homem para apresentar a natureza humana, de forma a evidenciar as características de cada época e de cada geração, assim a melhor forma de reconhecer a importância que o trabalho designa em sociedade é conhecer a sua evolução histórica, decorrente da própria evolução humana.

## **2.2 História do Trabalho.**

Podemos relacionar homem e trabalho como sendo dois valores com funções proporcionais, no tocante em que o desenvolver de um, está relacionado com o desenrolar de outro. Isso significa que não poderíamos relatar a história do trabalho sem acompanhar a evolução do próprio ser humano, visto que o mesmo é a força propulsora do trabalho.

Realizando um estudo acerca do homem, o encontramos a princípio em um período denominado paleolítico, época em que o mesmo era dominado pela natureza. O trabalho era classificado como extrativista, somente coletava aquilo que a natureza poderia oferecer, não criava animais e nem cultivava plantas. Albornoz (1998), chega a compreender esse primeiro estágio do trabalho como sendo uma complementação da obra da natureza, no

qual o homem só teria o esforço de recolher os prodígios do meio ambiente, seja por caça, pesca ou coleta. A dependência era tão intensa, que o homem não possuía lugar fixo, constantemente mudava-se de locais onde não mais se encontrava alimentos.

O controle do fogo produziu mudanças substanciais na vida do homem, provocando um alto crescimento intelectual e físico. Gordon elucida que o fogo foi “presumidamente, o primeiro grande passo na emancipação do homem em relação à servidão de seu ambiente” (1975, p. 62), onde o mesmo teve a oportunidade de suportar noites frias, explorar lugares escuros como as cavernas, além de possibilitar uma defesa maior aos ataques dos animais selvagens. Ao dominar o fogo, o homem teve contato com as transformações químicas e físicas e aprendeu a transformar comidas indigeríveis cruas em consumíveis substâncias. Os instrumentos de caça e pesca foram mais bem definidos com o fogo, fazendo surgir instrumentos de trabalho mais eficazes e práticos, facilitando o exercício da atividade. O fogo ainda contribuiu para a formação de grupos humanos, que no aprender a compartilhar o elemento, descobriram que poderiam viver em sociedade.

As conquistas e descobertas ocorridas no paleolítico conduziram o homem a um estado mais avançado em seu processo evolutivo. É evidente que esse necessitou de longos períodos para se desenvolver, foram passos gradativos e acumulativos, mas que proporcionaram a primeira revolução neolítica. Nesse período, o homem notou a possibilidade de cultivar a terra e domesticar os animais, foi uma descoberta por meio de muitas observações. Gordon explana que os primeiros animais domesticados eram presas que pelo processo da caça o homem aprendeu o modo de vida, seus hábitos, suas preferências, facilitando uma eventual permutação, no qual o homem daria mantimento e segurança ao animal e o mesmo facilitaria a conquista do alimento, além de produzir roupas e instrumentos de trabalho com os ossos e peles dos animais.

A descoberta da agricultura fez com que o homem passasse a controlar sua alimentação, começou a cultivar a terra, selecionar sementes e aperfeiçoar os alimentos. Teve o trigo e a cevada como principais culturas no seu início, isso se deve a facilidade de domesticar estas gramíneas silvestres, espécies que não demandavam muito trabalho além de render muito. Clark considera que o início desta domesticação de cereais teve mais probabilidade de ocorrer às margens desses nativos cereais in natura, onde seriam mais fáceis de produzir, e afirma que “é quase certo que várias espécies de sementes tenham-se disseminado, a partir do momento em que a agricultura teve início”.(1975, p. 80). Assim os povos antigos poderiam produzir ainda arroz, milho, inhame, entre outros.

Nessa relação mais profunda com a natureza o homem passou a firmar estacas em locais que contribuíssem para a agricultura e para a domesticação dos animais. Não que uma é consequência da outra, pois de acordo com Gordon, muitos grupos eram agricultores nômades, ou seja, produziam alimentos em uma determinada região, e quando esta área chegava ao seu limite, passava-se a uma terra adiante. Contudo o que se verificou na história é que nesse período neolítico, o homem tornou-se sedentário, colaborando para uma vida em sociedade, pois com instrumentos mais bem definidos como o machado de mão, enxada, e a ponta de pedra, o homem teve a oportunidade de derrubar árvores e cortar madeira, surgindo produtos de seu trabalho, como a carpintaria, construindo botes e casas de madeira, facilitando o aperfeiçoamento dos grupos humanos.

Esses grupos humanos com os quais podemos denominar de formações primitivas, possuíam a terra como meio básico, era um bem compartilhado com todos, e o trabalho era realizado coletivamente. Oliveira classifica esse trabalho em dois tipos: o primeiro é o trabalho em nível de economia de posição que “é estabelecido de acordo com as formas de cooperação existente no interior da comunidade: por idade, por sexo, e por parentesco”.(1987, p. 13). Todos trabalham, desde uma criança até um ancião, evidentemente

de acordo com as possibilidades de cada um, sendo assim um trabalho de subsistência em que todos buscam a satisfação de suas necessidades. Já o segundo tipo é a economia de mercado, no qual o objetivo não é mais produzir para consumo, mas produzir excedentes que possibilitem o crescimento do grupo.

A formação de excedentes contribuiu para a evolução dos grupos, pois com a formação desses, subgrupos poderiam deixar a atividade agrícola para se voltar a outros ofícios, como artesanato, comércio, administração, entre outros. O comércio que nesta fase era a base de troca possibilitava um intercâmbio cultural com outros povos e nesta “proporcionou os canais pelos quais as idéias de uma sociedade podiam chegar a outra, pelos quais os materiais estrangeiros poderiam ser comparados, pelos quais, na verdade, a própria cultura se poderia difundir.” (GORNDON, 1975, p. 95), seria assim o meio pelo qual o homem teria contato com a herança cultural já produzida. Contudo Oliveira salienta que algumas dificuldades surgiram mediante o processo de acumulação de cereais, o primeiro seria, o domínio de uma unidade territorial sobre as outras, gerando desigualdades na distribuição; e segundo despertaria interesse nos outros povos, ou seja, estimulava a invasão e conquista militar, com os quais garantiria pela força a conquista de riqueza. Esses fatores contribuíram para a formação do trabalho servil, pois com as batalhas, o homem pela necessidade de viver se submetia ao vencedor realizando todo tipo de serviço, assim para fugir da morte, tornava-se escravo. Já no caso de compras de terras pelos mais ricos Gordon, ressalva que os membros mais fracos procuravam os mais abastados para se processar uma relação mútua onde esses iriam oferecer seus serviços em função de abrigo e alimento oferecidos pelos mais ricos. Até mesmo refugiados de outros locais se acolhiam nos grupos através do trabalho servil, utilizando o mesmo, como moeda de troca para suas necessidades básicas.

Na Grécia antiga, após a invasão dos dórios, os oikistes tinham na sua escala de trabalho o modo servil utilizando-o como auxílio às tarefas cotidianas produzido pelo grupo. Oliveira comenta que a “escravidão, resultante da prisão militar e da sujeição por dívida, constitui ainda trabalho complementar nas tarefas do campo e especialmente na criação.” (1987, p. 25), ou seja, o maior trabalho ainda está com os membros da família, que exercem a atividade com diligência, encontrando nos servos um modo de trabalho integrante ao da família. O que se observa é que nesse primeiro momento a escravidão não se constitui um modo autoritário do trabalho, visto que o exercício da atividade atuava de certo modo facultativo e era complementar aos membros dos clãs. Contudo o trabalho servil altera a relação social do homem, pois passa a ser compreendida na formação da atividade, fazendo parte da divisão de trabalho, e despertando conflitos ideológicos de conquista e supremacia de um povo sobre o outro, assim o modo servil chega na idade antiga como único fator de exequibilidade do trabalho.

Grécia e Roma foram os dois pólos iniciadores desse processo servil, Anderson declara que foram “as cidades Estados Gregas que primeiro tomaram a escravidão absoluta na forma e dominante a expansão, transformando-se assim de sistema auxiliar em um modo sistemático de produção.” (1992, p. 21) Estas cidades em virtude de seu caráter bélico, conquistavam muitos escravos nas suas disputas por terras e poder, nestas atividades acumulavam muitos escravos de guerra, atingindo números que ultrapassavam a própria população, e nestas circunstâncias a melhor saída encontrada foi a utilização do trabalho servil. Os escravos eram lançados em todo tipo de ofício, mas em sua grande maioria estavam relacionados ao campo, local onde passavam por muitas privações e dificuldades encobertas pelas exuberante formatação das cidades estados.

O trabalho dominado pela força servil impossibilitou a continuação da evolução das técnicas de trabalho que estavam sendo produzidas ao longo da história, o homem com

trabalhos imperativos e com a liberdade ofuscada não obtinha disposição para melhorar e aperfeiçoar o trabalho. Anderson comenta que a dependência do trabalho escravo alongou o processo evolutivo na Grécia e Roma, ele comprova isso na medida em que compara as duas civilizações ao poder político e social que tinham Egito e Mesopotâmia na mesma escala temporal, ambas as sociedades independentes da força servil. Essas alcançaram rapidamente a sua passagem da pré-história para a Idade Antiga, formando impérios políticos inteiramente fortes e avançados. Verifica-se que na imposição da escravidão como principal modo de trabalho estacionou a evolução da Europa ocidental e colaborou para o seu definhamento, já que a utilização de estrangeiros para a execução do trabalho forneceu brechas para a incitação de revoltas e desgastes políticos.

Assim ao serem dominadas pela produção escrava, as duas grandes civilizações da antiguidade, tiveram graves problemas no controle social, pois com as dificuldades no campo e a maioria dos escravos nas cidades poderiam a qualquer ação sofrer uma guerra civil. Um dos maiores impérios da Europa, não suportou a massa escrava, e com as invasões que se estenderam por toda Europa, o Império Romano caiu.

A Europa após as invasões bárbaras sofrera mudanças radicais em sua formação, merecendo destaque na avaliação histórica do trabalho. O poder outrora imperial e ativo que comandava todas as ações vinculadas à sociedade perde força para uma realeza, incapaz de permitir o desenvolvimento exato da população. O campo, local desprezado pela antiguidade encontrou esmero na Idade Média ocupando espaços de terras denominados feudos.

Nesse caso em virtude das dificuldades enfrentadas pelo povo como fome e a insegurança da cidade, os homens livres ofereciam homenagens a um patrono, representado pelos nobres e cavaleiros, única parcela da população capaz de possuir um feudo, pois tinham a terra e poderiam dar segurança e estabilidade aos seus vassalos. Esses por meio de uma cerimônia simbólica eram investidos no cargo de vassalos aceitando as leis impostas pelo

então senhor das terras, o suserano. O Senhor Feudal recebia as terras doadas pelo Rei, considerado ainda uma encarnação do próprio Deus. Os nobres ao receber as terras, prometiam através de juramentos cumprir as leis impostas pelo rei.

Percebe-se que o feudalismo era uma sociedade baseada no juramento pronunciado respeitando cada um ao seu suserano, era uma sociedade baseada em níveis hierárquicos (Clero, Nobres e Servos) sem mobilidade social e tinha na Igreja Católica seu maior poder político. O trabalho no sistema feudal era em sua essência um modo de subsistência, em que todas as ações eram voltadas para o sustento da família seja pela agricultura e criação de animais. Os servos recebiam porções de terras de seus suseranos com a função de cuidar da terra e torná-la produtiva, tendo o suserano à função de assegurar esta possibilidade de plantio oferecendo segurança e instrumentos para o trabalho. Nesta relação de vassalagem e suserania os servos deveriam pagar certos tributos ao dono da terra. Os servos deveriam disponibilizar uma parte de sua colheita para o Senhor Feudal, tendo ainda que pagar pelos instrumentos utilizados no processo de plantio e colheita. O vassalo deveria escolher um dia para trabalhar de graça para o Senhor Feudal, tendo, além disso, a obrigação de hospedar o suserano quando esse precisasse.

As ações demandadas pelo trabalho no sistema Feudal aproximavam-se de um leve escravagismo, impondo semiliberdades ao vassalo, e tornando o mesmo dependente do Senhor e de sua terra. Contudo o contrato feito pelo Senhor Feudal e o servo não demorou muito a obter problemas, pois com o crescimento da população o Senhor Feudal não tinha mais terras para ser alugadas, nem tão pouco tinha controle dos alimentos e das pessoas. Assim começou a surgir fome, miséria proliferando doenças, e formando grupos marginais que saqueavam os feudos.

As cruzadas ou a guerra santa reduziram drasticamente a população dos feudos, mediante intimação para a guerra, que além de envolver o povo com questões religiosas

(Libertação da cidade de Jerusalém dos povos árabes), forneciam recompensas. Nesse argumento cabe realizar um parêntese, pois com as cruzadas em alto mar, o espaço marítimo voltou a ser percorrido fazendo ressurgir rotas comerciais no mediterrâneo. O comércio também aumentou nas vias terrestres provocando o retorno das cidades, sede das trocas comerciais. Aos poucos estas trocas de mercadorias por mercadoria foram perdendo espaço, pois o homem percebeu que em seu produto, seja um balaio de palmeira, seja um prato de cerâmica ou um queijo de leite bovino, não era somente o material, mas tinha o trabalho das mãos humanas.

Nesse contexto surge o primeiro peso que equivaleria ao preço da mercadoria mais o trabalho humano, sendo representado pelo metal mais admirado: o ouro. Esse passou a ser equiparado ao preço das mercadorias vendidas e sobre esta equivalência do trabalho e produto Marx comenta:

“Como medida de valores e como padrão dos preços, o dinheiro exerce duas funções inteiramente diferentes. É medida dos valores por ser a encarnação social do trabalho humano, padrão dos preços por ser um peso fixado de metal. Como medida de valor, serve para transformar os valores das mais variadas mercadorias em preços, em quantidades imaginárias de ouro, como padrão de serviços, mede estas quantidades de ouro”. (1985, p. 89)

Assim todo o trabalho humano passou a ser representado pelo ouro, sendo esse a visualização do valor da atividade produzida, pagando não só pelo produto mas também pela dedicação do homem ao seu ofício. Contudo esse processo distanciou o dinheiro do seu ponto de partida, pois anteriormente o criador trocava duas ovelhas por três sacas de arroz, agora com o dinheiro o mesmo deixa no comércio e não mais investe no campo. Neste desequilíbrio surge como coloca Catani, uma camada de camponeses ricos, com capital aplicado no comércio, e surge uma camada de camponeses empobrecida obrigada a viver na miséria e trabalhar para seu conhecido mais abastado.

Assim dentre os problemas enfrentados nos feudos está o fato de que os camponeses mais ricos fugiam para a cidade em busca de melhores condições, já os outros

tiveram que ficar no campo e trabalhar dobrado, recebendo pesados impostos do Senhor Feudal, pois além da fuga para a cidade de camponeses, o Suserano tinha que lidar com a perda de servos para a peste negra e para as guerras. Assim o feudo que outrora era populoso sofria nesse período com a falta de servos.

Aos poucos revoltas foram sendo formadas, lutas passaram a ser freqüentes, e foi nesse momento que a burguesia, nova classe ascendente dos camponeses, notou a possibilidade de investir em suas idéias. A burguesia era a classe mais prejudicada no sistema feudal, pois cada feudo possuía sua moeda, seus tributos e suas taxas alfandegárias, o comércio por mais importante que fosse não poderia crescer desta forma, a única possibilidade seria a formação de um estado único. Desta forma a burguesia fomenta a volta da monarquia absolutista e introduz o Capitalismo a mais nova relação comercial.

As relações comerciais capitalistas apesar de existirem desde a Antiguidade, só alcançam esplendor após o uso da moeda e devido às revoluções ideológicas como a revolução francesa, e desta forma torna-se, na Idade Moderna, o sistema econômico vigente. Contudo o Capitalismo teve sua fase crucial com a Revolução Industrial da Inglaterra, momento em que as inovações técnicas mudam o ritmo de trabalho e a vida do operário. Para Catani a “Revolução Industrial estabelece as principais fases do desenvolvimento capitalista pelo simples motivo de que pressupõe a existência de certos níveis de acumulação capitalista sem os quais não parece viável a substituição da força de trabalho por máquinas cada vez mais aperfeiçoadas” (1992, p. 41). No início a produção têxtil era a mais numerosa, tendo ainda traços do artesanato, entre os quais damos ressalva ao fato de muitas oficinas serem trabalhadas nas residências, lideradas pelo mercador fabricante que detinha capital para investir nas máquinas. Ele organizava tudo desde a seleção dos artesãos à divisão do trabalho, como a fiação, tecelagem, acabamento.

Nesta fase inicial, a manufatura, o homem não estava totalmente proletarizado, pois de acordo com Dobb (apud CATANI, 1992) os trabalhadores ainda tinham os instrumentos de produção para a realização do trabalho, o que nesse momento se traduz numa perspectiva de crescimento. Mais tarde a relação entre o artesão e o seu patrão firmada no salário sofreu um processo segundo Catani denomina de desintegração, no qual o artesão passa a ter dificuldade de produzir seus próprios produtos convertendo-se em semiproletariados dependentes de seus patrões detentores do poder das máquinas e o capital suficiente para sustentar a indústria. Já no século XIX começou-se a utilizar máquinas de fiar para a substituição do trabalho artesanal intensificando a indústria têxtil. Logo depois desenvolvem-se novas indústrias servindo de sustento para a revolução industrial como a siderurgia e metalurgia.

A população excedente do campo e os artesãos suprimidos do processo de produção são obrigados a vender sua mão de obra na busca pela sobrevivência na cidade. Sem alternativa o proletariado submete-se ao trabalho pesado das indústrias, trabalhando em torno de 16 horas por dia, não tendo descanso ou férias, e sendo explorado pelos donos do capital que utilizavam mão de obra infantil e queriam produção em massa. O trabalho constante e pesado trouxe graves problemas de saúde para os operários levando muitas das vezes a exaustão e morte. Devido às deficiências da relação operário e burguês vários conflitos políticos e ideológicos passaram a tomar conta do proletariado que viu em Marx seu principal defensor.

Com Marx o proletariado toma força para lutar pelos seus direitos, se reunindo em sindicatos e mostrando o poder do proletariado. O pensador implantou nos operários a capacidade de valorizar os serviços dos mesmos fazendo-os perceber que poderia lutar pelos seus anseios, e conquistar através do coletivismo e de lutas ideológicas melhores condições de trabalho. Nota-se que a luta ideológica travada entre burgueses e operários serviu de grande

benefício para o aperfeiçoamento da atividade econômica, as conquistas vieram aos poucos, numa vitória progressiva, com muitas greves e dedicação dos operários. Esta guerra que muitas das vezes pode ser entendida como injusta e inconcebível sustenta a validade da contradição entre o homem e o produto do trabalho, pois é por meio desta relação que o homem pôde perceber que apesar de não possuir total domínio sobre o seu produto, sem o seu poder de produção a indústria é ineficaz.

De acordo com Sargentini (1998), o proletariado brasileiro tomou força no início do século XX, inspirado pela Revolução Russa dos bolcheviques que colocou no poder o proletariado. Os operários passaram a se organizar em sindicatos e a buscar apoio político nas suas idéias e desconformidades assim nesse período greves foram organizadas e os partidos como o comunista (PCB) foram implantados, além da organização de sindicatos, alcançando feitos importantes como uma legislação trabalhista imposta por Getúlio Vargas. Contudo o sindicalismo passou a ser suprimido pelo governo, que percebeu o poder do operariado brasileiro, apesar do embargo o proletariado continuou na ilegalidade, promovendo discussões sobre o impacto do trabalho, que ainda hoje reflete no ambiente das organizações.

Apesar de o trabalho ainda proporcionar efeitos diversos na sociedade é ainda o meio mais utilizado para o desenvolvimento social, político e econômico, e nesta fase presente o Capitalismo é marcado pelo neoliberalismo, concorrência global das multinacionais. O trabalho agora com jornada reduzida para oito horas é assegurado pelo direito trabalhista, assim como outros benefícios como férias, seguro desemprego, aposentadoria entre outros, ou seja, pode-se concluir que trabalho atual dispõe de condições físicas e legais para um bom desempenho das atividades. Contudo o homem não só depende de suas condições individuais no trabalho, ele trabalha em grupo, promove relações de trabalho que devemos passar a entender.

### 2.3 O homem no exercício do trabalho coletivo.

Dentro de sua evolução histórica e cultural, o homem percebeu que a vida em sociedade era a melhor forma de garantir a sua existência, assim o homem passou a ter como característica primordial de sua espécie o fato de viver em sociedade. MORIN (2005) considera o homem como um animal social, na medida em que esse vive, pensa e age em função da coletividade. “Desde o seu nascimento, o ser humano conhece por si, para si, em função de si, mas também pela sua família, pela sua tribo, pela sua cultura, pela sua sociedade, para elas, em função delas” (MORIN apud, NADER, 2005). E nesta dinâmica social o homem que não vive só para si, promove relações complexas envolvendo seus integrantes, seja na família, no lazer e no trabalho.

O trabalho desta forma como reflexo do homem não poderia deixar de ser um ato coletivo, pois o mesmo constitui-se um dos principais meios de interação dos indivíduos.

Segundo Covillier:

“De uma maneira geral e quase universal, o homem que cultiva a terra não a cultiva só para ele, mas para um grupo familiar ou social; que o homem que cria um rebanho faz parte de uma coletividade e que finalmente, os dois homens que permutam não são seres respectivamente isolados, mas pertencem um e outro, a grupos.” (1954, p. 205).

Nota-se então que o trabalho por ser um ato coletivo demanda ações que perpassam por esta ideologia, constituindo um dos principais meios de socialização dos indivíduos. Constata-se que o trabalho é encarado como propulsor das relações interpessoais coletivas, já que é pelo trabalho que o indivíduo obtém maior contato com a sociedade seja nas relações comerciais, seja na satisfação de suas necessidades, seja na atribuição de serviços a alguém.

Uma destas relações decorrentes do trabalho é a educação que pelo ensino e aprendizagem adquiridos no exercício da atividade formatam conhecimentos repassados para outras gerações. Nader acredita que:

“No processo de produzir riquezas e reproduzir socialmente a própria existência e a de grupo social, o ser humano interage, ensina e aprende, educa-se e produz conhecimento concomitantemente. Ao lidar com a terra, com a natureza, relacionando-se uns com os outros, os homens sempre se educaram e educaram as novas gerações”. (2005)

A mesma autora considera ser possível esse aprendizado no trabalho, devido à existência de um sistema bio-neurológico e um funcionamento cognitivo que permite a linguagem, o raciocínio abstrato acerca de sua existência e sobre o mundo. Através desses o homem pode organizar seus pensamentos por meio de induções, comparações e experiências, e nesse procedimento de criar significações o homem produz conhecimento.

Compreende-se nesta hábil relação de trabalho, que o conhecimento é fator decisivo para o futuro desenvolvimento humano, visto que o saber luta para conquistar melhores técnicas de trabalho, alcançar melhores produtos e encontrar uma melhor qualidade de vida. Esse processo de formulação do conhecimento através do trabalho, que é recente em virtude das constantes lutas ideológicas sobre a importância do trabalho no contexto social, provoca muita mudanças nas formas de produzir o saber e de valorizá-los. Nader afirma que o próprio termo que representa a força de trabalho humano vem sofrendo alterações conceituais, ou seja, de força de trabalho, mão de obra, para o capital humano.

Nesse contexto, o desafio está agora em utilizar essa produção de conhecimentos para impulsionar o mercado de trabalho, alçando a produtividade e qualidade tão aneladas. Essa mudança é tão visível que as empresas não se prendem mais nos aspectos físicos, seja tecnologia ou equipamentos, mas no desenvolvimento dos indivíduos que de acordo com Nader, o homem em sua totalidade, “quando instigados a desenvolver suas potencialidades, são capazes de grandes realizações” (2005). Assim o homem no contexto atual demanda

atuações de seus empregadores que possam suplantar a importância de seu trabalho, estimulando e promovendo meios que esse possa realizar com proficiência.

### **3 A IMPORTÂNCIA DA MOTIVAÇÃO NO TRABALHO.**

Outrora fundada em valores estritamente econômicos através da teoria da administração científica de Taylor, as empresas e os empregadores por meio dos ensinamentos das relações humanas, perceberam que o fator econômico estaria subsequente ao comportamento humano no trabalho. Sendo esse comportamento composto pela motivação, comunicação e personalidade, ou seja, eles notaram que a maneira mais sensata de obter qualidade e produtividade na empresa seria dar ênfase não nas estruturas, mas nas pessoas

Nesta opção de centralizar ações voltadas aos empregados novas concepções de homem foram deflagradas. Chiavenato expõe que os trabalhadores são dotados de sentimentos, desejos e temores necessitando de um sistema social bem definido para se desenvolver, ele menciona que “o comportamento no trabalho – como comportamento em qualquer lugar – é uma consequência de muitos fatores motivacionais”.(2000, p.126) e considera que as pessoas são motivadas por necessidades humanas e alcançam suas satisfações por meio dos grupos sociais que vivem.

Kanaane já acredita que o comportamento humano no trabalho é influenciado “pelo espaço físico, pelo espaço social (participação nas decisões) e pelo espaço psicológico (motivos, auto-realização)”.(1999, p. 87). Segundo o autor, o homem é um ser dotado de estímulos que o impulsionam para a execução de atividades, sendo estas facetadas relacionadas

acima responsáveis por isso. Desta forma percebe-se que as ações humanas no trabalho sofrem influência de diversos fatores, sejam extrínsecos ou intrínsecos, os funcionários como qualquer indivíduo sofre com dificuldades pessoais e coletivas, cabendo ao gerente a capacidade de notar esses problemas e produzir ferramentas para deixar o clima no ambiente de trabalho o melhor possível.

Buscando compreender estas necessidades e os impactos no comportamento no trabalho, criou-se o comportamento organizacional, que estuda o comportamento humano no local de trabalho e suas inter-relações. Tendo essa disciplina a função de explicar, prever e controlar o comportamento nas organizações.

### **3.1 Comportamento organizacional**

De acordo com DUBRIM (2003) o movimento do comportamento organizacional surgiu em decorrência dos estudos de Hawthorne e do movimento das relações humanas na abordagem à administração. Os estudos perceberam o quão importante é dar ênfase nas pessoas apresentando medidas para se conhecer o funcionário e a partir disso traçar estratégias para promover um ambiente melhor de trabalho.

A maneira como lidar com as pessoas passou por um processo de mudança haja vista que as medidas outrora utilizadas não refletiam nas atitudes dos empregados. Assim Chiavenato (2000) expõe que uns dos fatores que provocaram o surgimento da ciência do comportamento foram as transformações ambientais e organizacionais do mundo, que diversificaram sua tecnologia, aumentaram o tamanho das empresas, e mudaram a forma de liderar. As empresas passaram a refletir sobre a importância da mudança e notaram que só

obteriam sucesso se conseguissem diversificar ações, mudando o estilo de liderança, agindo assim na forma como tratar os funcionários.

Kanaane, já ciente do tema garante que somente “quando as organizações se certificarem da importância de valorizar o potencial humano, estarão abrindo canais para que os indivíduos possam gradualmente ampliar as idéias acerca de si mesmos, dos outros e da própria organização”.(1999, p. 73). Ele considera primordial compreender o comportamento humano dentro das empresas, pois para o autor o comportamento é um processo dialético que fulgura acepções individuais e coletivas produzindo efeitos sobre a produtividade no trabalho. Não há dúvida de que o homem é dotado de percepções internas e externas que afetam o seu comportamento, tratar essa propriedade como um fundamento para o alcance da melhoria da produtividade do trabalho, demonstra que o homem apesar de dominado pela robótica ainda exalta o poder do trabalho humano.

A individualidade é um caráter significativo para a conquista da produtividade, e segundo Dubrin, “as pessoas mostram diferenças individuais expressivas ou variações na maneira como reagem à mesma situação com base em características pessoais”.(2003, p. 24). O empregador necessita compreender essas características e promover ações que possam amenizá-las de forma a construir uma equipe complementar e compacta. O autor relaciona certas diferenças individuais que produzem feitos no comportamento organizacional e conseqüentemente no ambiente de trabalho, ele menciona que as pessoas diferem em produtividade; em habilidade e talentos; variam em sua propensão para alcançar resultados de alta qualidade; necessidades de grupo e auto-estima.

Nota-se que todos os fatores são formados seja pelo ambiente ou por fatores da personalidade de cada um, obviamente o empregador não poderá perceber todos, porém necessita compreender a relação desses com os resultados da empresa. Assim, quando se dá ênfase nas pessoas percebe-se o quão importante é conhecer profundamente suas dificuldades

e suas qualidades no trabalho, de forma a construir uma relação e uma dinâmica de trabalho muito mais interessante.

### 3.1.1 Motivação

O processo de entendimento de como as pessoas se comportam no trabalho, perpassa pelo estudo da motivação humana, sendo fator chave na compreensão da individualidade. A motivação possui várias definições acerca de sua função e importância, muitos autores de vários segmentos de pesquisa tentam explicar da melhor forma o conceito de motivação, sendo interessante nesta pesquisa entendê-las e analisá-las.

Chiavenato considera a motivação como sendo uma força íntima capaz de levar o indivíduo a realizar aquilo que se deseja. Para ele a motivação é um dos fatores fundamentais para a boa produtividade nas organizações, e sobre isso ele relata que:

“No que tange aos recursos humanos, a produtividade do trabalho humano é igual ao quociente da relação de uma produção pelo tempo nela empregado. A produtividade humana depende não só do esforço realizado e do método racional, mas, sobretudo do interesse e motivação das pessoas” (CHIAVENATO, 1989, p. 24).

A motivação assim exerce fator de diferenciação da capacidade humana, no tocante em que o homem pode somente alcançar bons resultados dentro da empresa, ou atingir seus próprios objetivos com o esforço proveniente da motivação. A motivação é algo modelador da personalidade humana e sujeita a variações no decorrer das relações interiores e exteriores. É ela que impulsiona atitudes e que sustenta a realização das atividades. Isso revela que a motivação, ou seja, força condicional que modifica o comportamento e ações dentro do trabalho, é um fator que necessita constantemente de retroalimentação.

Para compreender a motivação humana em uma relação de sistema e subsistema, é imprescindível de acordo com Chiavenato, o conhecimento das necessidades humanas, pois segundo o autor o “homem é considerado um animal dotado de necessidades que se alteram ou se sucedem conjunta ou isoladamente”.(2000, p. 128). Se uma necessidade é satisfeita outra é produzida em seu lugar, numa rota constante e gradual de satisfação. E essa necessidade impera sobre a realização do trabalho mediante propulsão do ser humano de atender às suas carências. Assim em decorrência da importância das necessidades humanas para o comportamento no trabalho, verificou-se o profundo interesse na compreensão das mesmas, sendo comprovado pela alto numero de pesquisas e teorias relacionadas à área.

Maslow com base em seus estudos desenvolveu a teoria da motivação, sendo baseada na hierarquia das necessidades (Figura 01). O psicólogo conclui que a motivação humana se organiza em um modelo piramidal, numa estrutura hierárquica das necessidades, envolvendo desde necessidades básicas, psicológicas até necessidades de auto-realização. Estas seguem como numa hierarquia níveis a serem seguidos, onde as necessidades de nível superior não podem ser satisfeitas, sem a necessidade de nível inferior. Maslow (1954, apud DUBRIM, 2003) as dividiu em cinco níveis hierárquicos, tais como:

**1 Necessidades fisiológicas:** Nesse nível estão as necessidades físicas básicas de todo ser humano, relacionado com sua sobrevivência, como: necessidade de água, ar, alimento, repouso, sono e satisfação sexual;

**2 Necessidades de segurança:** No segundo nível as necessidades se envolvem agora com a obtenção de um ambiente seguro sem ameaças ao bem estar;

**3 Necessidades sociais de amor:** As necessidades desse nível demandam um relacionamento bom em grupo, com relações interpessoais afetivas e atividade sexual;

**4 Necessidade de auto-estima:** As necessidades desse nível se relacionam aos sentimentos de auto-estima, prestígio e reconhecimento;

**5 Necessidades de auto-realização:** No topo da pirâmide está a necessidade de auto-realização que envolve necessidade de desenvolvimento pessoal e sucesso profissional.

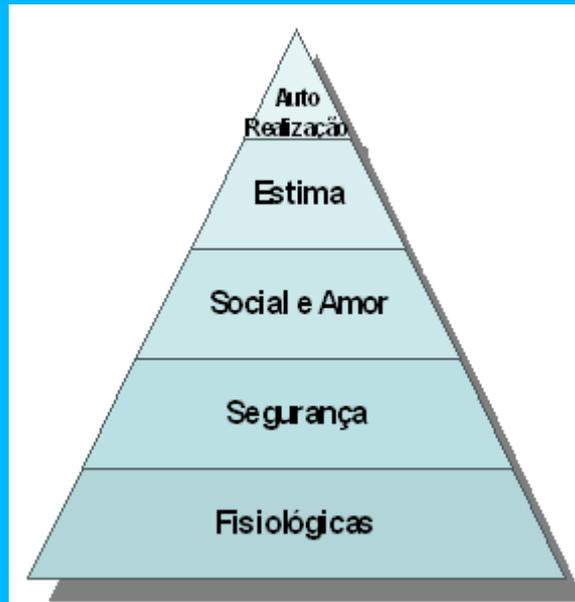


Figura 01 – Hierarquia das necessidades de Maslow

Dubrin comenta que na medida em que os níveis hierárquicos são alcançados suas necessidades perdem forças e ativam o nível seguinte, uma necessidade satisfeita deixa de ser motivadora. É claro que o modelo hierárquico de Maslow não é padrão, pois dentro de qualquer coletividade existem diferentes prioridades pessoais e sociais, e isso perpassa até mesmo pelas diferenças culturais, regionais ou nacionais de uma sociedade. Isto é ratificado por Chiavenato (2000, p. 128) onde expõe que as “[...] diferenças individuais influem na duração, intensidade e possível fixação em cada um desses estágios [...]”, ou seja, esta hierarquia pode mudar de pessoa para pessoa, pois nem todas conseguem chegar ao topo, outras estacionam a níveis intermediários como necessidades de estima ou de necessidades

sociais. O que se conclui é que um comportamento motivado funciona como um canal pelo qual muitas necessidades fundamentais podem ser expressas ou satisfeitas e que dentro da individualidade humana muitas são as possibilidades de satisfação.

Frederick Hertzberg assim como Maslow produziu uma teoria a respeito das necessidades, diferentemente concluiu que existem dois conjuntos distintos de fatores motivacionais. Um destes denominado de motivadores ou satisfatores podem motivar e satisfazer os funcionários, já os designados de fatores de higiene ou dissabores podem somente conter a insatisfação. O primeiro conjunto relaciona às necessidades mais altas envolvendo necessidades intrínsecas do ser humano, como reconhecimento, promoção, possibilidades de crescimento entre outros, já o segundo relaciona com as necessidades de baixa ordem, abrangendo necessidades extrínsecas como salário, status, segurança no emprego, qualidade de liderança, e condições de trabalho. Apesar de existir a possibilidade de ambos os conjuntos se expressarem num mesmo contexto, segundo a teoria dos dois fatores, somente os fatores motivacionais produzem uma conduta mais positiva exercendo assim impacto no comportamento organizacional.

Para Chiavenato, a motivação se processa em ciclos, pois para ele a motivação é uma “tensão persistente que leva o indivíduo a alguma forma de comportamento visando à satisfação de uma ou mais necessidades” (2000 p. 130). Dentro do ciclo motivacional, o indivíduo está em equilíbrio até ser rompido com um estímulo ou incentivo gerando uma necessidade, o equilíbrio cede lugar à tensão que permanece até que a necessidade seja cumprida, a tensão induz o comportamento do indivíduo em busca da satisfação da necessidade. O modelo de Chiavenato reconhece que a motivação sempre vai se processar em ciclos, numa constante tentativa de realização das necessidades (Figura 02). É óbvio que nem todas as necessidades serão concretizadas promovendo possíveis desequilíbrios no sistema, contudo novos desejos são sempre identificados promovendo novos ciclos a serem realizados



Figura 02 – Ciclo Motivacional de Chiavenato.

Verifica-se que a motivação mesmo sendo em ciclos ou em níveis hierárquicos promove um efeito diferente na vida do empregado e que o conhecimento da motivação e conseqüente compreensão das necessidades humanas auxiliam no desenvolvimento das atividades no trabalho assim como norteia estratégias para a conquista da motivação, visto que ter um empregado motivado representa aumento da produtividade. Segundo Kanaane, “o engajamento do homem ao trabalho dá-se a partir do momento em que ele percebe que o que ele busca, o que quer e o que precisa poderá ser atendido. Os desafios que ele enfrenta servem como estímulos que o impelem para novas ações, gerando dessa forma, posturas e comportamentos inovadores e a manifestação de talentos.” (1999, p. 86). Assim é necessário traçar estratégias para o alcance da motivação, conhecendo suas limitações e obtendo maiores conhecimentos para se efetuar um trabalho com funcionários mais dinâmicos e diligentes.

### 3.1.2 Estratégias de motivação

As estratégias de motivação se tornam essenciais na medida em que um grupo desmotivado não consegue alcançar seus objetivos básicos com eficácia. A motivação exerce influência exclusiva no desempenho individual sendo muitas vezes difícil de se obter, necessitando de maneiras diferenciais para o sucesso no campo motivacional.

Uma das mais tradicionais estratégias de motivação é o enriquecimento do cargo, pois tornando a função desafiadora o empregado conseqüentemente terá prazer em executar suas tarefas cotidianas. Dubrin (2003, p. 140) refere-se a enriquecimento do cargo como sendo a “providência de tornar um cargo mais motivacional e gratificante ao acrescentar variedade, responsabilidade e tomada de decisões gerenciais”. Para ele no mínimo a atitude provocará conscientização e responsabilidade por seu trabalho levando o funcionário a se sentir mais capacitado para apresentar suas idéias e posições. De acordo com Frederick Herzberg (1974, apud DUBRIN, 2003) produzir um cargo enriquecido é dispor de algumas características como: feedback direto, ter a possibilidade de relacionar-se com clientes, poder aprender no cargo, promover experiência singular, e ter responsabilidade social. Pode-se afirmar que o enriquecimento do cargo é uma ferramenta que possibilita tanto o desenvolvimento da empresa quanto do empregado, pois tornando o cargo mais interessante e mais atraente para os empregados, os serviços serão realizados com melhor destreza, obtendo resultados mais plausíveis.

Outra estratégia motivacional é o estabelecimento de metas que se traduz num processo de “identificação e a compreensão dos meios necessários para o alcance dos objetivos organizacionais inicialmente definidos” (KANAANE, 1999, p. 44). Essa teoria é embasada na premissa de que o comportamento humano é regulado por valores e metas, e sobre isso Dubrin acredita que as metas mais difíceis são mais produtivas e que as metas específicas levam a um melhor desempenho do que as metas generalizadas, pois segundo o

autor quanto mais difícil a meta melhor é o desempenho. Contudo observa-se que estas metas devem ser aceitas pelos empregados, pois se não perdem sua validade e efeito, e da mesma forma elas precisam estar em constante interação com os indivíduos até mesmo em sentido de avaliar o desempenho ou servir de feedback para ambas as partes. Verifica-se assim que quando o empregado recebe uma meta específica oportuna e exequível de ser empenhada tanto para o enriquecimento da empresa quanto do indivíduo, o funcionário se motiva mais ao trabalho, na medida em que estimula o desenvolvimento de suas habilidades e aptidões.

A teoria do reforço é uma das mais usadas estratégias, em que se acredita que o comportamento é determinado por suas conseqüências. O gerente precisa compreender a relação entre comportamento e suas conseqüências, pois a base da teoria está no que Dubrim (2003) denomina de condicionamento operante, ou a aprendizagem que ocorre como uma conseqüência do comportamento. Assim as pessoas através desta ação são estimuladas a repetir seus comportamentos que trouxeram conseqüências positivas e a eliminar as ações que tiveram resultados negativos. Desta forma a teoria possui dois pólos que demandam situações organizacionais: o reforço positivo e reforço negativo.

O reforço positivo é aplicação de uma conseqüência valiosa ou prazerosa quando uma pessoa exibe uma resposta desejada, assim logo que um indivíduo recebe alguma recompensa sobre sua atividade ele tende a processá-la com freqüência. Chiavenato expõe que o sistema de recompensas relacionado com o reforço positivo inclui benefícios (tangíveis ou intangíveis) que a organização disponibiliza para os seus membros. Essas recompensas enfatizam principalmente a qualidade dos serviços e a responsabilidade do funcionário havendo duas maneiras de motivar através das recompensas. Primeiramente podem estar relacionadas com objetivos de realização empresarial como o lucro ou o prejuízo, e segundo podem estar vinculadas com o fator tempo dentro da empresa, ou seja, extensão do tempo de serviço do funcionário. Chiavenato (2000) ainda inclui dois tipos em sua obra, como a relação

de desempenho excepcional alcançado por certos indivíduos e aqueles que contemplam resultados departamentais.

Uma das recompensas mais utilizadas é a remuneração que se traduz como um bom incentivador das ações. “Os incentivos financeiros são mais eficazes quando estão ligados ao bom desempenho. A ligação do pagamento com o desempenho geralmente motiva as pessoas a trabalhar mais e melhor porque age como um reforçador” (DUBRIN, 2003, p.156). Além disso, podem de acordo com Chiavenato (2004) se tornar uma fonte de reconhecimento, demonstrando quão bem se está trabalhando. Contudo o fator dinheiro pode em longo prazo se tornar uma medida somente compensatória não produzindo o efeito esperado, pois, o indivíduo começa a encarar o dinheiro como complemento salarial, e quando não recebido causa transtorno e decepção. Assim a maneira como é instituída a recompensa pode trazer resultados bons ou não, cabendo ao gerente a percepção da melhor estratégia que o grupo necessita.

O reforço negativo é outro fator condicionante para o comportamento, o sistema de punições inclui uma “série de medidas disciplinares que visam a orientar o comportamento das pessoas e a evitar que se desviem dos padrões esperados, bem como prevenir a sua repetição”. (CHIAVENATO, 2004, p. 288) Para Dubrin é uma forma indireta na proporção que a mesma é a apresentação de uma conseqüência indesejável para determinado comportamento, ou seja, a punição visa remover do ambiente de trabalho ações que contradizem com a evolução das atividades, consistindo somente numa maneira de mostrar como não fazer, sendo assim uma forma não muito educativa.

A motivação exerce papel fundamental na gerência de pessoal e disto procede a existência das muitas estratégias motivacionais apresentadas aqui. É óbvio que nunca será perfeita a eficácia das realizações por se tratar de relacionamento com pessoas dotadas de

diferentes opiniões, contudo as pesquisas e resultados alcançados na área levam a crer que quaisquer atividades que envolvam motivação e incentivo valem a pena.

#### **4 MARKETING DE INCENTIVO**

O marketing de incentivo é uma estratégia de motivação que pode ser identificada como uma forma aperfeiçoada da teoria do reforço, que se utiliza de premiações para a continuidade de ações positivas e da teoria das metas que transformam um objetivo individual ou da organização como meta a ser cumprida por todos, numa constante labuta pela produtividade. O que torna o marketing de incentivo mais aprimorado é o fato de ser trabalhado como um produto a ser conquistado e adquirido pelos funcionários, numa perspectiva de obterem participantes integrados na ação. É um projeto vinculado ao setor de marketing da organização, e sendo assim o marketing de incentivo passa por vários segmentos da área, como pesquisa, propaganda, e marketing promocional.

De acordo com Vaz, o marketing de incentivo deriva do antigo “[...] hábito de recompensar as pessoas com objetos que marcam uma façanha realizada [...]” (1999, p. 177), cumprindo uma necessidade humana inerente a sua existência social que é o reconhecimento público de proezas conquistadas. Muito se tem utilizado a recompensa como fator de reconhecimento pela conquista das metas, e da mesma forma se tem utilizado as premiações para motivar indivíduos a conquistarem objetivos propostos.

O que se constata é que esse hábito existe desde os jogos olímpicos, onde os mais eficientes atletas recebiam recompensas, contudo o grande marco da história do marketing de incentivo foi de acordo com Vaz (1999), a quebra da bolsa de valores de Nova Iorque em

1929, que ao notar o grande estoque decorrente da produção em massa e sem perspectiva de compradores, as empresas americanas decidiram incentivar os seus funcionários a vender, premiando aqueles que obtivessem os melhores resultados. Entretanto Hoeller contesta que as viagens de incentivo já ocorriam em 1911 no mesmo Estados Unidos, só que no estado de Ohio

Apesar das divergências, sabe-se que na verdade esta ação de estimular indivíduos através de recompensas, sempre esteve presente na cultura ocidental, na qual permite motivar outros a realizar feitos com o propósito de receber algo em troca, pois de acordo com Kohn apud Crescitelli (2002, p. 39) prometemos doces para crianças se comportarem bem no supermercado, anunciamos um presente ao adolescente para levá-lo a estudar e tirar boas notas e podemos acrescentar que premiamos aqueles que desprenderam esforços para a conquista individual como a passagem em concursos, vestibular, e a conquista de emprego. Pode parecer ações inócuas mas em se tratando da relação trabalho e sociedade em que se é notável a influência das idéias culturais de um povo no ambiente organizacional, esta idéia não demorou muito para ser desenvolvido e difundido em todo mundo, alcançando altas cifras dentro do desenvolvimento econômico das empresas.

Hoje o marketing de incentivo, também conhecido como campanha ou programa de incentivo, é uma das ações mais utilizadas pelas empresas a nível mundial. Para se ter uma idéia, Crescitelli expõe que de um universo de mais de mil empresas norte-americanas pesquisadas, 65% utilizam o marketing de incentivo para motivar seus funcionários. No Brasil apesar de não apresentar o mesmo nível de abrangência o programa de incentivo tem crescido notavelmente e um sinal disso é a existência de várias empresas especializadas no setor, inclusive agências de viagens.

Assim percebe-se que o marketing de incentivo é uma ação que é promovida pela existência de dois vetores, o primeiro é a recompensa que motiva o indivíduo a produzir

melhor e o segundo é o reconhecimento pela conquista das metas e pela conquista do prêmio que cumpre uma das necessidades humanas que é o reconhecimento profissional. Desta forma torna visível a transformação que o marketing de incentivo pode promover no indivíduo e sabendo desta característica é que torna imprescindível o aprofundamento de suas atividades.

#### **4.1 Características do Marketing de incentivo**

O marketing de incentivo como qualquer estratégia de motivação deve estar relacionada com os objetivos gerenciais da empresa, visto que a utilização do mesmo existe para a resolução de problemas encontrados no mercado de trabalho. A marcação das metas deve estar de acordo com a empresa, com os funcionários, com o ambiente e acima de tudo é necessário estar ciente do que se quer incentivar.

##### **4.1.1 Metas e objetivos do marketing de incentivo**

As empresas por se tratar de um sistema aberto dentro da teoria geral de Chiavenato possuem conflitos com o meio e demandam insumos que possam promover o equilíbrio das ações ou mantê-las a nível condizente. Assim as empresas estão constantemente lutando para satisfazer necessidades inerentes à existência das mesmas, de forma a alcançar produtividade, conquistar novos clientes, construir lealdade aos mesmos, promover um produto novo e impulsionar a moral dos funcionários. É óbvio que nunca se pode alcançar

todos os objetivos, mas é preciso ter a capacidade de escolher os mais importantes e dessa forma marcar como necessidade de conquista por todos para promoverem a empresa.

De acordo com *The Incentive Travel Buyers Handbook* (2006), manual das viagens de incentivo, a meta ou objetivo escolhido pela empresa para ser satisfeita durante o marketing de incentivo, deve estar de acordo com a capacidade dos funcionários, e da mesma forma deve ser realística, estando apta a sanar as dificuldades encontradas pela empresa. Ou seja, ela não deve ser impossível de ser alcançada e também não deve ser fácil demais a ponto de não corresponder as necessidades que o mercado exige.

Devem-se incluir as metas com consciência, sabendo o que ela pode produzir na empresa, e da mesma forma o que a própria meta traz de importante na vida do funcionário. Assim é imprescindível a colocação da balança em relação aos efeitos positivos e negativos que a campanha pode oferecer a empresa. Segundo o *Manual de Viagens de Incentivo*:

“When you run the numbers, don’t forget to factor in the effects of external influences, both positive and negative. Positive influences on a program include a strong marketplace, weak competition, gains on a competitor’s share of the market, new products or services, and enlivened advertising or marketing tactics. Negative influences include advertising cuts, strong competition, poor morale, and distribution blunders.”(THE INCENTIVE TRAVEL BUYERS HANDBOOK, p.24, 2006)<sup>1</sup>

Como se nota a imposição das metas na empresa pode produzir efeitos como inclusão forte no mercado de trabalho, ganhos na parte de um concorrente ou por outro lado, pode produzir competição forte entre funcionários e baixa auto-estima. Assim verifica-se que é fundamental a marcação das metas de forma racional, conhecendo as contradições que podem promover na empresa e nos funcionários, buscando assim minimizar os efeitos negativos e maximizar os efeitos positivos.

---

<sup>1</sup> Quando você calcular os números, não esqueça dos efeitos das influências externas, positivas e negativas. As influências positivas em um programa incluem mercado forte, uma competição fraca e ganhos na parte de um concorrente do mercado, novos produtos ou serviços, e estratégias de marketing e comunicação animadas. As influências negativas incluem anunciar cortes, competição forte, baixa auto-estima e erros na distribuição

Em todo caso tem-se a precisão de muito esforço para a conquista das metas, podendo ser desencadeadas segundo Crescitelli (2002) de duas formas: quantitativamente e qualitativamente. O primeiro é a busca pela produtividade em que as empresas definem marcas numéricas a serem atingidas pelos participantes do processo, como aumento do volume de vendas e acréscimo de clientes fidelizados. Já o objetivo qualitativo está relacionado à mudança de comportamento e atitudes nos postos de trabalho. A mensuração deste é de difícil percepção em relação ao outro, contudo não descarta a possibilidade de grandes transformações nos indivíduos. Os objetivos do programa apesar de serem díspares não excluem a possibilidade de trabalharem juntos, contudo o primeiro é bem mais fácil de ser encontrado.

Se uma das formas de alcançar as metas do marketing de incentivo é a qualidade das atividades, o mesmo demanda ações de requinte também na forma como é imposto e desenvolvido pela gerência da empresa. Assim a realização da campanha deve ser efetuada com cautela sempre com o cuidado de não tornar nocivo ao funcionário, pois viciando a equipe em programas e premiações, o marketing de incentivo deixa de possuir o poder de influência, transformando em um trabalho quase que obrigatório. Sobre isso Crescitelli, argumenta que o marketing de incentivo deve ser usado como um “instrumento de valorização e estímulo, dando aos participantes autoconfiança e segurança para que ele possa apresentar desempenho acima da média das demais equipes de vendas do setor” (2002, p. 51), ou seja, ter o objetivo de fomentar o ambiente de trabalho, como forma de alcançar um diferencial competitivo. O marketing de incentivo não deve ser uma maneira de iludir os funcionários a trabalhar mais, para a empresa ganhar mais lucro. O interessante é fazer a equipe absorver o mesmo como um instrumento mais atrativo para se compreender a grande necessidade de mudança que o mercado impõe.

#### 4.1.2 Tipos de campanhas de incentivo

As campanhas de incentivo podem processar suas atividades em dois âmbitos: individual e coletivo. O primeiro mais conhecido promove a competição entre os funcionários desenvolvendo habilidades para a realização das atividades, e forçando o indivíduo a superar seus limites, já o segundo busca a integração entre funcionários, possibilitando uma maior sinergia dentro da empresa. Sobre esta questão Mackensie & Lee expõe que “a razão central da existência das empresas é que pessoas são freqüentemente mais produtivas quando trabalham juntas, em equipe, do que quando trabalham isoladas.” (1998, apud CRESCITELLI, 2002, p. 61), alcançando resultados mais produtivos em grupo ao contrário do trabalho individual.

O que pode causar um pouco de divergência entre o que é melhor e mais produtivo perpassa pela individualidade de cada um, pois enquanto um funcionário trabalha melhor em grupo, outro obtém maior eficiência quando trabalha sozinho. Contudo é óbvio que os resultados das campanhas em grupo possibilitam um clima mais lúdico e dinâmico, enquanto que outro devido à competição individual pode favorecer o desentendimento entre funcionários.

Em ambos os casos, os responsáveis pela campanha devem sempre ter em mente a percepção de que a competição é para o aprimoramento da empresa, e deve manter o ambiente o mais interessante possível, pois ao contrário do requerido o ambiente deixará de ser empolgante para ser estressante. Sobre isso Crescitelli recomenda o uso de metas e benefícios mistos, ou seja, objetivos e benefícios individuais e coletivos simultâneos, pois a “equipe irá, de forma gradativa, adaptando-se e aprendendo a atuar de forma integrada, sem correr o risco de reforçar a hostilidade”.(2002, p. 63). Assim para tornar a campanha mais

complexa e dinâmica vale acrescentar que a ação de incentivo se torna mais eficaz quando promove um rodízio de estratégias coletivas e individuais.

O marketing de incentivo pode envolver também capacitação, promovendo treinamento para os competidores, essa ação é voltada para auxiliar os funcionários a se tornarem mais seguros na competição. Sabe-se que é muito importante a constante busca por novos conhecimentos e técnicas no mercado atual de trabalho, e utilizando o marketing de incentivo como ação anual ou semestral, se terá constantemente funcionários capacitados e cientes do seu papel frente à empresa.

#### 4.1.3 Período de duração.

A campanha de incentivo não possui um período de duração padrão, ela varia de acordo com os objetivos da empresa, com o ramo de trabalho e de acordo com o público. No mercado atual podemos classificar quatro tipos de campanhas: curta, média, longa e permanente.

A campanha curta se caracteriza por realizar suas atividades em um período de 30 dias, sendo uma ação muito rápida que não dispõe de muito tempo para incentivar de forma profunda o funcionário e produzir bons resultados nas empresas. Já a campanha de período médio possui duração de 3 a 6 meses para a realização de suas tarefas. É o período mais utilizado pelas empresas, pois de acordo com Brum (1994) o programa de incentivo equilibrado deve ter de quatro a seis meses de duração e ser realizado uma vez por ano. Pois é um período que favorece a execução das atividades, tendo a possibilidade de desempenhar

bem as relações de comunicação da campanha, incentivando mais os funcionários e obtendo maiores resultados na empresa.

No período longo as campanhas desenvolvem suas atividades durante o ano todo, e é uma forma mais complicada porque tem que sempre estar lembrando aos funcionários da campanha. Crescitelli acrescenta que é primordial manter ações intermediárias como comunicações e recompensas parciais (trimestral e semestral), e conseqüentemente metas parciais para manter o nível de entusiasmo constante. Os programas de incentivo permanentes são aqueles que não tem prazo fixo para terminar se perpetuando por vários anos dentro da empresa, tornando assim uma ação constante. Como é uma prática cotidiana as ações da campanha devem ser muito criativas com novos temas, com slogans diferenciados e prêmios atrativos, para não tratar as metas da campanha como atividades normais de trabalho.

O período de duração é uma escolha da gerência que perpassa pelos objetivos da campanha, mas torna-se claro que a campanha deve possuir um período aceitável para motivar os funcionários e fazê-los processar suas atividades com veemência. A campanha não deve se estender muito tempo, pois torna-se difícil controlar a motivação dos funcionários, e da mesma forma não deve ser curta demais para não produzir efeitos evasivos nos clientes internos.

#### 4.1.4 Regras

O marketing de incentivo é uma estratégia que se traduz numa competição, e como qualquer jogo precisa apresentar as regras de forma a esclarecer a maneira como o programa será realizado. Sendo uma ação que envolve muitas partes, o marketing de incentivo

deve elucidar as regras de forma que o indivíduo conheça os seus direitos e deveres enquanto participante da competição, pois é uma forma de evitar transtornos futuros e a melhor maneira de organizar a participação dos interessados no jogo.

Estas regras são apresentadas em um regulamento que obrigatoriamente deve estar de acordo com as características da campanha de incentivo, como período, metas, critério de avaliação, premiações, comunicação e incluindo considerações gerais que podem ocorrer como critérios de desempate, situações de desligamento da empresa, penalidades e entre outros.

O regulamento não deve ser confundido com o *briefing*, ou seja, as informações da empresa para a campanha, apesar de possuir componentes iguais na sua estruturação, o regulamento é mais interno, ou seja, algo mais voltado para os funcionários enquanto que o *briefing* é algo a nível da gerência utilizado para a solicitação de serviços terceirizados (Veja anexo B). Crescitelli expõe o *briefing* inclui: as metas e a situação do mercado atual, o panorama da equipe envolvendo o clima e relacionamento do grupo, bem como a suas expectativas. Ele envolve ainda a cultura da empresa em relação ao evento como: frequência, nível de investimentos e características das ações anteriores. Por fim o *briefing* não pode deixar de ter os recursos necessários para a campanha e o seu prazo de realização

#### 4.1.5 Investimentos

Para se realizar uma campanha de incentivo são necessários investimentos nas áreas de comunicação, premiação e dinamização das estratégias. Contudo existem três modalidades de investimentos nas campanhas de forma a garantir a produtividade e a

lucratividade da empresa. As campanhas em muitos casos são auto pagáveis, ou seja os lucros obtidos pela campanha podem pagar total ou parcialmente a campanha, desta forma os gerentes podem escolher em utilizar investimentos: auto liquidada, percentual sobre resultado, e percentual sobre budget anual.

A auto liquidada pode ser aplicada quando os objetivos são mensuráveis e atrelados ao volume de vendas, segundo Crescitelli deve gerar incremento, pois parte dele servirá para pagar os custos das campanhas. No caso do percentual sobre resultado define-se uma porcentagem de investimento que incide no incremento dos resultados. De acordo com *The Incentive Travel Buyers Handbook* (2006), os custos de uma campanha podem ser pagos com 5% a 10% do incremento gerado pelo marketing de incentivo. É claro que isso envolve capital da empresa, o número de participantes e a forma como vai ser processada a campanha de incentivo. No entanto muitas empresas consideram mais seguro disponibilizar um valor fixo de investimento taxado no orçamento anual da empresa, utilizando desta forma o percentual sobre budget anual. Essa porcentagem deve ser condizente com as necessidades de cada item do programa de incentivo, e apesar de alterar de acordo com cada ambiente, Crescitelli argumenta que uma campanha equilibrada dispõe de 60% do rendimento para benefícios ou premiações, 40% para a comunicação e 10% para controle.

Assim a maneira como investir na campanha varia de acordo com a empresa, o tipos de campanhas, até mesmo o número de participantes, mas em todo caso as campanhas pelo seu impacto lucrativo na empresa podem pagar facilmente os investimentos feitos na ação, cabendo a cada empresa descobrir qual meio vai utilizar para validar a campanha de incentivo.

## 4.2 Estrutura do Marketing de Incentivo

O marketing de incentivo envolve várias ações que demandam cuidados e responsabilidades na sua execução, pois são atos que fulguram a singularidade dos funcionários, bem como a sinergia entre os mesmos.

### 4.2.2 Comunicação das campanhas

A comunicação é uma das ferramentas mais visíveis do marketing de incentivo até porque ela é a responsável pela transmissão de idéias, de informações e de sentimentos, tendo a função de vender o programa de incentivo, tornando-o atraente e singular na tentativa de conquistar os funcionários que participarão do evento. É óbvio que numa venda é preciso comunicar a todos de uma forma clara quais são os atributos do produto e seus benefícios, assim os realizadores da ação deve apresentar todas as informações da campanha de uma forma interessante e criativa. Crescitelli afirma que a comunicação no marketing de incentivo “funciona como propaganda além de divulgar as características e benefícios do produto, cria uma imagem, um conceito para esse produto, associando-o a situações, ambientes ou ícones que reforçam seus aspectos positivos como prazer, felicidade, satisfação, segurança e confiança.” (2002, p. 69). A comunicação tem a função de criar um ambiente, um cenário para a campanha de incentivo, e para isso ela deve estar em constante relação com os funcionários da empresa.

Deve-se estabelecer um tema central da campanha que mais se aproxima do grupo em questão, e a partir disso criar analogias que estimulam a operacionalização das ações. Os

temas podem envolver mitologia grega, esportes como futebol, olimpíadas, até campo de batalhas. Os responsáveis pela campanha ainda devem ter a função de criar um slogan para a mesma, formulando um grito de guerra como em qualquer competição.

Para não perder a motivação deve ser utilizado material ilustrativo para lembrar da campanha como: folder, cartazes, brindes, e também a utilização de sinais, como, por exemplo, apito tendo futebol como tema, e bússola no caso de alpinismo, tendo como meta colocar os funcionários já no clima da campanha. The Incentive Travel Buyers Handbook (2006), acrescenta que no caso de premiações em viagens podem-se oferecer, e-mails divertidos, cartões do destino, e mapas com impressões do local ajudando o indivíduo a se relacionar melhor com a campanha (Figura 03). Podem-se ainda conceder materiais tangíveis do destino como comidas típicas e artesanato.



Figura 03 – Brindes da Campanha.  
Fonte: [www.grupotimes.com.br](http://www.grupotimes.com.br)

Contudo a grande e difícil tarefa do pessoal de comunicação é a formulação do lançamento que segundo Crescitelli necessita ser de grande impacto, pois é no evento que são

apresentadas para o público as regras do jogo e os tão requeridos prêmios. A característica do evento vai de acordo com a empresa e com os participantes, pode ser bem formal com apresentações de vídeos e efeitos especiais até uma reunião casual entre colegas de trabalho.

A comunicação assim tem a função de ser o elo entre a motivação e a campanha promovendo várias atividades que evocam o interesse pelo marketing de incentivo, contudo se não tiver dando certo é primordial verificar fatores externos que condicionam a motivação, listando os possíveis problemas como recursos e materiais para as atividades da campanha. Pode-se até mesmo promover cursos de capacitação durante a campanha de forma a facilitar a conquista das metas propostas e assim aumentar a auto-estima. Entretanto a comunicação não fará efeito no indivíduo que apresentar problemas pessoais ou sociais na empresa, por mais que receba informações da campanha, ele não estará motivado.

Desta forma torna-se claro a necessidade de apresentar de forma criativa e original o marketing de incentivo e suas características básicas de forma a conquistar o seu público alvo, os funcionários, bem como compreender as possíveis limitações que a comunicação tem em relação aos indivíduos.

#### 4.2.3 Critérios de Avaliação

Os métodos avaliativos das campanhas devem ser justos e imparciais, de forma a promover uma validação igual para todos os participantes. A avaliação deve ser feita da forma como foi divulgada para todos, podendo ser classificada segundo Crescitelli em dois tipos: critério seletivo, e critério não seletivo.

Na avaliação de critério seletivo somente os funcionários que obtiveram os melhores resultados recebem as recompensas, já no critério não seletivo todos os que conseguiram alcançar as metas são beneficiados. A sutil diferença está em ultrapassar com qualidade a meta proposta ao contrário de só atingir os números requeridos, contudo a grande diferença está no fato de que a primeira seleção pode promover competição interna entre os funcionários ao contrário da segunda que beneficia a grande maioria.

A competição não é totalmente negativa nem tão pouco a doação de prêmios é a melhor forma de beneficiar os ganhadores, o limite para ambas as seleções é o ambiente criado pelos funcionários e pelos dirigentes, a democratização de idéias é a melhor forma de descobrir a maneira mais eficiente de seleção. Assim a direção deve estar ciente de qual é o melhor critério para o desenvolvimento de sua equipe, para não correr o risco de desmotivar o funcionário tornando a campanha ineficiente.

Em ambos os casos, é imprescindível a igualdade de condições na competição de forma que no final todos possam estar motivados. É interessante promover tarefas finais com mais pontos para se ter a possibilidade de todos ganhar. Crescitelli afirma que se pode oferecer prêmios por classificação e também por sorteio com o intuito de promover um final mais empolgante em que todos terão no final chances iguais de premiação. A avaliação deve ser feita por profissionais imparciais que tenha credibilidade frente aos funcionários e que tenha concordância por parte dos avaliados.

De acordo com *The Incentive Travel Buyers Handbook* (2006) a seleção dos vencedores também envolve relação com o orçamento, pois no caso do critério seletivo o orçamento é fechado com a disponibilização de vagas pré-estabelecidas para as premiações. Já o critério não seletivo que oferece prêmios a cada funcionário que chegou a meta, não tem como mensurar de forma plausível quantos funcionários conquistarão os prêmios devendo prever um número aproximado dos possíveis ganhadores.

#### 4.2.4 Prêmios

A premiação é o item que mais desperta interesse nos funcionários e o que mais provoca discussões acerca de sua influência na motivação do participante da campanha. Muitos contestam as recompensas em dinheiro, outros o fato de recompensar sem bens materiais, mas o que torna a premiação interessante é a variabilidade de prêmios oportunos. E sobre isso Crescitelli (2002) argumenta que podemos classificar os prêmios em dois tipos: recompensas e reconhecimento.

As recompensas são premiações que envolvem relações comerciais, como dinheiro, bens ou viagens. O *dinheiro* é a forma mais simples de premiar, e a que mais facilmente empolga os funcionários, contudo o dinheiro pode viciar a equipe fazendo perder os objetivos propostos pela campanha. Pois se o funcionário passando a contar com esse benefício transforma a campanha de incentivo em uma ação qualquer da empresa. Crescitelli argumenta que o que pode tornar o prêmio em dinheiro mais interessante é beneficiar o funcionário de forma indireta como, vale-compras, títulos de previdência, planos de capitalização onde o funcionário pode transformar da maneira como deseja o seu benefício. Muitas empresas utilizam cartões de crédito ou eletrônico para premiar seus funcionários de maneira a diferenciar o salário da premiação adquirida. Contudo apesar de ser muito motivador o dinheiro não deixa um efeito residual profundo no funcionário, assim em pouco tempo o premiado esquece da sua vitória, não prolongando as conseqüências positivas da campanha.

A recompensa em *bens* é a que possui menor peso na influência da motivação, pois não condiciona muita liberdade de escolha e utilização do prêmio, mesmo assim é muito utilizado pelas empresas. A motivação para o prêmio depende muito do bem que é oferecido, pois esse precisa ser inédito, um item ainda não possuído por nenhum participante, deve ser um bem adequado ao perfil dos competidores e que esteja de acordo com a campanha, assim bens como computadores, automóveis, equipamentos de lazer, se tornam boas recompensas.

A *viagem* como bonificação é umas das formas que mais despertam interesse, por ser condicionada a momentos prazerosos, e diferenciados, movimentando o cotidiano do ambiente de trabalho. A viagem pode ser individual ou coletiva, dependendo do tipo de campanha: no primeiro o vencedor tem direito a um acompanhante ou em alguns casos tem a possibilidade de levar a família toda. Já no segundo todos os ganhadores viajam juntos, recebendo um tratamento todo especial da empresa. A viagem coletiva demanda mais organização e planejamento por se tratar de atividades que envolvem todos os participantes, é mais interessante na medida em que favorece a inter-relação entre os funcionários da empresa. Por outro lado a viagem individual tem mais possibilidades de agradar o funcionário ao contrário da coletiva que quase sempre deixa de atender as minorias do grupo.

Promovendo uma relação dos prêmios com os seus possíveis efeitos e duração, se percebe que a viagem é o prêmio que permite maior impacto, pois de acordo Souza (2006), a viagem deixa um residual de 8 a 12 anos no beneficiado enquanto que dinheiro e os bens permanecem na memória do funcionário em torno de 2 a 4 anos. Isso ocorre devido aos eventos e os momentos singulares da viagem que ficaram marcados em fotos, em filmes e na memória de cada participante. Contudo conforme quadro 01, todos os prêmios têm suas vantagens e desvantagens, e fica a cargo da empresa conhecer o desejo da maioria dos funcionários, e escolher a melhor opção de premiação.

Quadro 01 – Premiações da Campanha de Incentivo

Prêmio	Vantagens	Desvantagens
<b>Dinheiro</b>	Tem alto valor de troca	É facilmente confundida com complemento salarial Tem o mais baixo recall Nenhuma oportunidade de estabelecer associação com a campanha
<b>Produtos e mercadorias</b>	Possibilitam oferecer uma grande variedade de pontuações versus prêmios. Bens duráveis e de maior valor (como carros) têm recall de até 4 anos	Oferece pouca associação com a campanha Segue tendências de compra em função dos lançamentos de produtos, especialmente os de tecnologia.
<b>Viagem</b>	É uma das mais cobiçadas Tem recall de 8 a 12 anos Dá status e reconhecimento Favorece a camaradagem e o entrosamento A viagem individual permite ser realizada a qualquer momento	É cara. As viagens individuais oferecem reduzidas possibilidades de associação com a campanha

Fonte: Revista dos Eventos - Edição nº. 33 - 2004

Já o prêmio por reconhecimento não envolve prêmios materiais, mas sim o reconhecimento pelos dirigentes do bom trabalho feito pelo grupo. Como resultado traz boas contribuições para a melhoria da produtividade. O reconhecimento quase sempre envolve troféus, medalhas, diplomas, placas e *pins* que segundo Crescitelli é uma espécie de broche para ser colocado na lapela do paletó. Apesar de pouco utilizada, esta forma de recompensar o empregado é de grande importância, pois o homem necessita muitas das vezes ser reconhecido pelo seu trabalho possibilitando adquirir confiança e auto-estima dentro do ambiente organizacional, envolvendo assim crescimento pessoal e social dentro da empresa.

O que se constata é que de qualquer forma a premiação deve estar delineada de acordo a pretensão da equipe participante, pois pode não motivar de forma significativa o

funcionário. Sendo o grande motivador da campanha, o prêmio deve ser sem problemas, bem estruturado e no caso das viagens muito bem planejadas..

#### 4.2.5 Terceirização

O marketing de incentivo é uma estratégia que não é produzida somente pelos dirigentes da empresa, ela é uma ação atualmente terceirizada onde todo o processo de planejamento e realização da campanha é construído por terceiros. Isso ocorre devido à complexibilidade das ações do marketing de incentivo que promovem tanto o indivíduo quanto a empresa tendo ainda a responsabilidade de gerar sinergia e sincronismo nas atividades. Como a gerência que produz as campanhas de incentivo trabalha em outras necessidades da empresa, a mesma não dispõe de tanto tempo para a promoção das campanhas que demandam muito planejamento. Assim muitas empresas decidiram terceirizar o marketing de incentivo encontrando muitas opções no mercado de forma a satisfazer os seus desejos enquanto gestão.

- *Companhias de incentivo e agências de viagem*

As companhias de marketing de incentivo apresentam suas habilidades para a construção de temas e slogans para a campanha, produzindo material ilustrativo assim como signos que despertam a motivação do empregado. Na maioria dos casos as companhias também se envolvem na premiação, ou seja, bens, dinheiro ou viagens sendo esta última realizada pela própria agência de marketing de incentivo ou por agências de turismo.

A maioria das agências de turismo reserva parte da estrutura organizacional para promover as ações do marketing de incentivo e planejar as viagens. O que torna as agências de turismo interessantes é devido a sua facilidade de negócios com hotéis, companhia aérea e centro de convenções, recebendo muitos descontos pelos seus pacotes. Segundo *The Incentive Travel Buyers Handbook* (2006), as agências incluem comissão e às vezes incluem uma taxa de gerência pela realização das atividades do marketing de incentivo

Muitos profissionais contestam a execução do marketing de incentivo pelas agências de turismo, alegando que não são embasadas nos conceitos de marketing promocional, contudo as mesmas estão em crescente evolução no mercado surgindo muitas agências especializadas no setor que podem facilmente concorrer com as companhias de marketing de incentivo.

- *Companhia de Gerência da Destinação*

Existem também as *Destination Management Companies* (DMC), ou seja Companhia de Gerência da Destinação que representam as agências de receptivo tendo como finalidade apresentar aos gestores do marketing de incentivo os atrativos da cidade bem como sua real estrutura e capacidade para receber o grupo de funcionários. Segundo o *Manual de Viagens de Incentivo* (2006) estas gerências auxiliam as empresas na medida em que fornecem informações a respeito da história e cultura do destino pretendido reduzindo a chance de conflitos sociais uma vez que os viajantes serão conhecedores do destino tornando-se turistas mais responsáveis.

Como qualquer serviço de terceirização o marketing de incentivo demanda muitos custos, contudo os gastos são produtivos visto que as companhias minimizam os erros e iguala os serviços, sejam de comunicação, promoção ou a entrega dos prêmios. Assim deve-se

compreender que a escolha das agências como parceiras é primordial para a qualidade das ações do marketing de incentivo, sendo um custo benefício positivo. E sobre isso o *The Incentive Travel Buyers Handbook* (2006), considera três passos importantes para a escolha da agência de incentivo: primeiramente deve se buscar agências com boas referências e que tenha produzido uma boa impressão na gerência da empresa, após envia-se às agências selecionadas um *briefing* que contenham todas as informações da empresa bem como, a história, duração do programa, data, orçamento e resultados esperados. Deve se também apresentar idéias de premiações que estejam de acordo com os funcionários. E por fim decide-se escolher a agência que mais se identifica com as idéias da empresa, e que apontam melhor capacidade de manejar as atividades da campanha.

Notando-se a grande modificação do marketing de incentivo e suas premiações no mercado, torna-se necessário o entendimento das viagens bem como o segmento turístico por parte destas criado, e também os seus possíveis impactos no turismo.

## **5 VIAGENS DE INCENTIVO.**

A ação de viajar, ou seja, ato de ir e vir de um determinado local, promove impressões profundas na relação psico-social do homem, pois nesse procedimento de conhecer um destino diferenciado com suas características culturais, históricas e sociais, a viagem turística produz no homem efeitos que condicionam momentos especiais marcados pela sua singularidade. E nesta característica de promover sensações nos indivíduos, é que faculta à viagem a relação de sentimentos com a sociedade como: auto-estima, felicidade e status, dando a viagem um caráter excepcional e tornando-se um fascínio e desejo de todos.

Sartor apud Bahl (2004, p. 33) assegura que o “desejo nato de cada ser humano de viajar, de locomover-se no espaço e no tempo circundante, de buscar novas experiências, de satisfazer necessidades de evasão, criadas pelo contexto da sociedade de consumo e urbanização crescente, desenvolvem um processo benéfico para o homem.”, pois a viagem consiste num momento que propicia reflexões, mudanças, e crescimento pessoal. Isso tudo dimensionado nas atividades da viagem como encontro com gastronomia, folclore, artes e a sociedade em si. Em sentido complementar, Krippendorf (2001) acredita que a possibilidade de viajar é importante em virtude do cotidiano, com o qual só será suportável mediante o lazer e as viagens. Contudo o autor não considera as viagens atuais modelos que fulguram as características comentadas, pois os indivíduos que as processam são movidos por motivações evasivas. Apesar disso pode-se considerar que a individualidade fornece variações de sensações provocadas pela viagem, produzindo uma complexibilidade de ações em sociedade.

Promovendo um estudo acerca das motivações das viagens encontramos a princípio o caráter reconstitutivo da viagem que por meio da mudança de ambiente e pelas atividades que produzem relaxamento, dão a viagem a função de reconstruir a alma e corpo do homem. Em seguida tem-se a percepção de que a viagem pode dar liberdade, possibilitando ir a onde desejar, passear por locais diferentes e fazer atividades sem cumprir regras e imposições provenientes do trabalho. A viagem pode ainda promover experiência ao estabelecer relação com a comunidade autóctone, através de roteiros diferenciados, aumentando o conhecimento acerca da história e cultura da localidade. E por fim a viagem promove status mediante relação com demais motivações sendo um sentimento conquistado e imposto em virtude da sociedade. Estas motivações quase sempre não são satisfeitas por se tratar de algo idealizador e imaginário, contudo elas exercem ainda reflexos na necessidade de fugir do cotidiano e de viajar.

Devido a esta complexibilidade de reações que as viagens produzem nos indivíduos, tanto pelo seu caráter social ou libertário, assim como conquista pessoal seguida de felicidade e status, é que as empresas asseguram que a premiação do marketing de incentivo através das viagens produz mais efeitos. De acordo com Hoeller (1999, p.34) as viagens de incentivo “são uma das formas mais propícias e difundidas na atualidade para premiar ou reconhecer a excelência profissional, [...] pois tem um forte apelo cultural, emocional, e psicológico.”, ou seja, a viagem é um prêmio intangível, mas que é perpetuado por muito tempo graças às relações humanas decorrentes da mesma, e conseqüentemente do turismo de incentivo.

## 5.1 Características da Viagem

Como qualquer segmento da atividade turística as viagens de incentivo devem promover atividades e roteiros direcionados, capazes de satisfazer as necessidades de sua demanda. Esta relação é explicada por Bahl (2004, p.32), na medida em que assegura ser imprescindível um roteiro que “possa ser direcionado ou que atinja um determinado público-alvo, oportunizando oferecer um produto passível de consumo e altamente motivador.” E a direcionalidade do roteiro de incentivo é definida pelo *briefing* que apresenta as características do grupo e define o modo como deve ser produzida a viagem.

A criatividade é outra característica inata das viagens de incentivo, é claro que em todas as áreas do turismo o exercício da criatividade é requerido, Bahl (2004) apresenta a mesma como uma exigência na elaboração dos roteiros turísticos. Contudo no segmento de incentivo ela é solicitada com maior necessidade, pois nos roteiros a criatividade é fator de

exequibilidade das ações, devendo produzir um roteiro capaz de oferecer atrações não encontradas nos roteiros tradicionais. Segundo Vaz (1999) o roteiro tem que realizar um atendimento diferenciado aos vencedores e direcionado de forma a superar as expectativas. Assim o autor comenta que podem ser feitos pequenos eventos para atender a esse público tão exigente, como apresentações musicais exclusivas, apresentações de grupos teatrais, e podemos acrescentar também cursos e festas temáticas relacionadas ao tema da campanha de incentivo. Devido a esta característica podemos incluir ou até relacionar as viagens de incentivo no segmento de eventos do turismo, pois dentro da sua percepção da criatividade perpassa pela realização de eventos que torna a viagem mais dinâmica e interessante.

As viagens de incentivo são apresentadas por Helen Souza (2006) como o segmento que mais exige profissionalismo e que demanda mais detalhes para ser efetuada, ou seja, os indivíduos que nela trabalharão devem estar aptos a transformar uma viagem normal em uma totalmente excepcional. Obviamente que esta ação de superação de expectativas é uma característica idealizadora que nem sempre pode ser concluída. Contudo o que pode colaborar para a programação das viagens é o DMC que auxilia na descoberta de novas atrações e de diferentes ações que podem se realizar no destino escolhido. Esses DMC's funcionam como agências receptoras e promotoras do destino, tendo a função de disponibilizar estratégias para a relação entre os turistas e a comunidade, numa tentativa constante de promover uma viagem ideal. É claro que os programadores das viagens devem estar cientes do caráter holístico do turismo que demanda inter-relações nos serviços e nos produtos turísticos. Assim os mesmos devem utilizar desta característica para promover viagens mais seguras e complexas, realizando acordos entre hotéis, restaurantes, boates e outros empreendimentos relacionados à estadia dos turistas na cidade, de forma a oferecer serviços mais dinâmicos e uma recepção melhor. E sobre isso Vaz (1999, p. 179) considera que “[...] todos devem atuar dentro do objetivo comum de se superarem em atendimento,

pontualidade e outros itens de qualidade.”. Esta relação é interessante pois torna a viagem mais segura, pois ciente da relação sistêmica do turismo, imprevistos comuns podem ser prevenidos ou remediados com muita facilidade. Até porque os DMC's fornecem às organizadoras das viagens as características do destino, e estas repassam aos possíveis ganhadores reduzindo a possibilidade de frustração, já que estão cientes do que vão encontrar.

Os DMC's juntamente com as agências de viagens tendem a apresentar e esclarecer os possíveis problemas que poderão encontrar na localidade escolhida, buscando evitá-los ao máximo com o alerta geral. Assim são apresentados problemas desde o conflito cultural em relação aos outros países, até casos de doenças epidêmicas, sendo muito importante alertar sobre o uso de bens materiais, problemas sociais como greve e dificuldades no Trade Turístico.

O que auxilia na singularidade das viagens de incentivo é o fato das mesmas serem realizadas na baixa temporada, ao contrário das viagens de lazer, pois como se observa uma cidade possui uma quantidade menor de visitantes na baixa estação, possibilitando uma maior qualidade nos serviços por parte das empresas de receptivo em geral. É óbvio que não existe um período ideal para a viagem, pois existem vários tipos de campanha com seus respectivos tempos de duração. Contudo verifica-se a intenção de todos os envolvidos em oferecer o prêmio ao vencedor nos períodos de baixa estação. Em relação ao turismo Gonçalves (2003) expõe que esta é uma grande vantagem para o mercado, pois normalmente os pacotes de incentivo são agendados durante a baixa estação, e complementa que a duração média das viagens é de quatro noites para o Brasil e sete noites no Internacional. Isso favorece o crescimento da atividade no destino, assim como da agência promotora, contribuindo também para o desenvolvimento da empresa com seus respectivos funcionários e fornecedores.

A formatação das viagens de incentivo depende da maneira como foi desenvolvido o marketing de incentivo, podendo ser individual ou coletiva. A viagem individual é bem mais fácil de ser produzida, já que se trata de um só vencedor possibilitando uma maior definição das expectativas e necessidades do mesmo, tendo assim mais chances de satisfazê-las. A viagem pode ainda disponibilizar vagas para membros da família e amigos, tornando a viagem mais especial. Segundo de *The Incentive Travel Buyers Handbook* (2006), é interessante oferecer tratamento especial aos demais membros da família demonstrando cuidado com todos os viajantes.

A viagem coletiva é feita com todos os vencedores e possui caráter de excursão, realizando as atividades todas em conjunto e com uma programação bem definida. Dentre as atividades produzidas nas viagens, Sérgio Motta (2006), consultor da área de incentivo, apresenta duas formas de interação: atividades ao ar livre e jogos empresariais. O primeiro são as atividades lúdicas relacionadas ao meio ambiente incluindo caminhadas, rafting, rapel e tirolesa, segundo esta perspectiva as atividades em conjunto promovem o sentimento de companheirismo aprendendo a trabalhar em equipe e buscando o envolvimento de todos. Já o segundo são técnicas desenvolvidas para dinamizar o grupo e da mesma forma desenvolver a capacidade dos indivíduos de discutir sobre a performance em equipe, refletindo sobre as situações de sinergia, flexibilidade, rapidez nas respostas e a colaboração em grupo, assim são realizados enduro a pé, rally, competição de paintbal, corrida de aventura e outros jogos. Isso possibilita um clima mais dinâmico no grupo, alimentando habilidades e promovendo situações criativas tornando a viagem um presente especial (Figura 04).



Figura 04 – Atividades durante a viagem de incentivo. Fonte:www.sergiomotta.com.br

É óbvio que em todas as ações se terá pontos positivos e negativos, assim segundo The Incentive Travel Buyers Handbook (2006) a viagem em grupo não atende a todas as expectativas por ser um grupo grande, e da mesma maneira a viagem individual não promove a camaradagem e a motivação não tem muito impacto.

Coletiva	Individual
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalece a camaradagem</li> <li>• Viagem com companheiros do trabalho</li> <li>• Maior dificuldade de satisfação</li> <li>• Mais difícil de organizar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalece a individualidade</li> <li>• Viagem com familiares e amigo</li> <li>• Maior facilidade de satisfação</li> <li>• Mais cara</li> </ul>

Quadro 2.0 – Pontos positivos e negativos da viagem de incentivo

Em ambos os casos os pacotes incluem todos os gastos do viajante, inclusive programações extras como cinema, teatro, shows entre outros. A viagem de incentivo sendo totalmente paga fornece ao turista a oportunidade de consumir mais no destino, pois com sua estadia e benefícios liquidados o mesmo pode expandir sua rede de consumo. Segundo Souza (2006), de acordo com a pesquisa realizada pela IFI (Incentive Federation Inc.) o custo médio da viagem de incentivo pode variar de US\$ 327 a US\$ 579 por pessoa/dia, o que representa uma relativa superioridade em relação aos gastos das viagens de lazer, é claro que estas medições perpassam pela relação econômica do momento e pode ser meramente ilustrativas, contudo a supremacia das viagens é apontada por Gonçalves (2003) apresentando gastos de 4 a 7 vezes maiores do que o lazer, e o dobro do que consome o turista de negócios, como se observa na figura 05.

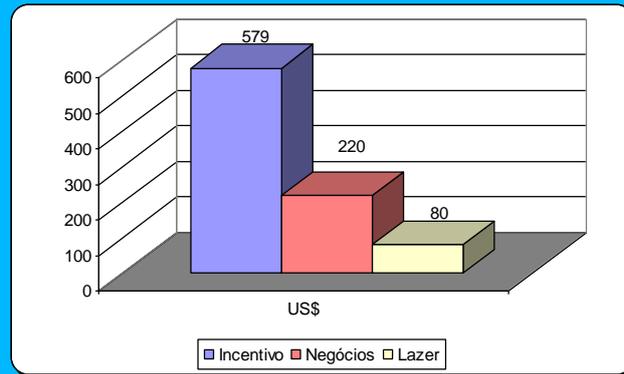


Figura 05 - Custo Médio dos turistas  
 Fonte: Revista dos Eventos - Edição nº. 33 - 2004

## 5.2 Principais Destinos

A escolha do destino a ser visitado demanda uma pesquisa cambial recente, pois sendo o dólar alto as agências passam a valorizar destinos domésticos, já o dólar em baixa volta-se a oferecer a viagem para outros países. Obviamente deve-se oferecer aquele local que mais chama a atenção do grupo, contudo também não pode extrapolar as despesas da empresa e a relação do mercado turístico. Segundo Gonçalves (2003), os destinos mais procurados estão no Brasil mas precisamente na Bahia em seus conhecidos resorts de Ilhéus e os da Costa do Sauípe, já os internacionais são os clássicos: Nova York e Miami. Contudo os destinos da Europa como Itália, França e Portugal nunca são esquecidos pelas agências, assim como os destinos latino americanos, Argentina, e Chile (Figura 06).

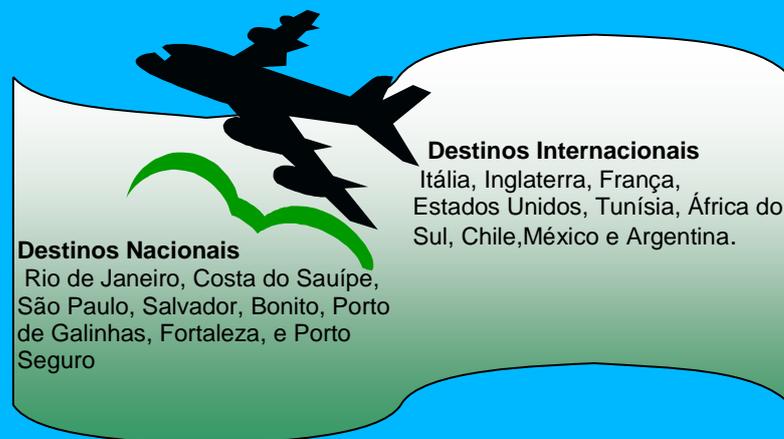


Figura 06 – Principais Destinos das Viagens de Incentivo.  
 Fonte: Revista em Número Nº19, 2003.

O que entra em conflito muitas das vezes é a disparidade de preços dos destinos brasileiros, Silvana Torres (apud GONÇALVES, 2003) autora do livro *Marketing de Incentivo*, assegura que muitas vezes preferiu sair do país por não encontrar preços acessíveis, pois alguns destinos do Brasil são mais caros que viagens para o Caribe. Assim, existe uma gama enorme de destinos domésticos interessantes, até porque o próprio brasileiro se deleita com os destinos brasileiros. Contudo é necessário a consciência por parte do trade turístico de que é indispensável a promoção de destinos de forma aceitável, alcançando diversos segmentos da sociedade, e oferecendo um preço de acordo com o mercado turístico.

### **5.3 Segmento em Números**

Segundo estimativas da OMT (Organização Mundial do Turismo), os segmentos que estão propensos a crescer nas últimas décadas são os de eventos, aventura e o de incentivo, isso claro estudado de acordo com a evolução de cada segmento. E em se tratando do segmento de incentivo verifica-se um grande crescimento desse nicho de mercado, ratificado pelo aumento do percentual das empresas que usam as viagens como premiação aos empregados. Silvana Torres (apud GONÇALVES, 2003) comenta que uma pesquisa realizada por Artur Andersen, em diferentes momentos, uma em 1994 e outra em 1999 retrata a evolução das viagens de incentivo. Nessa pesquisa foi constatado que em 1994 somente 40% das empresas trabalhavam com viagem de incentivo, cinco anos depois houve um crescimento de 100% atingindo 80% das empresas pesquisadas. Ou seja, nos últimos anos o mercado tem verificado o real desenvolvimento das viagens de incentivo assim como a sua relação com o bem estar do funcionário.

Esse segmento que reflete características do setor de eventos e de negócios na sua dinâmica e envolvimento empresarial, movimentada no Brasil US\$ 2 bilhões, dos quais US\$ 700 milhões são destinados às viagens, desse montante metade fica no país, os gastos mundiais alcançam cifras de até US\$ 300 bilhões por ano (GONÇALVES, 2003).

Segundo tendências mercadológicas apontadas pela *Revista Turismo em Números* (2003, nº. 19), as viagens de incentivo tendem a ser mais frequentes dentro da empresa em torno de três a quatro viagens por ano. Além disso os cruzeiros aparecem como uma forma mais interessante de oferecer os pacotes de viagens de incentivo, por oferecer todos os serviços e produtos inclusos no pacote.

Percebe-se o grande potencial desse mercado, presente na atividade que recebe muito bem as inovações. O turismo constantemente apresenta novas formas de desenvolver-se e novos nichos a serem descobertos e avaliados. O que tornará o turismo de incentivo um segmento estável em todo Brasil, caberá ao mercado responder. Oliveira apud Schapochnik (2003, p. 17) enfatiza que “a viagem de incentivo é um mercado excepcionalmente positivo para nós e o que é melhor, tem crescido de forma sustentada”. Contudo apesar da constante evolução muitos empresários do ramo salientam que existem poucas agências especializadas no setor que requer muita dedicação e cuidado, e que ainda falta uma entidade representativa dos interesses dos envolvidos na área. A própria EMBRATUR (Instituto Brasileiro de Turismo), não dispõe de dados sobre o nicho em questão e sua relação com a economia e fluxo turístico, apesar de reconhecer a sua importância na atividade.

Apesar de ocorrer com mais frequência no sul e sudeste do país, o turismo de incentivo pode e deve ser compreendido e avaliado pela região Nordeste já que possui destinos consolidados nas agências do ramo. Podemos nesse contexto apresentar o Maranhão com suas singularidades ecológicas e culturais numa tentativa de entrar nesse segmento que vem auxiliando muito o mercado turístico brasileiro.

## **6 ESTUDO DAS VIAGENS DE INCENTIVO NA CAIXA ECONÔMICA FEDERAL**

A CAIXA ECONÔMICA FEDERAL (CEF), fundada pelo decreto de 12 de janeiro de 1861 pelo então Imperador Dom Pedro II, foi criada com a finalidade inicialmente de atender as necessidades das classes menos favorecidas, tendo como função conceder empréstimos e incentivar a poupança. Com o passar do tempo a CEF absorveu outros serviços visando o desenvolvimento do banco e servindo de sustentação para a população brasileira, dentre esses serviços destacamos a exploração das casas lotéricas, que colaborou abundantemente para a evolução do banco. Contudo a Caixa Econômica Federal, sendo um banco popular trabalha ainda com operações de empréstimos, consórcios de casa própria, e outros serviços vinculados ao assistencialismo do Governo Federal. Assim a Caixa atual possui uma gama de atividades e serviços com os quais deve exercer com muita seguridade e diligência e da mesma forma estar de acordo com as necessidades dos clientes e exigência do mercado.

Buscando promover o funcionário da CEF, de forma a valorizar o seu serviço e fomentar a sua produtividade, é que o banco vem oferecendo ao seu público interno as viagens de incentivo. Estas são promovidas pela diretoria do colegiado nacional da Caixa Econômica Federal, decididas no plano anual de marketing da organização.

Assim para realizar a pesquisa, e compreender a relação da viagem de incentivo com a Caixa Econômica Federal, foram aplicados questionários em dois âmbitos e de duas maneiras. Inicialmente foi aplicado o questionário com a gerente de marketing da empresa em São Luis, Lys Cunha, com o objetivo de adquirir dados a respeito das campanhas de incentivo, de forma a compreender o procedimento das mesmas e sua estrutura enquanto ação da área de marketing (Veja apêndice B).

Logo após aplicaram-se questionários com os empregados da empresa envolvendo dois procedimentos. Primeiramente de forma não probabilística em virtude da necessidade de estudar os efeitos motivacionais da viagem de incentivo, que obviamente demanda ser feita com os vencedores dos prêmios. Em seguida, como complemento, os questionários foram aplicados de maneira probabilística ou aleatória, visando obter corpus a respeito do conhecimento dos funcionários de diversos segmentos da empresa sobre as viagens de incentivo e seus reflexos mais determinantes (Veja apêndice A). Para isso utilizou-se como amostra 40% do universo obtendo informações que serão analisadas ao desenrolar do capítulo.

### **6.1 Viagens de incentivo e administração**

Segundo pesquisa realizada na Caixa Econômica Federal da Rua do Egito, tendo como público alvo a gerência da organização, as campanhas de incentivo servem para motivar, reconhecer e valorizar os empregados pelos desempenhos alcançados. Isso se torna uma ação extremamente importante, por se tratar de um relacionamento nacional em que funcionários de todo Brasil se unem na conquista de objetivos empresariais.

Todos os setores participam da campanha, é evidente que não simultaneamente, por apresentar um número grande de funcionários. Assim escolhe-se um público específico em função das necessidades do banco, como setor da gerência, setor de vendas, escriturário entre outros. O que demonstra a grande responsabilidade de escolher o departamento certo em busca da produtividade.

As metas da mesma maneira devem estar de acordo com a Caixa Econômica Federal, pois segundo a pesquisa não existe uma porcentagem padrão no alcance das metas, contudo de acordo com Lys Cunha, gerente de marketing, quase sempre a proximidade com os 100% é alcançada, permitindo garantir de forma sustentada a evolução dos serviços da CEF.

As campanhas da Caixa Econômica Federal em geral duram um semestre ou seja estão dentro do período que Brum (1994) considera aceitável para uma boa campanha, e conseqüentemente são realizadas duas vezes ao ano. Segundo a pesquisa quando a campanha ocorre no primeiro semestre, o prêmio é concedido no mês de setembro, já no segundo semestre é dado no mês de fevereiro ou março. A pesquisa apontou que o prêmio que mais desperta atenção são as viagens, em relação a outras premiações como dinheiro, ou bens, sendo as viagens realizadas na sua maioria nos meses de abril/junho e agosto/setembro, ou seja, no período de baixa estação possibilitando a execução de uma viagem mais organizada e bem mais recebida.

As campanhas em sua maioria são individuais, contudo a premiação em viagens quase sempre é desfrutada em grupo (Veja anexo A). Assim para a gerência a campanha de incentivo promove a união na medida em que compartilha objetivos e metas comuns, além de momentos bem diferentes do cotidiano. E da mesma forma, ela concorda que os funcionários se sentem motivados a cada campanha, seja vinculada a viagens ou não.

Para a gerência a não conquista de prêmios desmotiva os funcionários, por considerar importante a conquista do prêmio para a motivação, contudo a mesma assegura que a campanha de incentivo favorece o clima organizacional tornando-o mais agradável.

Segundo Lys Cunha o fato de sortear não desmotiva o funcionário, pois de acordo com a pesquisa a ação faz parte do regulamento. Segundo Crescitelli pode até mesmo permitir

que o funcionário esteja motivado no final da campanha. Contudo entende-se que na realidade o sorteio pode trazer reflexos na intenção do funcionário de participar da campanha.

A Caixa investe nas viagens de incentivo em torno de R\$ 1.500.000,00 por ano, incluindo todo pacote para 200 pessoas, e isso representa uma quantia significativa que decorre dos resultados do marketing de incentivo. A pesquisa apontou que a Caixa Econômica Federal não utiliza serviços de agências de viagens, mas de agências de marketing promocional. O que demonstra que apesar do crescimento das agências de viagens no setor, as agências de marketing predominam na hora da escolha. É evidente que isso decorre da experiência que possui as agências de marketing, mas não influi de maneira alguma a possibilidade das agências de turismo e viagens evoluir nesse mercado.

A pesquisa apontou que dentre os destinos mais procurados pela Caixa Econômica Federal para as viagens são os resorts no litoral brasileiro, incluindo as cidades da Bahia como Ilhéus e Itaparica como principais destinações. Contudo nos períodos passados, a CEF tem oferecido destinos internacionais como Grécia e África do sul.

## **6.2 Viagens de Incentivo e os funcionários da Caixa Econômica Federal**

### **6.2.1 Participantes da Viagem de Incentivo**

A pesquisa realizada com os funcionários da CEF encontrou variáveis que possibilitaram traçar o perfil dos participantes das viagens de incentivo, tais como o sexo, apontando como no gráfico 01, uma equidade na entrevista com homens e mulheres. Isso demonstra que a viagem tem atingido os dois gêneros dentro da empresa, dando a mesma a possibilidade de exercer uma atividade motivacional muito mais complexa.

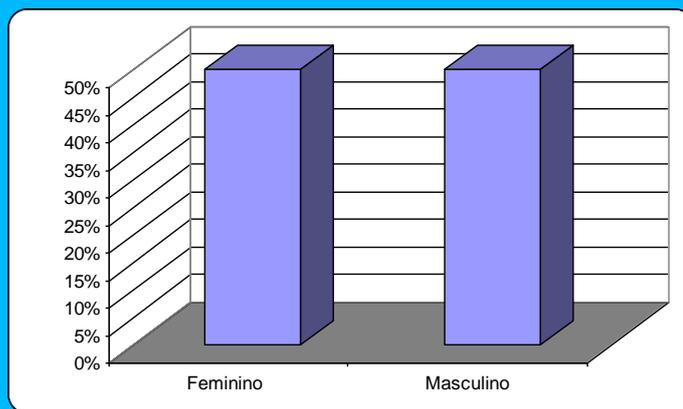


Gráfico 01 – Gênero dos funcionários que realizaram a viagem de incentivo

A maioria dos funcionários eram maiores de 40 anos, sendo em torno de 50% dos pesquisados (Gráfico 02), o que nos leva a compreender que a Caixa Econômica possui indivíduos experientes na empresa, ou no próprio mercado de trabalho, possibilitando um entendimento melhor dos propósitos da campanha de incentivo, e tornando –a mais produtiva e interessante.

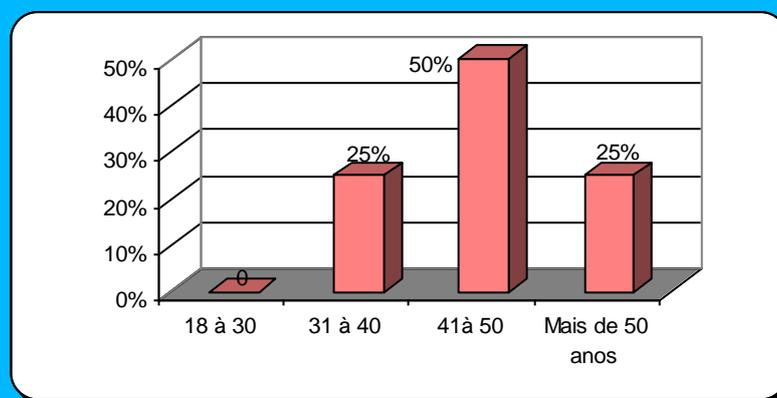


Gráfico 02 – Idade dos funcionários que realizaram a viagem de incentivo

Um fator que complementa a experiência do mercado é o nível educacional dos funcionários, que no caso da CEF, possui um alto nível, pois segundo a pesquisa 75% dos entrevistados possui ensino superior, e 25% possui alguma pós-graduação (Gráfico 03). Obviamente isso ocorre devido à maioria dos cargos serem conquistados através de concursos públicos de nível superior, o que demanda uma graduação, e exigindo muito mais conhecimento para a realização das atividades.

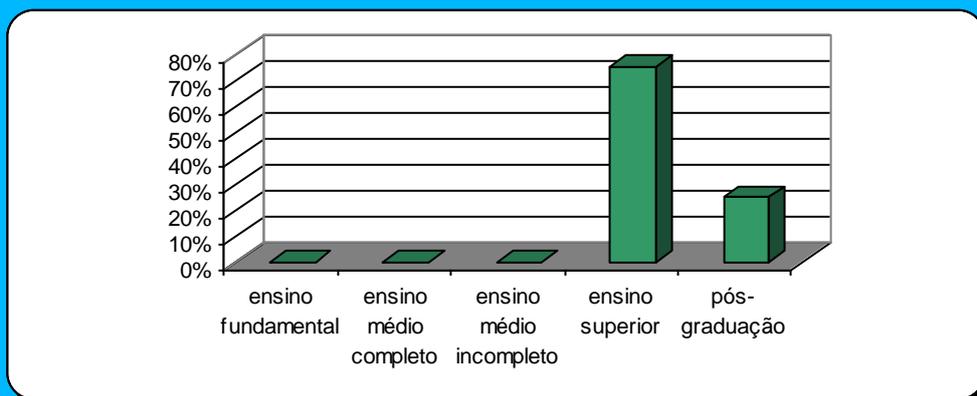


Gráfico 03 – Escolaridade dos funcionários que realizaram a viagem de incentivo

A respeito da função do entrevistado na CEF, a pesquisa novamente obteve um equilíbrio já que 50% eram gerentes e 50% escriturários, isso se deve ao fato de ter se aplicado questionários com os mesmos setores da empresa, haja vista que a campanha de incentivo trabalha em certos departamentos dependendo da necessidade da empresa.

Obviamente passando pela viagem de incentivo, os funcionários têm uma idéia a respeito do marketing de incentivo e assim 100% aprova a ação enquanto dinamizadora do ambiente de trabalho, assegurando que é um meio eficaz de conquistar resultados desejáveis. Estes 100% que retorna ao indagar aos funcionários sobre a premiação em viagem se divide ao meio na destinação da mesma.

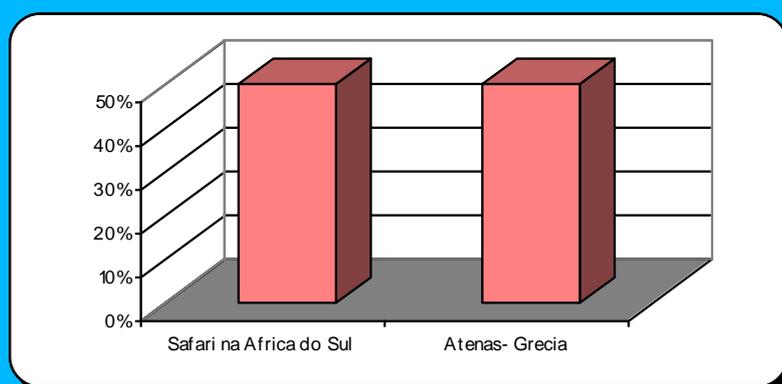


Gráfico 04 – Destinação da viagem de incentivo

As atividades realizadas na viagem dependem do roteiro cumprido, pois cada pacote possui suas características próprias, contudo alguns itens foram relacionados

apresentando certa evidência em se tratando do caráter das viagens de incentivo. Segundo a pesquisa 50% das atividades são envolvidas com lazer, e disso decorre o domínio dos resorts brasileiros enquanto destinações para os pacotes de viagens de incentivo, já que os mesmos oferecem muito lazer, descontração e descanso, outro item comentado pelos participantes da pesquisa (veja Gráfico 05).

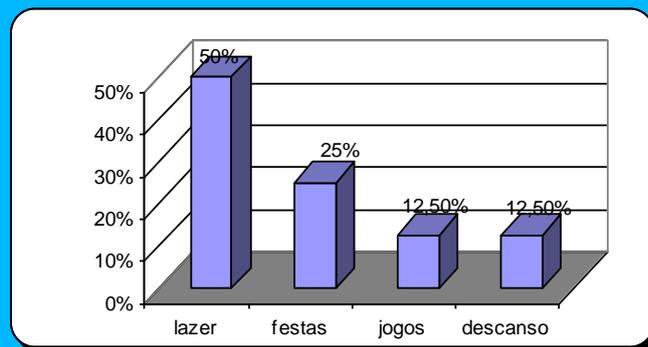


Gráfico 05 – Atividades na viagem de incentivo.

A pesquisa obteve também informações a respeito das conseqüências positivas e negativas que o marketing de incentivo pode trazer para a CEF, assim em relação ao sentimento de grupo ou seja sobre a relação da campanha de incentivo com a união dos funcionários a pesquisa apontou que 50% dos entrevistados concorda ser a campanha um meio que promove a união, já a outra metade se divide ao concordar fortemente, 25%, ou simplesmente discordar, 25% (Gráfico 06). O que se identifica nesse momento é que a campanha sendo individual ou coletiva produz efeitos diversos nos funcionários mas que, na sua relativa maioria queda-se para a concordância de que é uma atividade que produz efeitos bons para o grupo.

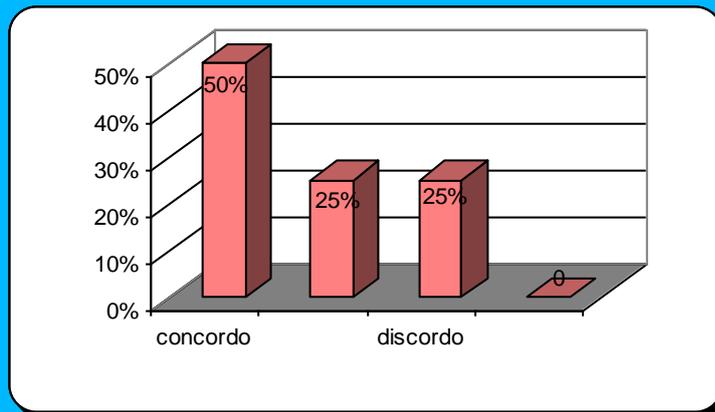


Gráfico 06 – A campanha de incentivo e a união dos funcionários

Já em se tratando da relação entre a viagem e a motivação a pesquisa revelou que 75% dos entrevistados acreditam que a possibilidade de viajar promove motivação na empresa, e isso é devido ao grande valor que as viagens possuem no âmbito social, já que a mesma promove a relação entre culturas, a mudança de ambientes e dá status.

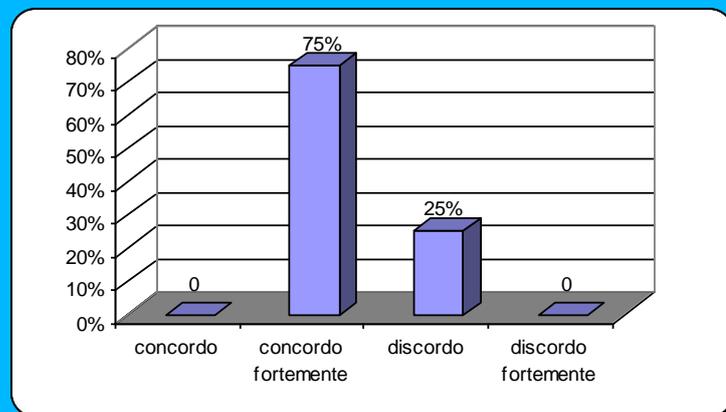


Gráfico 07 – Enquete sobre a relação da viagem de Incentivo com a motivação

Apesar de o prêmio ser cobiçado e desejado por todos promovendo motivação na empresa, a não conquista do mesmo não desmotiva o funcionário, pois segunda aponta a pesquisa 100% discorda da teoria, sendo 50% discordando fortemente e 50% discordando (gráfico 08). A administração entretanto entende que a motivação pode sofrer conseqüências

se o funcionário não conquistar nenhuma campanha. O que revela esta discrepância de pensamentos é a diferente visão entre a gerência organizadora do marketing de incentivo e a visão dos participantes da campanha, que trabalha em busca da metas e joga com objetivo de aproveitar a campanha da melhor forma.

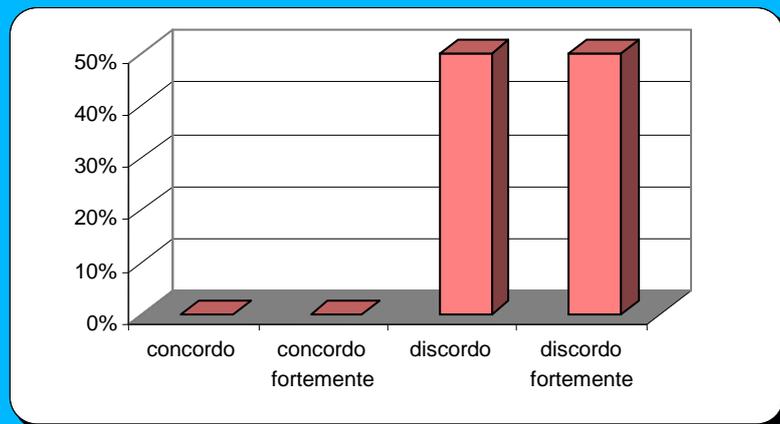


Gráfico 08 – Enquete sobre a relação entre a não conquista do prêmio e a desmotivação do funcionário.

Em se tratando dos efeitos da campanha na redução do stress, a pesquisa apresentou uma divisão na concordância ou não da teoria, assim 50% dos entrevistados disseram discordar do efeito no clima organizacional, e 50% disseram concordar, metade disso concordando fortemente (Gráfico 09). Esse resultado aponta que a campanha de incentivo não produz efeitos significativos na diminuição do stress no ambiente de trabalho, contudo os outros 50% nos dá a capacidade de compreender que a campanha pode tornar o clima pelo menos mais agradável.

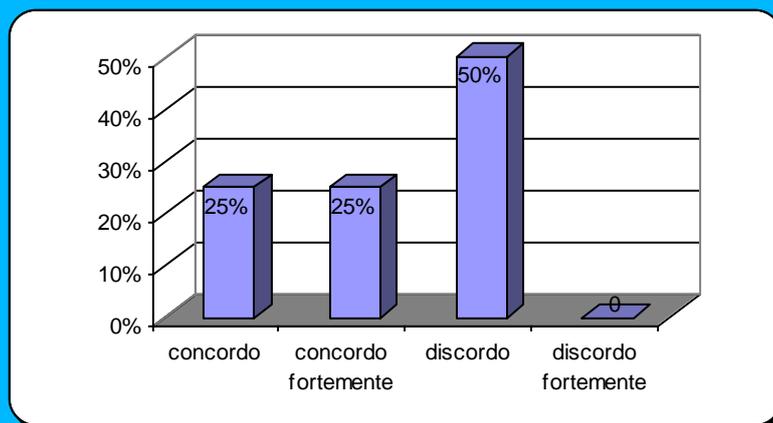


Gráfico 09 – A viagem de incentivo e a relação com o ambiente menos estressante

A pesquisa ainda mostrou as possíveis conseqüências da viagem de incentivo, é claro que a personalidade de cada um condiz com um tipo de conseqüência, contudo a pesquisa relatou que as viagens de incentivo promovem efeitos na motivação, 37%, e na auto-estima do empregado, em torno de 38%, somente 25% afirmaram ter diminuído o estresse.

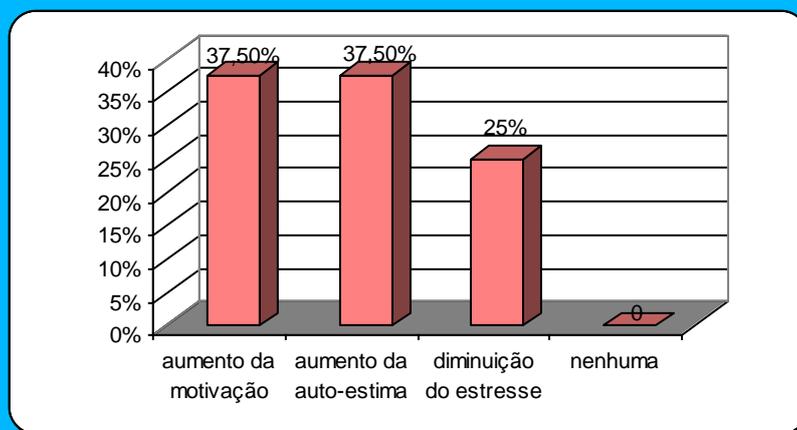


Gráfico 10 – Conseqüências da Viagem de Incentivo

Podemos relacionar esse resultado com os estudos de Krippendorf (2001) sobre as conseqüências das viagens, para ele, a conseqüência da viagem que mais se relaciona de verdade é o status proveniente do reconhecimento. Contudo o que a pesquisa revelou é que a viagem não só provoca status, mas que gera também aumento da auto-estima e motivação. A auto-estima é elevada em virtude do reconhecimento que pode ser da conquista da viagem ou até mesmo da conquista da meta, produzindo seres mais confiantes de suas aptidões, já que

foram capazes de vencer as suas limitações. A motivação é um sentimento gerado por vários fatores inclusive o status, mas o que foi reconhecido nesta pesquisa é que pelo seu caráter promocional envolvendo várias atividades diferentes, a viagem de incentivo dá a opção do empregado de retornar da sua viagem muito mais motivado, uma vez que foi tratado pela empresa de forma única, interagindo as suas perspectivas com a evolução da própria empresa. O que se conclui é que os resultados obtidos estão de acordo com as propostas do marketing de incentivo, que é o reconhecimento promovendo auto-estima e alcançando a motivação.

#### 6.2.2 Não participantes das Viagens de Incentivo

Como proposta de produzir um trabalho mais completo foram aplicados questionários aleatórios para os funcionários não participantes da viagem de incentivo, tendo a perspectiva de conhecer a visão acerca do marketing de incentivo e as opiniões sobre os possíveis efeitos da viagem para os funcionários e para a empresa. Assim a pesquisa, que trabalhou com vários segmentos da Caixa Econômica Federal, apontou os seguintes resultados que passaremos a discutir.

Da amostra utilizada 83% eram indivíduos do sexo masculino e 17% do sexo feminino. O fato de ser feita aleatória, e o fato do horário para aplicar os questionários ser reduzido provocou na pesquisa esse desequilíbrio, contudo se há relativa maioria masculina é bem pouca, pois durante a pesquisa se verificou uma igualdade de homens e mulheres dentro da CEF.

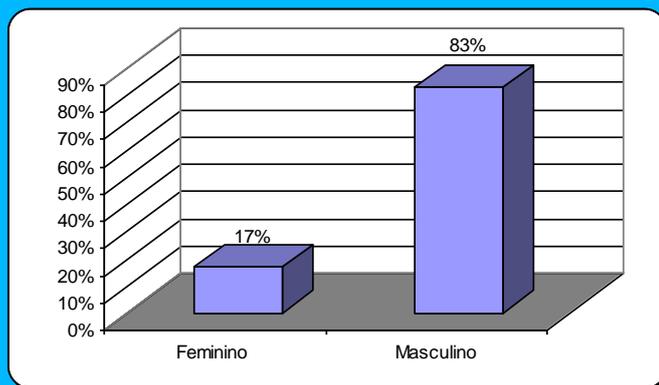


Gráfico 11 – Gênero dos funcionários que não realizaram a viagem de incentivo

Em se tratando da faixa etária a pesquisa encontrou uma dispersão da mesma encontrando vários tipos de idade, contudo a maioria ficou com o grupo de 31 à 40 anos, tendo 44% do total, seguido por 33% da faixa etária de 41 à 50 anos (Gráfico 12). A idade torna-se algo fundamental mediante relação da experiência encontrada nos cargos da empresa com a veracidade dos dados obtidos, já que possuindo um razoável tempo de trabalho na empresa pode-nos propiciar um resultado mais plausível.

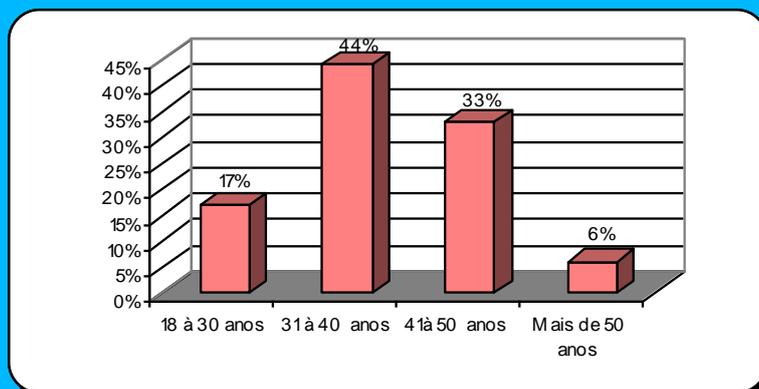


Gráfico 12 – Idade dos funcionários que não realizaram a viagem de incentivo

Sobre a escolaridade a pesquisa apontou que a mesma é reflexo da faixa etária que condiz com o tempo de estudo para se obter um nível mais avançado de educação. Assim como se observa no gráfico 13, foram encontrados indivíduos com ensino superior completo, 44%, e indivíduos com pós-graduação sendo 17% dos pesquisados .

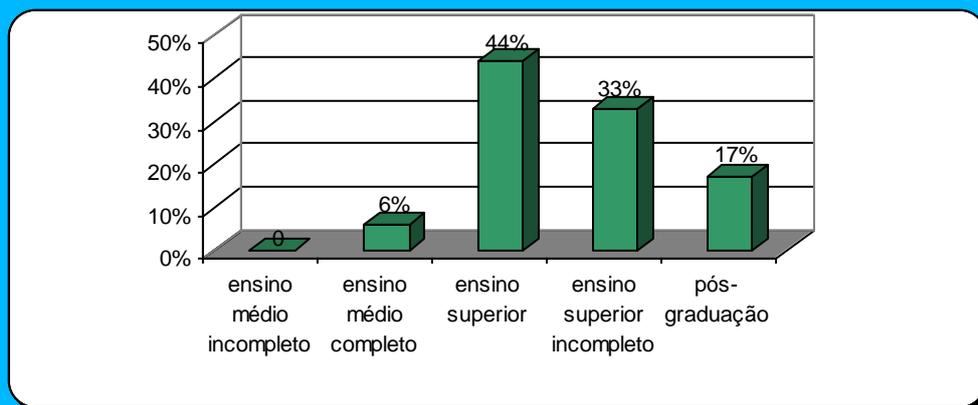


Gráfico 13 – Escolaridade dos funcionários que não realizaram a viagem de incentivo

Somente 6% ficaram no segundo grau, e isso é um fator que produz uma diferenciação em se tratando de cargos dentro da empresa, pois segundo a pesquisa foram encontrados em torno de 10 profissionais distintos que possibilitaram obter uma visão mais ampla da dinâmica das viagens de incentivo. Assim foram aplicados questionários com gerentes, escriturários, técnicos bancários, obtendo uma maior porcentagem com os consultores em torno de 27% como apresenta o gráfico a seguir.

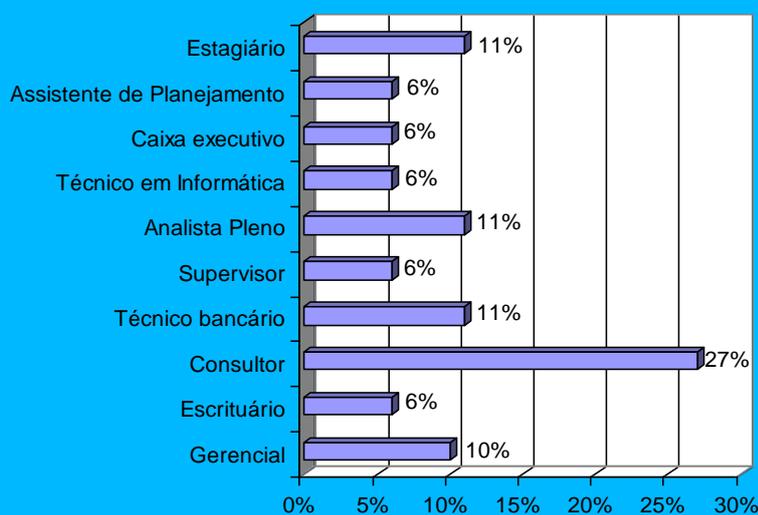


Gráfico 14 – Cargo ou função dos funcionários

A respeito do conhecimento sobre as campanhas de incentivo da CEF, a pesquisa apontou que 78% dos entrevistados já conheciam a ação, os outros 22% nunca ouviram falar(Gráfico 15). E sobre esta condição vale aqui analisar de forma separada esses dois

grupos que divergem sobre o conhecimento da campanha, tendo como objetivo compreender alguns pontos da pesquisa.

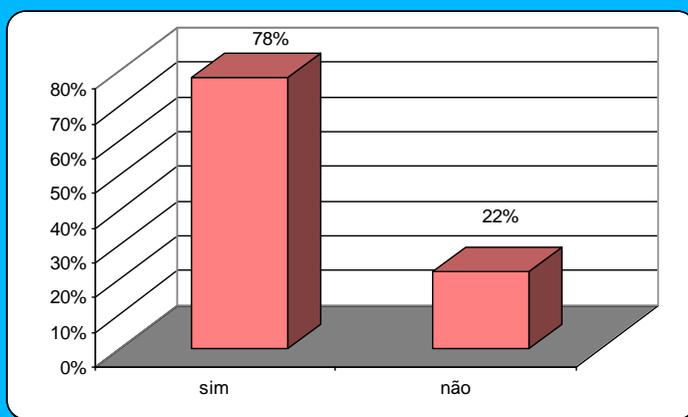


Gráfico 15 – Conhecimento das campanhas de incentivo da CEF

Assim dos 78% que disseram conhecer as campanhas de incentivo 100% aprovam a ação como forma de alcançar motivação no trabalho, os 22% que não conheciam as campanhas, não obtiveram opinião a respeito.

Sobre a participação em campanhas de incentivo a pesquisa apresentou que 56% já haviam participado de alguma campanha representando um bom número de participantes na ação, enquanto que 44% não tiveram a oportunidade de participar da campanha (Gráfico 16). Este relativo equilíbrio é devido ao grande número de funcionários da empresa distribuídos em várias agências de São Luis, contudo a pequena diferença representa uma possível tentativa da gerência de produzir um número admissível de funcionários na campanha.

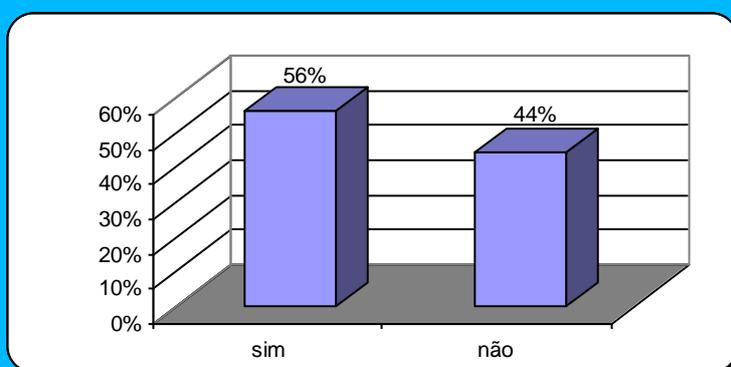


Gráfico 16 – Participação em alguma campanha de incentivo

De acordo com a pesquisa, 100% dos entrevistados nunca receberam prêmio em viagens, contudo os 56% dos mesmos afirmaram já ter participado de alguma campanha de incentivo, assim é necessário obter aqui uma análise mais aprofundada estudando três hipóteses para a questão. Primeiramente o indivíduo pode ter participado da campanha e não ter conquistado nenhum prêmio, por não cumprimento das metas ou por fato da premiação em viagens ser sorteio, não sendo o mesmo agraciado. Segundo, o indivíduo pode ter participado de uma campanha que não oferece viagem mais sim dinheiro e bens materiais. E terceiro o mesmo poderia ter participado de uma campanha de reconhecimento, ou seja sem premiação.

Contudo ao analisar a Caixa Econômica Federal a terceira hipótese é nula, pois a empresa prefere a utilização de campanhas com oferecimento de premiações. A segunda é plausível visto que a premiação em dinheiro e bens materiais é mais freqüente. Para se ter uma idéia a mesma oferece como premiação aos seus funcionários um cartão eletrônico internacional de bandeira visa, denominado CAIXA Incentivo, podendo dependendo da campanha oferecer ao empregado um valor mensal de R\$1.300,00 (Veja anexo C). E a primeira obviamente também é verdadeira, apesar de ser menos utilizada as viagens de incentivo são sorteadas aos funcionários que atingiram a meta.

Esta opção de sorteio torna a campanha fraca, apesar de o pacote ser nacional envolvendo indivíduos de toda parte do Brasil, os números de vagas são muito pequenos, em torno de cinco pessoas por região, o que pode desmotivar um pouco a entrada do indivíduo na campanha. Torna-se evidente então que a viagem sendo regional, com os funcionários da empresa local, pode obter reflexos muito mais profundos nos indivíduos. E assim, conclui-se que dos participantes que não viajaram pode se ter um equilíbrio de indivíduos que não foram sorteados e que obtiveram premiações em dinheiro ou bens.

Agora em se tratando do esclarecimento dos efeitos das campanhas de incentivo, produzir-se-á um cruzamento das variáveis na tentativa de obter uma avaliação melhor das

opiniões dos pesquisados, para isso se utilizará dos dados obtidos com os que realizaram as viagens de incentivo e os que nunca participaram da viagem, sendo estes representados pelos 56% dos entrevistados que participaram das campanhas. Assim os que nunca participaram das viagens de incentivo afirmam teorias interessantes, pois segundo a pesquisa 60% deles concordam ser a campanha um meio de promover a união dos funcionários e como se observa no gráfico 17, somente 20% discorda desta teoria. Já os que participaram da viagem de incentivo 75% dizem concordar com a relação entre a campanha e o sentimento em grupo.

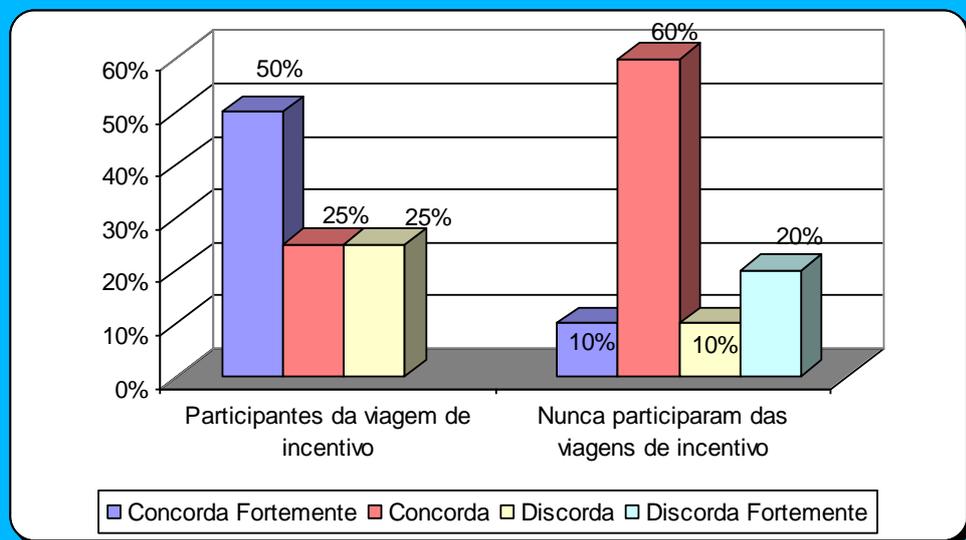


Gráfico 17 – Cruzamento : Relação da campanha com a união dos funcionários

Isso é algo extramente interessante já que várias discussões em torno do tipo de campanha de incentivo foram feitas, ou seja, individual ou coletiva? Qual produz maiores efeitos adversos? Ora, a individualidade que poderia ser suscitada durante a campanha de incentivo, existe em todos os departamentos e em todo ambiente de trabalho, o que torna relevante nesse momento é a presença da diretoria a fim de encontrar oportunidades de interação como forma de alcançar o entendimento em grupo. O que é mais óbvio é que na realização de atividades diferentes e dinâmicas o contato entre os funcionários pode ser mais aprofundado, produzindo uma relação interpessoal muito mais abrangente e provocando o

sentimento de união da equipe. Agora em se tratando da campanha de incentivo coletiva a cooperação na busca de resultados é surpreendente, provocando a interação entre os indivíduos.

Sobre a questão da possibilidade de viajar trazer motivação no trabalho, a pesquisa apontou que dentre os pesquisados que nunca participaram das viagens de incentivo, 40% concordam com a afirmação e 30% concordam fortemente o que se traduz em 70% de indivíduos de acordo com a teoria, somente 20% discordam desta visão (Gráfico 18). Já produzindo um cruzamento com os viajantes de incentivo notou-se que 75% concordam fortemente com a teoria, e isso é explicado pelo fato de já ter passado pelas viagens, despertando interesse em conquistá-la novamente, assim a motivação se traduz com mais facilidade nos participantes da viagem de incentivo.

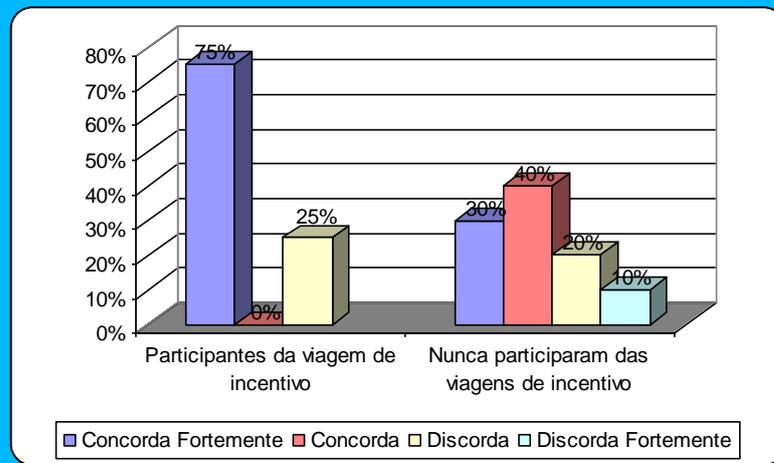


Gráfico 18 – Cruzamento : Relação da viagem com a motivação

O que torna evidente aqui é que a viagem por sua estrutura psicológica e social relativa às suas expectativas humanas promove pelo menos mudança de comportamento no indivíduo ao se projetar realizando a viagem. É claro que a motivação é muito pessoal e que absorve vários pesos do cotidiano, contudo em se tratando de um sentimento que Chiavenato coloca como sendo operado em ciclos , nunca vai estar 100% positivo ou negativo. O que vai

promover a execução do ciclo é o incentivo sejam interno ou externo como no caso das campanhas.

Ao analisar a motivação pode se pensar nas possibilidades de produzir efeitos contrários como o desânimo e a desmotivação no ambiente de trabalho, assim perguntado aos entrevistados se a não conquista dos prêmios desmotiva os funcionários, mais da metade discordaram da teoria, onde 50% discordaram e 20% discordaram fortemente (Gráfico 19). Já os que viajaram obtiveram um equilíbrio entre discordar fortemente e discordar. Esse resultado apresenta que dos que já receberam prêmio 100% não reconhece a relação da desmotivação com a premiação, mostrando que a campanha de incentivo quando bem trabalhada e informada não produz efeitos negativos na vida do empregado.

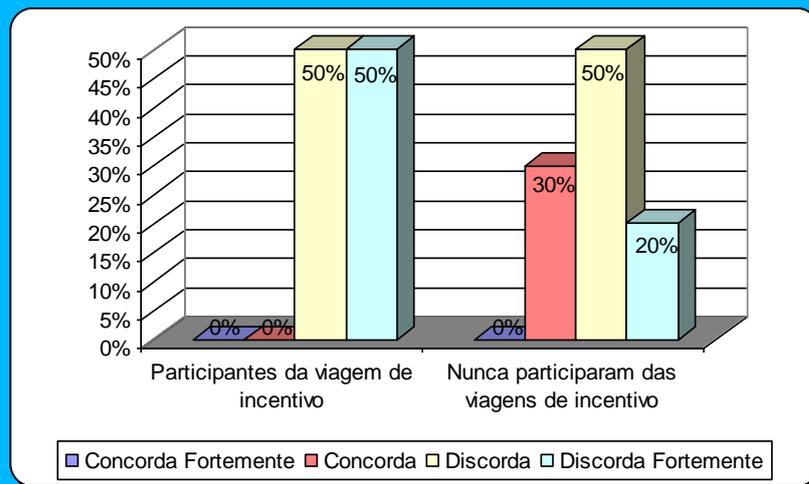


Gráfico 19 – Cruzamento : Relação entre a possível desmotivação dos funcionários com a não conquista de prêmios

Mas o que tornou claro nesta pesquisa é que a campanha de incentivo muda o ambiente, pois segunda a mesma 60% concordaram que as campanhas trazem bons resultados para o clima organizacional, já para os que viajaram este percentual caiu para 25% como no gráfico 20. O que pode estar relacionado a esta queda é o fato desses já terem passado por uma campanha e ter conquistado o prêmio sendo uma ação que já não reflete muito no

ambiente, reduzindo o stress, ao contrário dos que nunca viajaram, desfrutando ao máximo a campanha em busca da premiação.

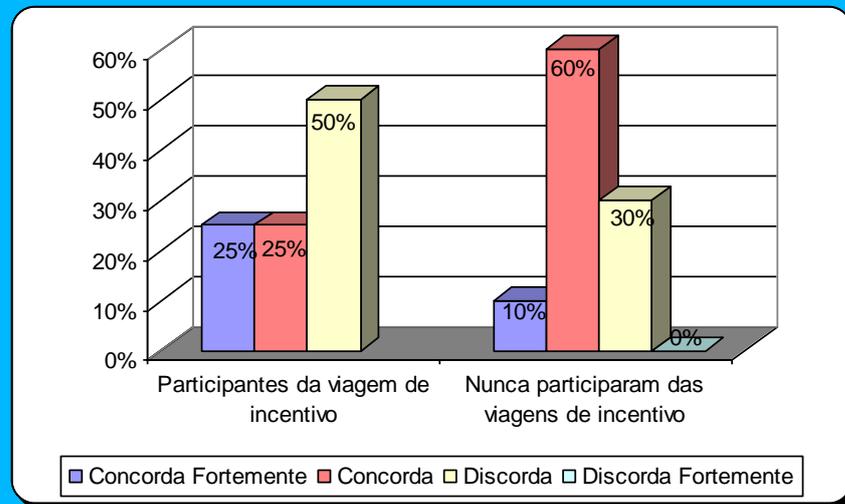


Gráfico 20 – Cruzamento : Relação da campanha com a redução do stress

Ou seja, os reflexos da campanha de incentivo e das viagens podem ser apresentados aqui como bons frutos já que promove um clima mais agradável dentro da empresa, promove a união dos funcionários e aumenta a motivação, produzindo melhor e alcançando bons resultados. Contudo em se tratando de pesquisa de opinião muito se pode mudar com os acontecimentos futuros, e da mesma forma muito se pode divergir em se tratando da personalidade de cada um, adquirindo assim acepções diferentes, produzindo ações e reações complexas que demandam o aperfeiçoamento do conhecimento, e a relevância da continuidade das pesquisas na área .

## 7 CONCLUSÃO

Ao analisar a viagem de incentivo como ferramenta para a produtividade na Caixa Econômica Federal, se observou a importância de suas conseqüências para a empresa e para o empregado. Pois para CEF, os resultados alcançados pela campanha se traduzem em ótimas oportunidades para o aperfeiçoamento dos serviços, frente ao mercado de trabalho cada vez mais exigente, e refletindo obviamente na produtividade da empresa. Já para o funcionário, o reconhecimento pelas conquistas das metas e das recompensas conquistadas, garante a dinâmica do ciclo motivacional e o aumento da auto-estima, refletindo no bem estar do indivíduo frente ao seu trabalho. Para ambos gera uma relação mais próxima entre os mesmos produzindo um ambiente mais agradável e um clima organizacional mais interessante.

O que tornou evidente nesta pesquisa foi a evolução das viagens de incentivo em todas as esferas, o que denota sua capacidade de crescimento econômico. E o que é mais interessante é que esse crescimento foi sustentado, garantindo impactos positivos no sistema turístico, provocando também a construção de uma atividade turística mais criativa, que demanda mais planejamento se expressando totalmente dependente da relação holística do turismo.

Assim apesar de estar entre dois segmentos já conhecidos como o de eventos e o de negócios, o turismo de incentivo possui várias perspectivas de crescimento no Brasil. E suas características enquanto segmento são essências para a dinâmica sazonal do turismo, contribuindo grandemente para a evolução do mesmo no país. Em se tratando do Maranhão o mesmo pode com absoluta certeza entrar como destino para o turismo de incentivo, já que possui capacidade para realizar as atividades do roteiro de incentivo relacionadas pela

pesquisa. Cabe agora ao trade turístico procurar seu espaço nesse segmento emergente e saber conhecer as possíveis empresas que promovem as campanhas de incentivo.

Portanto mesmo que a viagem de incentivo seja algo muito intimista dentro da empresa, relativa ao plano anual da mesma, e mesmo sendo algo a princípio alienador visto que exalta a conquista das metas e a vida laboriosa, a viagem promove nas organizações um clima mais favorável para o estabelecimento dos serviços. Mesmo porque, a pressão para bons resultados sempre estará nas empresas que querem sobreviver no mercado, tornar esta condição em uma estratégia mais planejada e enriquecedora para a vida emocional do empregado, é bem vinda. Assim o marketing de incentivo e a viagem como premiação possui sim uma grande contribuição para o desenvolvimento social, já que suscita o crescimento da empresa e do funcionário, e da mesma forma promove o turismo e a localidade visitada.

## REFERÊNCIAS

- ALBORNOZ, Suzana. **O que é trabalho**. Série Primeiros Passos. São Paulo: Ed Brasiliense. 6ª ed. 1998.
- ANDERSON, Perry. **Passagens da antiguidade ao feudalismo**. Tradução Beatriz Sidou. 4ª ed. São Paulo: Ed. Brasiliense, 1992.
- BAHL, Miguel. **Viagens e roteiros turísticos**. Curitiba:Prottexto,2004.
- BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing**. 3ª ed. Porto Alegre: Ortiz, 1994.
- CATANI, Afrânio M. **O que é Capitalismo**. 31ª ed. Série Princípios. São Paulo: Ed Brasiliense, 1992.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciamento de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Ed. Elsevier, 2004.
- \_\_\_\_\_. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 6ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- \_\_\_\_\_. **Recursos Humanos na Empresa**. 1ªed. São Paulo: Atlas. V.4, 1989.
- CLARK, Grahame. **A pré-história**. Tradução de Edmond Jorge. 2ª ed. Rio de Janeiro: ZAHAR EDITORES, 1975.
- CRESCITELLI, Edson. **Marketing de Incentivo**. São Paulo: COBRA, 2002.
- DUBRIN, Andrew J. **Fundamentos do comportamento organizacional**. Tradutores James Sunderland Cook, Martha Malvezzi Leal; revisor técnico Reinaldo O. da Silva. São Paulo: Pioneira. Thomson Learning, 2003.
- GONÇALVES, Fabiana. Viagem de Incentivo garantem assento no mercado. **Revista Turismo em números**. São Paulo, Sindetur, nº19, p. 08-13, 2003.
- GORDON, Childe. **A evolução cultural do homem**. Tradução de Waltensir Dutra. 3ª ed. Rio de Janeiro: ZAHAR EDITORES, 1975.

GRINSCHPUN. Iair. **O Capitalismo**. História\_ arquivos para estudo. Disponível em <[http://www.unificado.com.br/história/prof\\_iair/Capitalismo.htm](http://www.unificado.com.br/história/prof_iair/Capitalismo.htm)>. Acesso em: 29 de novembro de 2005. Não paginado.

HOELLER, Elisete Helena. Turismo de Incentivo In: ANSARAH, Marília G. dos Reis (Org). **Turismo Segmentação de Mercado**. São Paulo: Futura, 1999.p. 57-74.

IGLESIAS, Francisco. **A Revolução Industrial**. Coleção Tudo é História. 4<sup>a</sup> ed. São Paulo: Ed Brasiliense, 1983.

KANAANE, Roberto. **Comportamento Humano nas organizações**: o Homem do século XXI. 2ªed. São Paulo: Ed. Atlas, 1999.

KRIPPENDORF, Jost. **Sociologia do turismo**: para uma nova compreensão do lazer e das viagens. São Paulo: Aleph, 2001.

MARX, Karl. **O Capital**: Crítica da economia política. Tradução de Regis Barbosa e Flavio Rua Kothe. 2ª ed. São Paulo: Nova Cultural. 1985.

MOTTA, Sergio. **Ciência do Ser**. Disponível em: <<http://www.sergiomotta.com.br>> Acesso:06 de março de 2006.

NADER, Rosa Maria. **O trabalho e produção do conhecimento: de como o conhecimento transforma trabalho em capital**. Disponível em <[http://www.cibersociedad.net/congres2004/grups/fitxacom\\_publica2php?grup=33&=308&idioma=es](http://www.cibersociedad.net/congres2004/grups/fitxacom_publica2php?grup=33&=308&idioma=es)> Acesso em 12 de dezembro de 2005.

OLIVEIRA, Carlos Roberto de. **História do trabalho**. Série Princípios. São Paulo: Ática. 1987.

SARGENTINI, Vanice Maria Oliveira. **Discurso e História**: as vozes anarquistas na construção do trabalhismo brasileiro. Tese (Doutorado em Letras) – Programa de Pós Graduação em Letras, FCL/UNESP, Araraquara, 1998.

SCHAPOCHNIK, Cláudio. Trade turístico descobre o grande filão. **Revista Turismo em números**, São Paulo, Sindetur, nº19, p. 14-19, 2003.

SILVEIRA, Hellen Priscilla da. **Análise do Comportamento nas Organizações**. Manaus: Centro Universitário Luterano de Manaus.(CEULM/ULBRA), 2005.  
Disponível:<[http://www.ulbramao.br/graduacao/psicologia/artigos/A\\_Analise\\_do\\_Comportamento\\_nas\\_Organizacoes-SILVEIRA\\_H\\_P.pdf](http://www.ulbramao.br/graduacao/psicologia/artigos/A_Analise_do_Comportamento_nas_Organizacoes-SILVEIRA_H_P.pdf)>. Acesso em: 01 de fevereiro de 2006.

SOUZA, Helena . Evento de Incentivo: um produto diferenciado. **Revista dos EVENTOS**, São Paulo, Edição nº 33. 2004. Disponível em: <[http://www.revistadoseventos.com.br/bn\\_conteudo.asp?cod=3411](http://www.revistadoseventos.com.br/bn_conteudo.asp?cod=3411)>. Acesso em: 12 de janeiro de 2006.

THE INCENTIVE TRAVEL BUYERS HANDBOOK. New York. Business Publications USA, 3ªed. 2006. Disponível em: <[http://www.incentivemag.com-incentive-images-trvgrp\\_ITBH\\_05.pdf.url](http://www.incentivemag.com-incentive-images-trvgrp_ITBH_05.pdf.url)>. Acesso em : 10 de fevereiro de 2006.

WEBER, Max. **Textos Selecionados**: seleção de Mauricio Tragtenberg: traduções de Mauricio Tragtenberg. 2ªed. São Paulo: Abril Cultural. 1980.

## APÊNDICES

## APÊNDICE – A Questionário aplicado aos funcionários

Olá, meu nome é Lílian Pires e sou estudante do curso de turismo da Universidade Federal do Maranhão. Estou realizando uma pesquisa monográfica a respeito das viagens de incentivo da Caixa Econômica Federal, e teria muito prazer em ter você como meu colaborador (a), respondendo ao questionário que segue abaixo.

1.Sexo.

Feminino                       Masculino

2.Faixa Etária.

18 à 30                       31 à 40  
 41 à 50                       mais de 50 anos

3.Escolaridade.

1º grau                       2º grau incompleto  
 2º grau completo       3º grau incompleto  
 3º grau completo       pós-graduação

4.Cargo ou função?

5.Você já ouviu falar das campanhas de incentivo da Caixa?

sim                               não



5.1 Caso afirmativo\_ Você em geral aprova ou desaprova a campanha?  
 aprova  desaprova  sem opinião

6.Você já participou de alguma campanha de incentivo da caixa?

sim                               não

7.Você já foi premiado com alguma viagem de incentivo?

sim                               não



Caso negativo\_ responda somente a décima questão.

8.Caso afirmativo: Para qual destino você foi?

9.Quais foram às atividades realizadas durante a viagem?

lazer                               descanso  
 festas                               jogos  
 palestras                       dinâmicas de grupo

10. Ao lado de cada um dos enunciados apresentados abaixo, por favor, indique se você concorda fortemente (CF), concorda(C), discorda (D), discorda fortemente (DF) ou está indeciso.

- a campanha de incentivo promove a união entre os funcionários  
 a possibilidade de viajar faz com que você tenha mais motivação para o trabalho  
 a não conquista dos prêmios desmotiva o funcionário.  
 a participação em campanhas de incentivo torna o ambiente menos estressante

11.Quais foram às conseqüências da viagem?(Marque a opção mais próxima de suas concepções)

- aumento da motivação  diminuição do stress  
 aumento da auto-estima  nenhuma

### **OBRIGADA**

Estou muito grata pela tua contribuição, tenha certeza de que fará muita diferença a tua participação.

APÊNDICE – B Questionário aplicado à administração

Olá, meu nome é Lílian Pires e sou estudante do curso de turismo da Universidade Federal do Maranhão. Estou realizando uma pesquisa monográfica a respeito das viagens de incentivo da Caixa Econômica Federal, e teria muito prazer em ter você como meu colaborador (a), respondendo ao questionário que segue abaixo.

1. Qual a importância das campanhas de incentivo para a empresa?

2. Qual a abrangência da campanha dentro da empresa?

- todos os setores     apenas o setor de vendas  
 outro \_\_\_\_\_

3. Existe algum critério para selecionar o grupo que participará da campanha?

- sim                       não



3.1 Caso afirmativo, quais são estes critérios?

\_\_\_\_\_

4. O funcionário tem um limite de campanhas?

- sim                       não



4.1. Caso afirmativo, Quantas vezes o funcionário pode participar das campanhas de incentivo?  
 uma    três    duas    quatro    outros

5. As metas propostas pelas campanhas são alcançadas?

- sim                       não



5.1 Caso afirmativo, em porcentagem seria:  
 50%    70%    90%    100%  
 outros \_\_\_\_\_

6. As campanhas de incentivo em geral duram quanto tempo?

- um mês                       um semestre  
 um trimestre               um ano  
 outros \_\_\_\_\_

7. Com que frequência vocês realizam as campanhas de incentivo?

- semestral                       anual  
 trimestral                       não possui uma frequência fixa

8. Em geral, qual o mês da entrega do prêmio?

\_\_\_\_\_

9. Qual é o período do ano em que mais são realizadas as viagens de incentivo?  
 Janeiro- Março                       Julho- Setembro  
 Abril- Junho                               Outubro- Dezembro
10. Dentre os prêmios qual desperta maior interesse?  
 dinheiro                       viagem  
 eletrodomésticos       outros
11. Ao lado de cada um dos enunciados apresentados abaixo, por favor, indique se você concorda fortemente (CF), concorda (C), discorda (D), discorda fortemente (DF) ou está indeciso.  
 a campanha de incentivo promove a união entre os funcionários?  
 os funcionários se sentem motivados a cada campanha de incentivo?  
 a não conquista dos prêmios desmotiva o funcionário?  
 a realização das campanhas de incentivo torna o ambiente de trabalho mais agradável?

12. O fato de ter que sortear afeta a motivação do empregado?

sim                       não

Por quê?

---

13. Qual o gasto médio que a Caixa Econômica Federal tem na realização das viagens de incentivo?
- 

14. A viagem de incentivo é organizada por alguma agência de turismo?

sim

não



14.1 Caso afirmativo: Qual agência?

---

15. Quais destinos são mais frequentes nas campanhas de incentivo da CEF?
-

## ANEXOS

ANEXO – A Fotos da Viagem de Incentivo para a Grécia



Fonte: Nores Machado\_2002

Foto 01 Grupo da Viagem de Incentivo Caixa Econômica Federal



Fonte: Nores Machado\_2002

Foto 02 Palestras



Fonte: Nores Machado\_2002

Foto 03 Eventos



Fonte: Nores Machado\_2002

Foto 04 Lazer



Fonte: Nores Machado\_2002

Foto 05 Traslado dos turistas



Fonte: Nores Machado\_2002

Foto 06 Cruzeiro Marítimo\_ Ilhas Gregas

ANEXO – B Modelo de Briefing



Segunda Feira, 3 de Abril de 2006

VIAGERS DE INCENTIVO voltar

### BRIEFING ON LINE

Empresa:

Contato:

Departamento:

Telefone:

E-mail:

Objetivo da Campanha:

Público Participante:  Conteúdo

Perfil do Público Participante:  Conteúdo

Número de pessoas:

Destino:  Brasil

Categoria de Hotel:  03 estrelas

Acomodações:  Single

Tipo de transporte:  Aéreo

Maiores detalhes da viagem:

TODOS OS DIREITOS RESERVADOS À IT VIAGERS DE INCENTIVO - COPYRIGHT 2002



## ANEXO – C Regulamento da Campanha 100% Paixão

