

Gestão de pessoas

REMUNERAÇÃO VARIÁVEL: A INFLÊNCIA DA COMISSÃO NA MOTIVAÇÃO DO GARÇOM

AUTORES

KATIA DE ALMEIDA

Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
katia200@terra.com.br

ALESSANDRA QUINTELLA NUNES

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
alessandraquintella@ufrj.br

ANTONIO CARLOS VILELA

Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Vilela@swmb.com.br

MARCIO SILVA BORGES

Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
msborges@hotmail.com

Resumo

As empresas do setor de alimentos e bebidas passam hoje por grandes transformações, que partem do seu elemento-chave, que é o consumidor final. Entender as mudanças nos desejos desse novo consumidor, que altera gradativamente seu hábito alimentar, é fundamental para compreender como as empresas ao longo das cadeias agroalimentares devem trabalhar para ter sucesso. Nesse cenário, procura-se é de fundamental importância a qualidade do atendimento ao cliente e conseqüentemente o bom funcionamento desses estabelecimentos. O garçom surge como peça chave dessa engrenagem. O objetivo desse trabalho é analisar o grau de motivação gerado pela comissão (10%) recebida pelo garçom. Dessa forma, o problema da pesquisa foi definido por meio da seguinte pergunta: Qual é a influência da **remuneração variável** na **motivação** e no **desempenho** dos empregados no trabalho? Foi realizado neste trabalho um estudo de caso numa rede de restaurantes, com, com a coleta de dados primários através de entrevista estruturada, com garçons da Rede Na Pressão no mês de Junho / 2007. A população da pesquisa é constituída por 85 garçons e foi utilizada uma amostra de 28 garçons (33%), a fim de investigar a influência da comissão na motivação do garçom. Foi verificado que sem a comissão os entrevistados não trabalhariam como garçom.

Palavras chave: Motivação, remuneração variável, desempenho

Abstract

The companies of the sector of foods and drinks pass today for great transformations, that leave of its element-key, that is the final consumer. To understand the changes in the desires of this new consumer, who modifies its alimentary habit gradual, is basic to understand as the companies throughout the chains agroalimentares must work to have success. In this scene, it is looked is of basic importance the quality of the attendance to the

customer and consequently the good functioning of these establishments. The waiter appears as part key of this gear. The objective of this work is to analyze the degree of motivation generated for the commission (10%) received by the waiter. Of this form, the problem of the research was defined by means of the following question: Which is the influence of the changeable remuneration in the motivation and the performance of the employees in the work? A study of case in one was made would choperia, the Net In the Pressure, where if it interviewed 28 waiters, in a universe of 86, in order to investigate the influence of the commission in the motivation of the waiter. It was verified that without the commission the interviewed ones would not work as waiter.

Keys worlds: Changeable remuneration, motivation, performance

1. Introdução

Conforme Maricato (2002), o fenômeno da globalização no Brasil na década de 90 do século passado gerou desemprego de executivos, fruto dos processos de reengenharia e enxugamento de custos nas empresas que, aliada à redução de ganhos dos profissionais liberais fez com que muitos deles montassem pequenas empresas, em especial bares e restaurantes. O Plano Real onerou a classe média brasileira, levando seus participantes a cortarem gastos, atingindo diretamente o setor de restaurantes. Como o mercado exige um acerto entre a oferta e a demanda, em 1997 o número de estabelecimentos que fecharam as portas já era maior do que os que abriam Maricato (2002).

Conforme Maricato (2002), na década de 1970 do século passado, devido ao “milagre brasileiro”, a entrada de capital externo e ao crescimento interno surge uma classe média ascendente, que propicia mercado para a criação de bares e restaurantes mais sofisticados, que são obrigados a se aprimorarem continuamente, por exigência desse segmento cada vez mais exigente. Na década de 80, começam a se multiplicar os *fast-foods*, pizzarias e outros estabelecimentos onde se pode comer rapidamente e sem gastar muito. Já na década de 90, a contínua sofisticação do mercado, aliada à abertura para a importação de produtos e à vinda de *chefs* estrangeiros em maior número, dá novo impulso à gastronomia.

A refeição fora do lar deixou de ser uma alternativa de lazer e tornou-se uma necessidade, constituindo uma tendência dentro do que se pode chamar de terceirização dos serviços familiares, surgidos em função do novo papel assumido pelas mulheres no contexto atual da sociedade. Conforme Montenegro (2003), elas passaram a buscar independência econômica e a realização profissional através de um trabalho remunerado, bem como pela necessidade de auxílio financeiro familiar, deixando de exercer as atividades domésticas caracterizadas como não lucrativas. Deve-se considerar que existe um tipo de público que utiliza os restaurantes diariamente por comodidade, não levando em consideração os custos dessa opção. Preferem não conviver com empregadas em casa, ter de fazer compras mensalmente e, ainda, correrem riscos de prejuízos relativos à perecibilidade dos alimentos em função do consumo inapropriado ou divergência entre a quantidade que será consumida e adquirida.

Conforme Neves e Castro (2003), as empresas do setor de alimentos e bebidas passam hoje por grandes transformações, que partem do seu elemento-chave, que é o consumidor final. Entender as mudanças nos desejos desse novo consumidor, que altera gradativamente seu hábito alimentar, é fundamental para compreender como as empresas ao longo das cadeias agroalimentares devem trabalhar para ter sucesso. Esses autores afirmam que o ramo alimentício nunca precisou tanto do fluxo eficiente de informações ao

longo da rede produtiva para compreender o que o consumidor demonstra em termos de preferência alimentar e, conseqüentemente, como e o que irá comprar, em virtude de um ambiente externo mais competitivo.

Nesse cenário, procura-se é de fundamental importância a qualidade do atendimento ao cliente e conseqüentemente o bom funcionamento desses estabelecimentos. O garçom surge como peça chave dessa engrenagem. O objetivo desse trabalho é analisar o grau de motivação gerado pela comissão (10%) recebida pelo garçom. Dessa forma, o problema da pesquisa foi definido por meio da seguinte pergunta: Qual é a influência da **remuneração variável** na **motivação** e no **desempenho** dos empregados no trabalho?

2. Fundamentação Teórica

2.1. Conceito de Motivação

Chiavenato (2003) relata que a motivação constitui-se de um importante campo para conhecimento e explicitação da natureza humana e seus comportamento. Para entender este comportamento faz-se necessário conhecer sua motivação, bem como, a interação da mesma no indivíduo. O referido autor continua seu pensamento destacando a dificuldade de se estabelecer exatamente um conceito para motivação, uma vez que o mesmo é utilizado em diferentes sentidos. Sua teoria aborda a idéia de que “motivo” é tudo aquilo que impulsiona o indivíduo a agir de uma forma específica, ou origina um comportamento específico. Esta tentativa de gerar uma ação pode ser provocada por um estímulo externo e também pode ser gerada internamente através de processos mentais do indivíduo.

Para Gil (2001) a motivação é a força que estimula as pessoas a agirem. Relata que no passado, acreditava-se que esta força era determinada em especial pela ação de outras pessoas como pais, professores e chefes. O referido autor completa sua idéia quando estabelece que na verdade a motivação é conseqüência de necessidades não satisfeitas, e que estas necessidades são intrínsecas às pessoas.

Muchinsky (2004) destaca que a motivação no trabalho refere-se ao domínio dos processos motivacionais direcionados ao campo do trabalho, sendo um conjunto de componentes que se originam tanto no interior como no exterior do indivíduo com o objetivo de iniciar o comportamento relacionado ao trabalho bem como sua forma, direção, intensidade e duração. Quanto a direção definiu-se como a escolha das atividades que serão realizadas no dispêndio do esforço. Na intensidade, implica-se em ter o potencial para desenvolver vários níveis de esforço que serão utilizados nas atividades despendidas, e na duração que reflete a persistência da motivação ao longo do tempo.

Bowditch (2004) esclarece uma distinção entre a motivação extrínseca e a motivação intrínseca. Quando se refere à motivação extrínseca, o autor revela que esta refere-se essencialmente a um tipo de relação entre meios e fins, ou seja, ao adotar certos tipos de comportamentos para receber certos incentivos externos a uma tarefa, desta forma o indivíduo são motivados a realizar tarefas para receber a recompensa desejada. Quanto à motivação intrínseca, a mesma está relacionada essencialmente à motivação pelo próprio trabalho, ou seja, um desejo de trabalhar arduamente simplesmente pelo prazer de cumprir uma missão.

Vergara (2003) define a motivação como sendo um produto não acabado, onde o mesmo pode ser considerado como um processo que se configura a cada momento, no

fluxo permanente da vida, isto é, tem um caráter de continuidade. Robbins (2002) estabelece a motivação como um processo responsável pela intensidade, direção, persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta. Estabelece três elementos como sendo de fundamental importância para definição da motivação, estes são: a intensidade, a direção e a persistência. A intensidade está relacionada à quantidade de esforço que a pessoa despende para a atividade, sendo que este elemento necessita de uma direção a qual beneficie o processo motivacional. E por último elemento tem-se a persistência que está ligada à quanto tempo uma pessoa consegue manter seu esforço para determinada atividade.

2.2. Ciclo Motivacional

Chiavenato (2003) nos relata que o primeiro passo para compreender a motivação humana deriva da tentativa de explicitar como ocorre este comportamento nas pessoas. Seu modelo consiste na utilização de um estímulo que poderá variar de acordo com a percepção da pessoa, bem como seu modelo de cognição, sua representação interna. Através deste estímulo encontramos uma necessidade que quebra o estado de equilíbrio do organismo, ocasionando uma tensão, desconforto. Estes conteúdos tendem a proporcionar um determinado comportamento que vise suprir este desequilíbrio. Se o comportamento for eficaz o sujeito passa a obter o estado de equilíbrio anterior.

Porém, para o referido autor, as necessidades ou motivos não são estáticos, isto é, estas consistem de forças dinâmicas e persistentes que ocasionam determinados comportamentos. Com o processo de aprendizagem os comportamentos se tornam de forma gradual mais eficazes no que se refere à satisfação das necessidades.

Continua salientando que a satisfação de algumas necessidades pode ser temporal e passageira, ou seja, a motivação humana é um processo cíclico e orientado de acordo com as diversas necessidades. O comportamento é praticamente um processo de resolução de problemas, de satisfação de necessidades à medida que elas vão surgindo.

Gil (2001) esclarece que o comportamento humano é motivado pelo desejo de atingir algum objetivo, porém este objetivo nem sempre é conhecido pelo indivíduo. Os motivos é que impulsionam e mantêm o comportamento do indivíduo. São por assim dizer as molas da ação. Também se pode identificar os motivos com as necessidades e dizer que os indivíduos são movidos pelas necessidades. Os motivos ou necessidades dirigem-se para os objetivos, que estão fora dos indivíduos. Os indivíduos possuem milhares de necessidades e todas competem por seu comportamento. A necessidade mais forte em determinado momento é a que conduzirá à atividade.

2.3. Sistemas de Remuneração

A remuneração, segundo Hipólito (2000), tem como objetivo principal reconhecer a contribuição e valor agregado dos profissionais através da distinção de diversos níveis de resultado. Para Martocchio (1998) a remuneração ou compensação é composta de duas dimensões: a intrínseca (que se refere ao estado psicológico em função do desempenho de uma função) e a extrínseca (que inclui a recompensa tanto monetária quanto não monetária). A remuneração total é composta de uma base de pagamento (remuneração fixa), remuneração indireta (principalmente benefícios) e remuneração variável de acordo com programas específicos que estabelecem previamente objetivos a serem alcançados.

De acordo com Pontes (2000), os princípios básicos de um sistema tradicional de remuneração são a garantia da competitividade externa e a justiça interna.

Para Lawler III (1986) a abordagem tradicional de remuneração reflete, em última instância, uma forma de pensar o trabalho e a relação com as pessoas, sendo que se encaixa bem num sistema de gestão burocrático, fortemente hierarquizado e voltado para o controle rígido. Afirma ainda que tal sistema foi originalmente desenvolvido para dar suporte à tradicional burocracia característica do período do início da industrialização enfatizando o controle e encorajando as pessoas a fazerem somente o que estava prescrito, demonstrando que esse sistema depende de uma certa estabilidade das tarefas desempenhadas para que seja bem sucedido. Heery (1996) também destaca que essas “velhas” formas de remuneração foram desenvolvidas para atender organizações altamente hierarquizadas inseridas num ambiente bastante previsível, sendo que “movimentos de intensa mudança que impactam as organizações dificultam uma prescrição do que deve ser feito tornando o conceito de cargos obsoleto” para sustentar as práticas de remuneração nesse novo cenário (Hipólito, 2000). Assim, os aumentos para a maioria dos empregados resultavam de promoções, mérito ou reajustes devido à inflação. Sendo que a maioria dos aumentos por mérito pode ser vista como um pouco mais do que um aumento de custo de vida. Assim, as pessoas passaram a esperar esse tipo de aumento regularmente a cada ano, supondo terem direito a esse aumento mesmo que seu desempenho não o tenha realmente merecido. Os parâmetros da remuneração eram (e continuam ser) um valor-base, acrescido de um aumento por mérito ou por reajuste ao custo de vida (FLANNERY, 1997).

No entanto, conciliar as constantes mudanças pelas quais passam as organizações e os sistemas tradicionais de remuneração tem gerado uma série de dificuldades e incoerências comprometendo a eficácia destes modelos, pois há cada vez uma significativa distância entre o conteúdo das descrições de cargos, o que as pessoas realmente realizam no trabalho e os critérios considerados pelos gestores para remunerar e/ou promover seus empregados. Além disso, Hipólito (2000) destaca que as atividades que constam nas descrições de cargos são na maioria das vezes registradas de forma bastante inadequada.

Entre as principais limitações desse sistema tradicional de remuneração, com base no cargo, destacam-se a excessiva centralização das decisões salariais, o alto custo da manutenção desse sistema, baixa confiabilidade da informações salariais obtidas por meio de pesquisa e, principalmente, o não reconhecimento da contribuição das pessoas como fator a ser considerado para aumento salarial e evolução na carreira (Hipólito, 2000).

As transformações ocorridas no ambiente externo impulsionam as empresas a reverem suas práticas salariais, ao mesmo tempo em que dificultam a operacionalização de formas tradicionais. Grandes organizações estão cada vez mais compreendendo que a remuneração pode ser um importante fator estratégico à medida que possui o potencial de alinhar os custos próximos aos competidores e conduzir os empregados a maior foco no ambiente competitivo (Lawler III, 1986). Um sistema de remuneração necessita, assim, de um certo nível de flexibilidade para acompanhar as constantes mudanças, mas deve também reforçar os objetivos da organização em longo prazo.

Para responder de forma adequada a essa demanda, vários ajustes se fazem necessários à gestão de pessoas. Entre esses ajustes, um dos mais proeminentes, diz respeito à adequação do sistema de remuneração como forma de alinhar a remuneração à estratégia da empresa, constituindo-se numa fonte de vantagem competitiva (Wood Jr, 1996).

Barret (1991) destaca que, a principal diferença entre a abordagem tradicional e estratégica de remuneração, está no fato de que a primeira abordagem remunera a

habilidade requerida e prevista na descrição de cargo, já na remuneração estratégica a compensação está voltada para o nível de habilidade da pessoa que desempenha o trabalho. A definição do salário base deve refletir cada vez mais o valor das pessoas para a organização mais que somente o conteúdo do trabalho (Schuster e Zingheim *apud* Heery, 1996).

Para Wood Jr (1996) a adoção do conceito de remuneração estratégica traz como consequência o vínculo entre desempenho e remuneração. Essa vinculação passa, então, a ser mediada por outros fatores como habilidades, competências, resultados da empresa etc. Sendo que a vinculação da noção de habilidades à remuneração destaca-se como uma das possibilidades de que a remuneração passe a exercer seu papel estratégico nas organizações, pois conforme destaca a Barbosa (2003) “o sistema de remuneração pode se articular às competências visando a alavancar resultados”.

2.4. A Remuneração Variável

De acordo com Pontes (2000), a remuneração variável é o processo de remunerar os funcionários de forma a ter uma parte fixa e uma móvel. A parte fixa advém da definição de estruturas salariais, e a parte variável advém de outros fatores definidos e pactuados previamente, e que, geralmente levam em conta o desempenho do funcionário ou da sua equipe de trabalho e, principalmente, o desempenho da empresa.

Para Wood Jr. e Filho (1999), o objetivo principal de um sistema de remuneração variável, qualquer que seja a sua forma, é alinhar e convergir esforços para melhorar o desempenho da empresa, vinculando o desempenho e a recompensa com o intuito de se buscar a melhoria contínua, partilhando os bons e maus resultados da empresa e transformando custo fixo em variável.

Pode-se classificar as diversas formas de remuneração variável, segundo Wood Jr. e Filho (1999), em dois grandes grupos: a participação nos lucros e a remuneração por resultados.

A participação nos lucros está diretamente relacionada com os resultados globais da empresa, ou seja, se há lucro ou não. Para o autor, normalmente este tipo de remuneração variável não está ligado às práticas administrativas de estilo participativo, e não são utilizados indicadores de resultado. Já a remuneração por resultados, procura vincular o recebimento de bônus ou prêmios ao atendimento de metas preestabelecidas e pactuadas. Diferentemente da participação nos lucros, a remuneração por resultados comumente é realizada em ambientes organizacionais onde se realizam práticas de administração participativa.

Pontes (2000) não acredita ser a melhor opção de remuneração variável, a simples participação ou distribuição de lucros, embora tenha amparo legal. Esta descrença é devido principalmente ao caráter paternalista, não diferenciando as contribuições de cada indivíduo, grupo ou setor para a concretização do resultado.

A remuneração variável juntamente com a participação acionária são os componentes de um sistema de remuneração por desempenho, segundo Wood Jr. e Filho (1999). Embora esta participação acionária possa também ser classificada como variável, estes autores procuram dar maior destaque a este tipo de remuneração por desempenho.

A participação acionária pode ser considerada um dos componentes mais complexos devido tanto à sua implicação com a legislação trabalhistas e com a regulamentação do mercado financeiro, como pela sua característica focalizada numa relação de médio e longo

prazo que eleva a distância entre as formas de remuneração e a percepção dos benefícios. Entretanto, os autores ressaltam que um projeto bem estruturado com a ajuda de um especialista no aspecto legal-trabalhista, pode gerar benefícios à médio e longo prazo tanto para a empresa como para os funcionários. Tais benefícios são conseguidos através do aumento do direcionamento e a convergência de esforços para atender metas de crescimento, bem como o reforço do senso de identidade e comprometimento dos trabalhadores da empresa.

Ainda, para os autores, a atual discussão sobre a remuneração variável está intimamente ligada com os atuais processos de mudança organizacional que as empresas estão passando. O sistema de remuneração, enquanto sistema de apoio, procura se adaptar à nova filosofia gerencial. Portanto projetos de reestruturação, programas de qualidade e produtividade, por exemplo, não podem ser travados por um sistema de apoio que seja incompatível com este processo de mudança.

A adoção de um sistema de remuneração variável, segundo Pontes (2000), pode tornar uma empresa mais competitiva, pois se consegue um maior empenho na busca pela qualidade, produtividade e satisfação dos clientes. Entretanto as experiências das empresas brasileiras são recentes, bem como há no país poucas empresas que já adotaram algum tipo de programa. Neste sentido, as experiências destas empresas consideradas pioneiras são importantes para a consolidação e aprimoramento do sistema de remuneração variável, verificando se seus objetivos estão sendo alcançados.

2.5. Remuneração X Motivação

De acordo com Hipólito (2000), a remuneração tem sua origem desde o estabelecimento do mérito de um trabalho exercido pela troca de um valor respectivo financeiro ou de valia para o indivíduo. Este valor, durante a evolução histórica da sociedade, tem sofrido diversas modificações em seu formato, porém, sua essência continua a mesma: promover uma equiparação justa que gere ao indivíduo um bem estar socioeconômico, mesmo que em alguns casos essa questão reflète-se às condições mínimas para a sobrevivência do sujeito.

Uma vertente sobre o estudo da remuneração está voltada para a questão da motivação. Este elemento que envolve um amplo contexto psicossocial é até hoje fonte de inúmeras pesquisas sobre seus componentes e suas influências no contexto organizacional. A partir desta concepção a motivação se tornou cada vez mais uma característica importante e ao mesmo tempo preocupante para as empresas e para os profissionais que lidam com esta perspectiva diariamente.

Este universo, que engloba os aspectos motivacionais do indivíduo e a remuneração financeira, tem se tornando alvo de inúmeras pesquisas como se pode observar. Nas experiências de Taylor, no apogeu da Revolução Industrial, nas pesquisas de Elton Mayo até os avanços da escola humanística com McGregor sempre se notou uma condição essencial para a evolução histórica da sociedade: a preocupação com o fator Humano no trabalho.

Heil (2002) relata que é de fundamental importância saber lidar com o lado humano da empresa, tratar seus funcionários como seres vivos com metas individuais e não como engrenagens de uma máquina. Isto consiste em direcionar o homem de acordo com suas necessidades, ou seja, com o intuito de direcionar suas ações para satisfazer suas metas; e a necessidade mais urgente é a que determina suas ações em qualquer tempo.

Cada vez mais as organizações conduzem levantamentos de atitudes no trabalho para identificar os sentimentos de satisfação de seus empregados, para entender como a organização opera e para avaliar os efeitos de práticas gerenciais específicas e de arranjos organizacionais. Motivar, na perspectiva organizacional é incentivar pessoas e equipes a trabalhar da melhor maneira possível, através da construção de um ambiente favorável ao desempenho de suas aptidões.

3. Metodologia

Foi realizado neste trabalho um estudo de caso numa rede de restaurantes, com metodologia descritiva, iniciando com pesquisa qualitativa, com amostragem probabilística não intencional por acessibilidade, com a coleta de dados primários através de entrevista estruturada, com garçons da Rede Na Pressão no mês de Junho / 2007. A Rede Na Pressão foi inaugurada em 2005 (12 anos de funcionamento), possui 6 lojas e vai inaugurar a 7ª esse ano. A população da pesquisa é constituída por 85 garçons e foi utilizada uma amostra de 28 garçons (33%).

O instrumento de coleta de dados foi um questionário com 11 perguntas fechadas e 6 perguntas abertas, onde nas primeiras seis perguntas foi possível traçar um perfil sócio-econômicos dos garçons. As demais perguntas se relacionam à profissão de garçom(escolha da profissão, grau de satisfação, etc).

De acordo com Vergara (2004) uma investigação exploratória é realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado. Andrade (2001) complementa dizendo que esta configura-se como a fase preliminar, que busca proporcionar maiores informações sobre o assunto que vai se investigar.

Segundo Yin (2001), um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre fenômeno e contexto não estão claramente definidos.

Para o autor, a investigação de um estudo de caso enfrenta uma situação tecnicamente única em que haverá muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados, e, como resultado, baseia-se em várias fontes de evidências, com os dados precisando convergir em um formato de triângulo, e, como outro resultado, beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e a análise de dados. Um caso, segundo o autor, procura descrever uma situação concreta extraída do mundo dos negócios. Além disso, é uma espécie de elo que une a experiência do executivo em seu trabalho ao pesquisador nos seus esforços de compreender o processo de gestão. Os estudos de casos são fortes em realismo e em validade interna. Porém, não apresentam validade estatística para que se possa generalizar os fatos observados, além de serem difíceis de replicações.

De acordo com a abordagem do autor, o uso do estudo de caso se justifica na medida em que este trabalho se constitui numa pesquisa exploratória, pois, este tipo de pesquisa se aplica quando as evidências disponíveis são contraditórias ou insuficientes para permitir o estabelecimento de hipóteses formais ou a detecção de novos conceitos.

O mesmo autor destaca ainda, que a observação participante é uma forma especial de pesquisa em que o pesquisador pode realizar uma infinidade de funções dentro do estudo de caso, podendo, de fato, participar dos eventos que estão sendo estudados. O autor ainda destaca que esse tipo de trabalho oferece vários benefícios para a pesquisa, destacando a oportunidade de se estudar um fenômeno que, de outra maneira, estaria restrito ao universo

que o compõe. A observação participante fornece certas oportunidades incomuns para a coleta de dados. A oportunidade mais interessante relaciona-se com a sua habilidade de conseguir permissão para participar de eventos ou de grupos que são, de outro modo, inacessíveis à investigação científica.

As limitações e críticas endereçadas ao estudo de caso não devem ser ignoradas. Há problemas de ordem estrutural cujas críticas mais comuns dizem respeito à validade e fidedignidade do estudo de caso. Para Yin (2001), os conceitos estudados devem receber mensurações operacionais corretas. Isto é particularmente relevante, pois podem ser utilizados julgamentos subjetivos para a coleta de dados ou os instrumentos de análise dos dados podem não ser adequados aos resultados que se deseja obter. Outro aspecto diz respeito à generalização adequada à população representada pela instância. Uma crítica que se faz em relação a este aspecto é que, por falta de tempo de observação, pode-se incorrer no erro de se produzir falsas impressões ou interpretações duvidosas a respeito da instância investigada, comprometendo, assim, as conclusões e generalizações do estudo. Existem também limitações de ordem prática, como o potencial de iluminar os vários aspectos de uma instância e sugerir mudanças no tratamento de seus problemas pode levar a problemas se aplicado incorretamente em instâncias que não correspondem estruturalmente à investigada.

4. Análise de Discussão dos Resultados

Analizando e interpretando as respostas, foi possível identificar a idade e escolaridade dos garçons, conforme descrito na Tabela 1:

TABELA – Idade e Escolaridade

Idade		Escolaridade	
15-25	7.14%	1º Grau incomp	21.43%
26-30	52.94%	1º Grau	21.43%
31-35	47.06%	2º Grau incomp	46.43%
36-40	35.29%	2º Grau	7.14%
acima de 40	17.65%	3º Grau incomp	3.57%

Dos garçons entrevistados, 50,00% eram casados, 82,14 % têm filhos e 60,71% moram em casa própria.

Em relação ao tempo que trabalham como garçom, a média de tempo em que atuam na profissão foi de 10,89 anos, com tempo mínimo de 2 anos e máximo de 25 anos. Quanto ao tempo em que atuam na Rede Na Pressão, mais 61% trabalham há mais de dois anos e 71% dos garçons nunca trocaram de loja, o que indica um índice de rotatividade, na Rede e entre as lojas, bastante baixo.

TABELA 2 – Tempo como garçom e tempo que trabalha na Rede Na Pressão

Tempo como garçom	
Média	10.89
Máxima	25 anos
Mínima	2 anos
Tempo na rede	
Mais de 2 anos	61%
Na mesma loja	71%
Menor tempo	2 meses
Maior tempo	11 anos

Quando questionados sobre o grau de satisfação em trabalhar na loja, 75,00% se mostraram altamente satisfeitos. Apenas 1 garçom respondeu que tinha um grau de satisfação regular e 1 que tinha um grau de satisfação baixo. Nenhum dos garçons se mostrou insatisfeito, conforme mostra a Tabela 3.

TABELA 3 – Grau de satisfação em trabalhar na loja

Grau de Satisfação na Loja	
Alto	75.00%
Médio	17.86%
Regular	3.57%
Baixo	3.57%
Insatisfeito	0.00%

Em relação ao relacionamento com o chefe, 67,86% declararam ter um excelente relacionamento e 32,14% um relacionamento bom. Nenhum dos entrevistados tinha um relacionamento regular ou ruim com o chefe, segundo a Tabela 4,

TABELA 4 – Relacionamento com o chefe

Relacionamento com o patrão	
Ótimo	67.86%
Bom	32.14%
Regular	0.00%
Ruim	0.00%

Quando questionados se gostariam de trabalhar em outra loja da Rede, apenas 4 garçons responderam que sim. Desses, 1 era porque queria trabalhar em uma loja mais perto de casa e, os outro 3 para trabalhar em uma loja que, segundo eles, tivesse um movimento de clientes maior.

Sobre o tipo de clientes que preferem atender, 75,00% dos garçons não faz diferença entre os clientes, para eles, todos os tipos de clientes são bons. O restante prefere tipos específicos de clientes, conforme descrito na Tabela 5:

TABELA 5 – Tipo de clientes que prefere atender

Tipo de clientes que gosta de atender	
Todos	75.00%
Solteiros	3.57%
Exigentes	7.14%
Gaste muito	3.57%
Idosos	7.14%
Simpáticos	3.57%

Dos entrevistados, 50,00% não escolheu a profissão, ela aconteceu ao acaso, por acaso, estavam necessitando de emprego, sem qualificação, e surgiu a oportunidade de trabalhar como garçom. Apenas 21,43% queria ser garçom, escolheu a profissão, não foi escolhido por ela. O restantes se dividem em: 17,81% escolheu a profissão para trabalhar com o público e 10,71% por influência do pai. Os motivos da escolha da profissão estão resumidos na Tabela 6:

TABELA 6 – Motivo de escolha da profissão

Motivo de escolha da profissão	
Por acaso	50.00%
Por desejo	21.43%
Trabalhar c/ público	17.86%
Influência do pai	10.71%

A pergunta seguinte foi se eles seriam garçom se não recebessem comissão. Apenas 4 garçons responderam que sim. O que mostra que 86,71% dos entrevistados, neste estudo, não seriam garçons sem a comissão, o que pode mostrar que a verdadeira motivação na escolha da profissão é a comissão.

Com a intenção de isolar a variável comissão, foi perguntado por qual salário fixo os entrevistados trabalhariam. A Tabela 7, mostra o nível salarial escolhido pelos garçons:

TABELA 7 – Salário fixo, supondo a não existência da comissão

Sem comissão, qual o salário ideal para você?	
até 1.500	47,86%
1501 - 1700	20,71%
1701 - 1900	13,57%
1901 - 2100	3,57%
acima de 2100	14,29%

Foi perguntado em seguida qual o rendimento mensal dos garçons. Os resultados se aproximam muito da resposta anterior, como mostrado na tabela 8. A maioria dos entrevistados usaram o seu próprio rendimento mensal como parâmetro para o nível de salário ideal sem comissão. O que indica que, para eles, a comissão não é uma ocorrência incerta e variável, e sim uma extensão do salário, a maior parte.

TABELA 8 – Rendimento mensal

Valor do Salário+Comissão (salário = R\$400.00)	
até 1500	46.43%
1501 - 1700	28.57%
1701 - 1900	14.29%
1901 - 2100	3.57%
acima de 2100	7.14%

A ultima pergunta foi se eles gostavam de ser garçom. Apenas 1 entrevistados respondeu que não. O que mostra, que neste estudo, os garçons estão bastante satisfeitos com a profissão.

5. Conclusão

De acordo com as respostas, pode-se perceber que o garçom não considera a sua remuneração como variável. Ele incorpora a comissão ao salário automaticamente. Somente 3 garçons pensavam em mudar de loja para aumentar a comissão, o restante se mostrou satisfeito com a loja e conseqüentemente com os rendimentos. As respostas que respaldam essa conclusão, foi que a rotatividade de garçons tanto entre as lojas, como na Rede, é muito baixa.

Apesar disso, apenas 1 garçom se mostrou disposto a trabalhar pelo salário fixo (R\$ 440,00), os demais só são garçons pela possibilidade da comissão. Fato que mostra que a principal motivação pela profissão de garçom é o fato de receberem comissão. Outro fator que reforça essa conclusão foi que apenas 21,43% dos entrevistados, escolheu ser garçom, o restante aproveitou oportunidades ou sofreu influência, mas acabou ficando na profissão.

O grau de escolaridade observado é baixo, confrontado com o rendimento declarado e com o salário de mercado compatível com a formação, percebe-se que, como garçom pode-se ganhar mais que a média do mercado, isso devido à comissão.

Recomenda-se que esse estudo seja ampliado, e que outras redes de restaurantes sejam estudadas para que se possa fazer comparações. A relevância do estudo é que ainda não existe, na literatura, nada que se refira a motivação associada ao pagamento de comissões e nada que trate especificamente do trabalho de garçons.

6. Bibliografia

- ANDRADE, M. M. **Como Preparar Trabalhos para Cursos de Pós Graduação**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- BARBOSA, A. C. Q. **É possível remunerar pelas competências? Discurso e prática frente a frente – um estudo em grandes organizações**. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓSGRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 27., 2003, Atibaia. *Anais*. Atibaia: ANPAD, 2003.
- BARRET, G. V. Comparison of skill-based pay with traditional job evaluation techniques. *Human Resources Management Review*, v. 1, n. 2, p.97-105, 1991.
- BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. **Elementos de comportamento organizacional**. In: **Comportamento macroorganizacional: o ambiente da organização**. São Paulo: Pioneira, 2004.
- CHIAVENATO, I.. **Administração de recursos humanos: Fundamentos básicos**. 5. ed. – São Paulo: Atlas, 2003.
- FLANNERY, T. **Pessoas, desempenho e salários: as mudanças na forma de remuneração nas empresas**. São Paulo: Futura, 1997.
- GIL, A. C. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001
- HEERY, E. R. **University Press: Personel Review**, v. 25, n. 6, p. 54-65, 1996.
- HEIL, G. **Douglas McGregor em foco; gerenciando o lado humano da empresa**; tradução de Luiz Frazão- Rio de Janeiro: Qualitymak Ed.2002

HIPÓLITO, J. A. M.; SILVA, C. M. Metodologia **de pesquisa salarial por competências: aplicação e resultados**. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 24., 2000, Florianópolis. *Anais*. Florianópolis: ANPAD, 2000.

LAWLER III, E. E. **What is wrong with point factor job evaluation**. *Management Review*, v. 75, n. 11, p. 44-49, 1986.

MARICATO, P. **Como montar e administrar bares e restaurantes**. 4. ed. São Paulo: SENAC, 2002.

MARTOCCHIO, J. J. **Strategic Compensation: A Human Resource Management Approach**. New Jersey: Prentice Hall, 1998.

MONTENEGRO, S. **Os grupos estratégicos no setor de restaurantes self-service de Brasília/DF**, Florianópolis, 2003, 140p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, UFSC, 2003.

MUCHINSKY, P. M. **Psicologia Organizacional**; trad. Ruth Gabriela Bohr. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

NEVES, M. F; CASTRO, L. T. **Marketing e estratégia em agronegócios e alimentos**. São Paulo: Atlas, 2003.

PONTES, B. **Administração de cargos e salários**. São Paulo: Ltr, 2000.

ROBBINS, S. P. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2002.

VERGARA, S. C. **Gestão de Pessoas** – São Paulo: Atlas, 2003.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2004.

WOOD Jr, T. **Remuneração estratégica: a nova vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1996.

WOOD Jr., T. e PICARELLI FILHO, V. **Remuneração Estratégica: a nova vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1999.

ANEXOS

QUESTIONÁRIO

A presente entrevista tem como objetivo, colher dados para pesquisa sobre motivação no trabalho da rede Na Pressão Chopperia.

Loja: _____. Número do questionário: _____.

1) Perfil sócio-econômico:

Idade: _____.

Escolaridade: _____.

Estado civil: _____. Filhos: _____.

Moradia: _____.

Tempo que trabalha como garçom: _____.

Tempo que trabalha na rede Na Pressão: _____.

Tempo que trabalha na loja atual: _____.

2) Grau de satisfação em trabalhar na loja: _____.

() alto () médio () regular () baixo () insatisfeito

3) Como é o seu relacionamento com o seu chefe?

() ótimo () bom () regular () ruim

4) Você gostaria de trabalhar em outra filial de rede? Qual?

5) Qual o tipo de cliente que você gosta mais de atender?

6) Porque você escolheu ser garçom?

7) Você seria garçom se recebesse somente o salário fixo?

8) Se você não fosse ganhar comissão, qual seria o valor do seu salário capaz de o estimular no trabalho?

9) Qual o seu ganho médio mensal (salário + comissão)? Informar em separado.

10) Você gosta de ser garçom?

() SIM

() NÃO