

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS COM LINHA ESPECÍFICA EM
COMÉRCIO EXTERIOR**

DENISE VITALI BORGERT

**ESTUDO DA PERCEPÇÃO DOS GESTORES DAS EMPRESAS DE
RESTAURANTES DO MUNICÍPIO DE CRICIÚMA-SC SOBRE AS
VANTAGENS SALARIAIS INDIRETAS**

CRICIÚMA, JUNHO DE 2011

DENISE VITALI BORGERT

**ESTUDO DA PERCEPÇÃO DOS GESTORES DAS EMPRESAS DE
RESTAURANTES DO MUNICÍPIO DE CRICIÚMA-SC SOBRE AS
VANTAGENS SALARIAIS INDIRETAS**

Monografia apresentada para obtenção do grau de Bacharel em Administração de Empresas, no curso de Administração de Empresas com linha específica em Comércio Exterior, da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Orientador: Prof. (a) MSc. Roberto Dagostin

CRICIÚMA, JUNHO DE 2011

DENISE VITALI BORGERT

**ESTUDO DA PERCEPÇÃO DOS GESTORES DAS EMPRESAS DE
RESTAURANTES DO MUNICÍPIO DE CRICIÚMA-SC SOBRE AS
VANTAGENS SALARIAIS INDIRETAS**

Monografia aprovada pela Banca Examinadora para obtenção do Grau de Bacharel em Administração de Empresas, no Curso de Administração de Empresas com linha específica em Comércio Exterior, da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Criciúma, 27 de junho de 2011.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Roberto Dagostin - Mestre - (UFSC) - Orientador

Prof. Nelson Savi - Mestre - (UFRGS) - Arguidor

Prof^a. Vera Lúcia Leal Crispim - Especialista - (UNESC) - Arguidora

DEDICATÓRIA

Dedico a este trabalho a todos que tem um sonho e lutam para realizá-lo.

AGRADECIMENTOS

A minha mãe Solange, que mesmo distante sempre torce por mim.

As minhas irmãs Mari e Diana, por compartilhar as dúvidas, anseios, alegrias e tristezas.

Ao meu namorado Luiz Castilhos, pela força, carinho, paciência e compreensão.

Ao meu professor orientador Roberto Dagostin, por ter aceitado o convite, pelo carinho, dedicação e por me acalmar, quando estava aflita, com o seu amplo conhecimento. Um exemplo a seguir.

Aos colegas da faculdade por tolerar minha impaciência, por dividir os conhecimentos e discussões.

A todos os professores da Universidade, pela sabedoria, pela paciência em nos mostrar o caminho certo.

A todos os funcionários da biblioteca da faculdade, pela dedicação ao trabalho, pela disponibilidade, paciência e atenção na procura dos exemplares para a fundamentação teórica.

A todos os gestores dos restaurantes, pela atenção despendida, e principalmente por participar desta pesquisa e contribuir para seu enriquecimento.

Aqueles que direta ou indiretamente fizeram parte desta longa caminhada até aqui.

A todos o meu sincero, muito obrigada!

“Uma organização que visa o lucro é, não apenas falsa, mas também irrelevante. O lucro não é a causa da empresa, mas sua validação. Se quisermos saber o que é uma empresa, devemos partir de sua finalidade, que será encontrada fora da própria empresa. Essa finalidade é: CRIAR UM CLIENTE”

PETER DRUCKER

RESUMO

BORGERT, Denise Vitali. **Estudo da percepção dos gestores das empresas de restaurantes do município de Criciúma-SC sobre as vantagens salariais indiretas**. 2011. 122p. Monografia do Curso de Administração com linha específica em Comércio Exterior, da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC, Criciúma.

Analisar a percepção das pessoas se torna um fator importante, na atual sociedade da informação que se vive. Saber o que as pessoas pensam é uma ferramenta indispensável para o bom andamento de um negócio. Sendo assim, o presente estudo visa analisar a percepção dos gestores dos restaurantes da cidade de Criciúma-SC sobre as vantagens salariais indiretas. Para desenvolver os procedimentos metodológicos, buscou-se, para atingir os objetivos, a pesquisa bibliográfica, descritiva e com aplicação de questionário para coletar os dados. As informações obtidas quando da aplicação do questionário aos gestores foram tratadas qualitativamente e mostrou-se positiva quanto ao conhecimento das vantagens salariais indiretas. Os resultados indicam, também, que os gestores reconhecem as poucas vantagens salariais existentes e que tem dificuldades financeiras para oferecer outras vantagens salariais a seus funcionários.

Palavras-chave: Organização. Recursos Humanos. Remuneração. Prestação de Serviços.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Principais funções do processo de gestão	20
Figura 2 - Círculo das atividades gerenciais.....	22
Figura 3 - Hierarquia x habilidade.....	24
Figura 4 - Tipo de benefícios sociais e necessidades humanas.....	30
Figura 5 - Relação de benefícios e sua denominação de acordo com os autores ..	31
Figura 6 - Hierarquia das necessidades	36
Figura 7 - Pacotes de valor entregues ao cliente variam na proporção entre produtos físicos e serviços	47
Figura 8 - Quatro conceitos de serviços	48
Figura 9 - A tríade do encontro de serviços.....	50
Figura 10 - Sexo	61
Figura 11 - Idade (anos)	62
Figura 12 - Estado civil	63
Figura 13 - Grau de escolaridade	64
Figura 14 - Tempo de empresa (anos)	65
Figura 15 - Tempo na função (anos)	66
Figura 16 - Tipo razão social	67
Figura 17 - Tempo atuação no mercado (anos)	68
Figura 18 - Número de funcionários	68
Figura 19 - Número de gerentes.....	69
Figura 20 - Capacidade de acomodação (pessoas).....	70
Figura 21 - Representação sobre outras filiais	70
Figura 22 - Representação na participação em uma rede de restaurantes.....	71
Figura 23 - Os benefícios são: vale-transporte, vale-alimentação, gorjetas, prêmio por bom desempenho, etc.....	72
Figura 24 - Vantagens salariais são todos os benefícios	73
Figura 25 - Vantagens salariais se originam nos acordos coletivos ou convenções coletivas	74
Figura 26 - Vantagens salariais se originam na legislação trabalhista	75
Figura 27 - As vantagens salariais são deliberadas pela empresa.....	75
Figura 28 - O estabelecimento oferece vale-transporte.....	76
Figura 29 - O estabelecimento oferece vale-alimentação	77

Figura 30 - O estabelecimento oferece quebra de caixa	78
Figura 31 - O estabelecimento oferece seguro de vida	79
Figura 32 - O estabelecimento oferece auxílio farmácia	79
Figura 33 - O estabelecimento oferece assistência médica ou odontológica	80
Figura 34 - O estabelecimento oferece bolsa de estudos	80
Figura 35 - O estabelecimento oferece seus produtos a preços diferenciados	81
Figura 36 - O estabelecimento possui convênio com associações esportivas	81
Figura 37 - O estabelecimento possui vantagens salariais indiretas	82
Figura 38 - O estabelecimento divulga as vantagens salariais indiretas	83
Figura 39 - O estabelecimento não informa as vantagens salariais indiretas	83
Figura 40 - O ramo de restaurantes tem poucos benefícios a oferecer	84
Figura 41 - As vantagens salariais indiretas motivam os funcionários	85
Figura 42 - Para incentivar os funcionários, basta oferecer incentivos extras e comissões	85
Figura 43 - Valorizar o funcionários é pagar horas extras	86
Figura 44 - Os funcionários comprariam mais se tivessem mais benefícios	87
Figura 45 - A bolsa de estudos incentiva a busca por informações	87
Figura 46 - A oportunidade de crescimento motiva	88
Figura 47 - Os poucos benefícios fazem os funcionários faltar	89
Figura 48 - A assistência médica na empresa evitaria que o funcionário faltasse	90
Figura 49 - A satisfação do funcionário é maior quando oferecida remuneração extra	91
Figura 50 - Um funcionário satisfeito faz um atendimento feliz	92
Figura 51 - O atendimento é considerado um diferencial	93
Figura 52 - O treinamento operacional é essencial para o funcionário	93
Figura 53 - A motivação é uma preocupação da empresa	94
Figura 54 - A falta de benefícios dificulta a contratação	95
Figura 55 - Os incentivos extras fiscais não mantêm os funcionários	96
Figura 56 - A insatisfação com o salários faz o funcionário sair da empresa	97
Figura 57 - A falta de recursos dificulta a concessão de mais benefícios	98
Figura 58 - Um atendimento bem feito merece um incentivo	99
Figura 59 - É importante ter convênio com instituições ou associações	99
Figura 60 - O setor precisa de mais benefícios	100
Figura 61 - Tanto faz ter benefícios ou não	101

Figura 62 - A empresa poderia se melhor com esses benefícios	102
Figura 63 - As vantagens salariais são um diferencial	102
Figura 64 - As condições de trabalho se amenizariam caso houvesse mais benefícios	103

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Fatores higiênico e motivadores.....	38
--	-----------

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Perguntas por categoria.....	59
--	----

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 TEMA	12
1.2 PROBLEMA	12
1.3 OBJETIVOS	12
1.3.1 Objetivo Geral	12
1.3.2 Objetivos Específicos	12
1.4 JUSTIFICATIVA	13
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	14
2.1 AS ORGANIZAÇÕES	14
2.1.1 O Papel das Organizações	15
2.1.2 Os Objetivos das Organizações	16
2.1.3 Pessoas e Organizações	17
2.2 A ADMINISTRAÇÃO	18
2.2.1 Definições de Administração	19
2.2.2 O Papel Básico do Administrador	21
2.2.3 As Habilidades do Administrador	22
2.3 A ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS	25
2.3.1 Treinamento e Desenvolvimento	26
2.3.2 Benefícios Sociais	27
2.3.2.1 Objetivos dos Benefícios Sociais	28
2.3.2.2 Pacote de Benefícios Sociais	29
2.3.2.3 Benefícios Flexíveis	33
2.3.3 Motivação	34
2.3.3.1 Teoria de Maslow - hierarquia das necessidades	35
2.3.3.2 Teoria de Herzberg – dois fatores	37
2.3.3.3 Teoria de McGregor – x e y	38
2.3.4 Administração de Cargos e Salários	39
2.3.4.1 A importância da Remuneração	41
2.3.4.2 Remuneração por Competência	42
2.3.4.3 Remuneração por Habilidade	42
2.3.4.4 Remuneração por Resultado	44
2.3.4.5 Programa de participação nos lucros ou resultado	44

2.4 SETOR DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS	46
2.4.1 Administração da Prestação de Serviços	49
2.4.2 Atendimento ao Cliente	50
2.4.3 Qualidade do Serviço.....	52
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	54
3.1 TIPOS DE PESQUISA	54
3.1.1 Pesquisa Bibliográfica.....	55
3.1.2 Pesquisa Descritiva ou de Campo.....	55
3.2 ABORDAGEM DA PESQUISA.....	56
3.2.1 Abordagem Qualitativa	56
3.2.2 Abordagem Quantitativa.....	56
3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA	57
3.4 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.....	58
3.5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS.....	59
4 EXPERIÊNCIA DE PESQUISA.....	61
4.1 PERFIL DOS RESPONDENTES	61
4.2 CARACTERÍSTICAS DO RESTAURANTE.....	67
4.3 INFORMAÇÕES SOBRE AS VANTAGENS SALARIAIS INDIRETAS	71
4.4 ANÁLISE DA PERCEPÇÃO SOBRE AS VANTAGENS SALARIAIS INDIRETAS	82
5 CONCLUSÃO	104
REFERÊNCIAS.....	108
APÊNDICE.....	113

1 INTRODUÇÃO

Existem centenas de milhares de estabelecimento em que são servidos comercialmente alimentos e bebidas pelo mundo. Estes estabelecimentos são compreendidos de forma abrangente como “bares e restaurantes”, as pizzarias, churrascarias, lanchonetes, danceterias, *Fast-foods* restaurantes industriais, isto é, todos os locais que exibem em seu cardápio alimentos que são para consumo instantâneo.

Neste trabalho serão abordados apenas os restaurantes da cidade de Criciúma. Esse estudo, portanto, visa analisar a percepção dos gestores das empresas de restaurantes do município de Criciúma, SC sobre as vantagens salariais indiretas. Em suma, será analisada a opinião que os gerentes dos restaurantes tem a respeito das vantagens salariais que são oferecidas no estabelecimento. A pesquisa dos dados aconteceu no primeiro semestre de 2011.

Desse modo, esta monografia está fragmentada em 5 grandes capítulos. No primeiro as informações norteiam a respeito do tema abordado, do problema de pesquisa, sua justificativa e os objetivos que perfazem o núcleo desta pesquisa.

O segundo capítulo trata da fundamentação da pesquisa, feita para contextualizar através de pesquisas em livros de autores de renome sobre cada assunto, como: o papel e objetivos das organizações e sua relação com as pessoas. Ressalta-se um pouco da função do administrador e suas habilidades. Na sequencia é aprofundado o tema sobre Administração de Recursos Humanos expondo treinamento, benefícios, motivação e remuneração tema primordial neste trabalho. E para finalizar a fundamentação é exposta a importância do setor de prestação de serviços, ramo em que estão inseridos os restaurantes desta pesquisa.

O terceiro capítulo descreve os métodos e os instrumentos utilizados para se tabular, coletar e analisar os dados da pesquisa. O quarto capítulo especifica a análise e interpretação dos dados obtidos através do questionário aplicado. O último capítulo apresenta as conclusões do estudo no que tange a percepção dos gestores.

1.1 TEMA

Análise da percepção dos gestores das empresas de restaurantes do município de Criciúma-SC sobre as vantagens salariais indiretas.

1.2 PROBLEMA

Qual a percepção dos gestores das empresas de restaurantes do município de Criciúma-SC, sobre as vantagens salariais indiretas?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo Geral

Analisar a percepção dos gestores das empresas de restaurantes, do município de Criciúma-SC, sobre as vantagens salariais indiretas.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Conceituar salário;
- Conceituar benefícios;
- Conceituar a diferença entre as vantagens salariais diretas e vantagens salariais indiretas;
- Identificar as vantagens salariais indiretas que os gestores dos restaurantes conhecem;
- Conhecer as vantagens salariais indiretas oferecidas pelo segmento de restaurantes do município de Criciúma-SC;
- Identificar as dificuldades dos gestores quanto ao fornecimento das vantagens salariais indiretas;

1.4 JUSTIFICATIVA

As mudanças acontecem a todo instante. Diariamente surgem novas informações sobre o meio em que as pessoas estão inseridas. É evidente que as opiniões a respeito de determinado assunto se modificam a cada minuto, principalmente, com as novas tecnologias, mudanças culturais, comportamento do consumidor.

Sendo assim, o presente estudo tem o intuito de identificar a percepção dos gestores dos restaurantes sobre as vantagens salariais indiretas, sendo que os mesmos, por sua vez, também, sofrem influências que são repassadas para a organização e subordinados. Este tipo de pesquisa identifica a visão do gestor quanto ao tipo de remuneração oferecida em seu estabelecimento e o remete a decisões futuras com mais segurança, além de elevar o conhecimento sobre o assunto.

O presente trabalho parte, também, do interesse da acadêmica, visto que existem poucos estudos relacionados às vantagens salariais indiretas no ramo de restaurantes e principalmente que relacionem a figura do administrador e a sua opinião com relação a remuneração e satisfação do empregado.

Do mesmo modo, a pesquisa se justifica, também, pela importância de estudar o setor de restaurantes e, conseqüentemente, o setor de prestação de serviços no qual faz parte, considerados essenciais na infraestrutura turística.

Ao final da pesquisa se espera demonstrar o que pensam os administradores dos restaurantes sobre as vantagens que vem além do salário mensal ao trabalhador.

Por fim, este tema é viável, pois existe um número considerável de empresas na cidade de Criciúma, com fácil acesso, onde se poderá aplicar o questionário. E conforme contato com os gestores, os mesmos estão dispostos e interessados na pesquisa e a colaborar com a pesquisadora.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo se constitui da pesquisa bibliográfica para fundamentar a necessidade de analisar a percepção dos gestores de restaurantes. Desta forma almeja-se diminuir a dúvida e embasar a pesquisa com o tema apresentado.

2.1 AS ORGANIZAÇÕES

A definição do que seja organização na sociedade moderna, pode-se resumir em um conjunto de ações e decisões por meio de pessoas, que serve para atingir objetivos e recursos. Algumas destas organizações visam o lucro e incluem também os componentes de processos de transformação e divisão do trabalho. (MAXIMIANO, 2008).

Existem várias constituições de organizações e elas estão presentes sob todos os aspectos no dia a dia do indivíduo. Conforme Chiavenato (2004), as organizações fornecem tanto bens como serviços que serão utilizados pela sociedade em geral. Uma escola, um bar, uma clínica, clube, supermercado, igrejas, são alguns exemplos. Convém ressaltar o que Oliveira (2007, p.63) define: “Organização da empresa é a ordenação e o agrupamento de atividades e recursos, visando ao alcance dos objetivos e resultados estabelecidos”.

Desse modo, Maximiano (2008) classifica as organizações por vários segmentos, quais sejam: pela quantidade de funcionários, pela razão social, de acordo com os produtos ou serviços produzidos e dentre outros. Economicamente as organizações podem ser representadas pelo governo, empresas e organizações do terceiro setor. Já Chiavenato (2004), prefere classificá-las como organizações com objetivos lucrativos ou não lucrativos. E ainda Oliveira (2007), apresenta as organizações como formais e informais, a primeira geralmente são empresas de grande porte e que tem sua estrutura planejada, descrita formalmente. A segunda é formada sem planejamento, surge livremente por meio de relações pessoais.

Apesar da evolução que as organizações tiveram ao longo dos anos, desde o modo tradicional baseado em Taylor e Fayol, seguido pelo modo moderno, com destaque pelo interesse comportamental até a atualidade com o modo contemporâneo, que age através das intempéries do mundo globalizado. A busca

sempre será para concretizarem objetivos maiores, que é da própria organização (CURY, 2005).

Cury (2005) ressalta também, que uma mera criação estrutural não determina a sobrevivência e sucesso da organização, e que é primordial que seja direcionada para as necessidades da comunidade como um todo. Desta forma as organizações podem ser reputadas também, como complexos humanos, propositalmente formados e reformados para realizar funções essenciais que almejam alcançar metas.

Conclui-se, portanto, que a união de pessoas e seus conhecimentos originam as organizações. O ser humano é um gênese primordial nas várias esferas organizacionais, que por sua vez, sofre influência externa e transmite estas influências para dentro do meio organizacional. Dessa forma, o homem é útil na retenção de sua sabedoria e adaptação, na busca de objetivos pré-estabelecidos para o sucesso da organização (ANDRADE; AMBONI, 2010).

2.1.1 O Papel das Organizações

Somente podem existir produtos e serviços para satisfazer as necessidades humanas porque as organizações fornecem a seus colaboradores salários, abonos, divisão de lucros e demais formas de remuneração pelos serviços prestados a empresa. Desta forma, os trabalhadores usufruirão do pagamento para obter os mesmos serviços ou produtos feitos pelas organizações (MAXIMIANO, 2008).

Através deste pressuposto, Chiavenato (2004) explica que existem três fatores que justificam a existência das organizações, quais sejam:

1. Razões sociais: o ser humano interage com outro e é através do relacionamento interpessoal com outras pessoas que satisfaz suas necessidades sociais. As empresas são grandes responsáveis por essa relação;
2. Razões materiais: essa união de pessoas traz diversos benefícios para todos entre eles, o aumento da capacidade de trabalho, diminuição do tempo para execução dos mesmos e os trabalhadores adquirem e trocam informações entre a organização e seus colegas;

3. Efeito sinérgico: é considerado como um impulso dado ao trabalho, em que duas pessoas produziriam eficientemente três vezes mais do que se fizesse sozinha o mesmo trabalho.

Dessa forma, é no interior das empresas que as pessoas dispõem a maior parte de seu tempo, que convivem e aprendem além de tornar realidade ao atingir objetivos que seriam intangíveis apenas por uma pessoa. É através delas que é satisfeita a maior parte das vontades humanas (CHIAVENATO, 2004). Complementa Maximiano (2008), que dentre os recursos que a organização possui, as pessoas são consideradas o recurso mais importante, pois é através delas que serão utilizados os demais recursos.

Assim, Lacombe e Heilborn (2003), responsabilizam uma organização por desenvolver as diversas atividades em um Estado, em função dos ensejos ligados a um grupo de pessoas. Sua função é fazer a interação das pessoas, do modo que se nasce, se aprende e se trabalha dentro e para uma organização. Conforme o mesmo autor “[...] quase tudo, portanto, é feito por meio das organizações [...]” (LACOMBE; HEILBORN, 2003, p.13).

Em suma, através de Lacombe e Heilborn (2003), é por meio das empresas que se obtêm a capacidade financeira de adquirir a satisfação plena da necessidade básica e por consequência a melhora da qualidade de vida. Seguido pelo crescimento do consumo de produtos de outras instituições.

2.1.2 Os Objetivos das Organizações

Para ser efetivamente eficiente uma organização precisa ter como base, objetivos e recursos, que serão transformados em produtos ou serviços, dispostos na rede de consumidores. Por meio desta distribuição de produtos ou serviços, as empresas almejam outros propósitos como: obter lucro e manter a estabilidade perante seus proprietários e mantenedores de capital do empreendimento (MAXIMIANO, 2008).

No entanto, Lacombe e Heilborn (2003) afirmam que vários outros autores apontam o objetivo, lucro, como principal foco das empresas e que os sub-objetivos representam apenas pequenos degraus para atingir a rentabilidade acima dos custos. Todavia salientam os autores, que o lucro é sim, necessário para manter a

saúde financeira da organização, mas que nem todas têm por obrigação este objetivo. A maior parte das empresas tem como alvo produzir da melhor forma ou proporcionar bons serviços a comunidade.

Complementa Oliveira (2007), que tendo a organização definidos claramente seus objetivos, tática e políticas é mais susceptível e simples a ordenação e distribuição das funções dentro da estrutura da empresa. Chiavenato (2004, p.51) destaca os principais objetivos de uma empresa:

1. Proporcionar satisfação das necessidades de bens e serviços da sociedade.
2. Proporcionar emprego produtivo para todos os fatores produção.
3. Aumentar o bem-estar da sociedade por meio do uso econômico dos fatores de recursos.
4. Proporcionar um retorno justo aos fatores de entrada.
5. Proporcionar um clima em que as pessoas possam satisfazer uma porção de necessidades humanas normais.

Portanto, segundo Chiavenato (2004), esses objetivos sofrem mutações à medida que são expostos aos seus integrantes. Nessa troca de relações interna e externa, geram uma contínua readequação devido a variação que ocorre no meio em que vivem, com a organização.

Compreende-se, portanto, que os propósitos das empresas representam um caminho a seguir que caracteriza o espelho de seus produtos ou serviços exposto aos consumidores. Além de avaliar e contribuir com a rentabilidade, conforme já exposto, se mostra de forma útil para medir o ambiente interno com o externo na empresa (CHIAVENATO, 2004; OLIVEIRA, 2007; MAXIMIANO, 2008).

2.1.3 Pessoas e Organizações

As pessoas representam o bem mais precioso dentro de uma organização. É através delas que todas as atividades são realizadas e para isso usam diversos instrumentos: como materiais, espaço, equipamentos, móveis, conhecimento próprio e disponibilizam tempo para a execução (MAXIMIANO, 2008).

O ser humano faz parte de todos os processos para geração de produto ou serviço de uma empresa. Cada pessoa ou grupo de pessoas desenvolvem tarefas específicas, que juntas possuem importância essencial para os gerentes. Tal como uma instituição é focada em objetivos, as pessoas que nela trabalham também são responsáveis por tarefas exclusivas. (CERTO, 2003).

Para Lacombe (2003), um simples grupo que concorda com a liderança de uma pessoa, já se pode considerar formação de uma organização. Nesse momento Andrade e Amboni (2010, p. 80) concordam que “A organização corresponde a uma associação de homens e uma coordenação de esforços no alcance contínuo de objetivos.”

Chiavenato (2004), afirma que o grande avanço da tecnologia exigiu que o capital intelectual humano fosse considerado o bem ativo mais importante para uma organização. Conforme o autor, anos atrás era preciso apenas matérias-primas, dinheiro e mão de obra humana para realizar serviços ou produtos. E que de fato atualmente produtos e serviços são fabricados através de: reservas financeiras, insumos, tecnologia, pessoas e conhecimento.

Assim, é através do vasto conhecimento dos seres humanos que o tornam tão requisitado na organização. A capacidade de gerar e transmitir informações, confirma a riqueza organizacional que são as pessoas. As atitudes humanas refletem em transformações no ambiente em que vivem (ANGELONI, 2002).

2.2 A ADMINISTRAÇÃO

A administração é praticada pelos seres humanos há séculos e mesmo assim, ela se torna atual, devido ao ciclo de sabedoria que as pessoas adquirem durante a experiência e somado ao sucesso de outras organizações no passado (LACOMBE; HEILBORN, 2003).

Robbins (2003), concorda que a administração tem seu princípio anterior a idade moderna, com as obras de construção das pirâmides do Egito e a Muralha da China. Afirma o autor, que para reger as milhares de pessoas, foi necessário que alguém as coordenasse para o trabalho.

A palavra administração é definida por Maximiano (2008), do latim *administratio*, ato de administrar, de gerir negócios, comandar princípios, funções e normas. Todos esses significados visam à tomada de decisões que por sua vez, com o auxílio dos recursos disponíveis, se concretizam em ações.

Sintetiza-se através de Chiavenato (2004), que com o decorrer do tempo a Administração sofreu influências sobre os seguintes aspectos: da hierarquia da

igreja, dos filósofos, militares, economistas liberais, da Revolução Industrial. Com esta última a Administração sofreu grande mudança devido ao longo período de duração. Essas mudanças repercutiram nos principais setores da economia, da política e da sociedade. Assim, desponta a possibilidade de reforçar o estudo sobre lideranças. Neste estudo através de métodos científicos, buscam-se soluções para administrar as organizações no futuro.

2.2.1 Definições de Administração

A administração, segundo Andrade e Amboni (2007), é a realização das experiências voltadas para as habilidades dos administradores e estas podem ser ensinadas, para que suas atividades sejam executadas com maior agilidade. Assim, os autores Andrade e Amboni (2007, p.08), definem que administração: “É uma arte no sentido de proporcionar o desenvolvimento por meio do treinamento educativo de habilidades necessárias para que o administrador realize com desenvoltura as atividades na organização”.

Para Lacombe e Heilborn (2003), a administração é caracterizada pela união de comportamento humano e regras que juntas planejam, organizam, coordenam, dirigem, e controlam para atingir objetivos comuns, enquanto permanecem dentro da organização. Complementa, ainda, o autor, que além das funções de organizar, controlar, planejar, coordenar e liderar, o administrador interpreta as deficiências e primazias para com elas desenvolver soluções, metas, e programas. Através destes, serão tomadas decisões, solucionados, controlados e garantidos o sucesso das metas programadas.

A definição do que seja administração, segundo Maximiliano (2008), é, primeiramente, a atitude de saber fazer, decidir, e tornar ações concretas. Que estão inclusas em cinco processos essenciais ligados entre si.

A Figura 1 demonstra melhor essa relação.

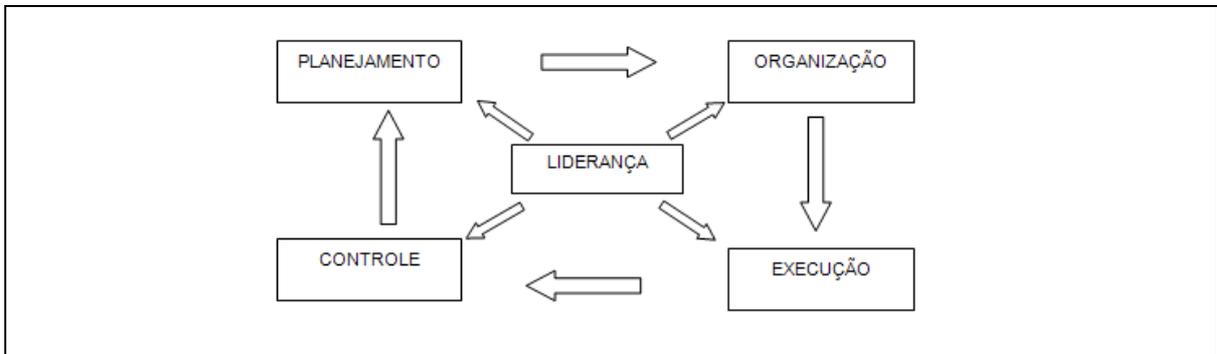


Figura 1: Principais funções do processo de gestão.

Fonte: Maximiano (2008, p.13)

Resumidamente, esses processos podem se descritos da seguinte forma: (Lacombe; Heilborn, 2003; Chiavenato, 2004; Maximiano, 2008):

- **Planejamento:** determinar a missão da empresa, sucumbir objetivos, estabelecer planos, deliberar atividades;
- **Organização:** caracteriza-se por disponibilizar, fragmentar os serviços a ser feito de tal forma, que flua corretamente as atividades;
- **Execução:** é a execução, o fazer do serviço ou produto através dos recursos humanos;
- **Controle:** consiste em garantir a correta fabricação de acordo com as normas e subordinação;
- **Liderança:** na organização o administrador pode ser definido por um diretor, presidente, gerente, supervisor, líder, mas independente do cargo, o seu trabalho é fundamental para conduzir um grupo para que a organização alcance seu sucesso.

Portanto, compreende-se, que a administração é a forma de disseminar através de pessoas a realização da produção ou prestação de um serviço dentro da empresa, no sentido de realizar e cumprir metas tanto das instituições como de seus integrantes (SILVA, 2004).

2.2.2 O Papel Básico do Administrador

É necessário que um líder execute dentro da organização o papel básico do administrador. A supervisão hierárquica apresenta-se mais eficiente quando fundamentada pela empresa de forma a evitar duplicidade de ordens. Quanto mais estruturados as instituições de políticas administrativas, melhor será a deliberação de instituir as primeiras orientações que serão transmitidas às outras organizações ou até mesmo nos cargos abaixo da hierarquia da empresa (OLIVEIRA, 2007).

Para Certo (2003), as atividades desenvolvidas pelos gerentes podem diversificar de instituições para instituições. Essa variedade se deve as inúmeras áreas que um administrador pode liderar dentro de uma organização, o que exige do mesmo amplo conhecimento sobre o ramo de atuação.

Conforme Maximiano (2008, p. 13) afirma:

A administração é uma arte - uma profissão ou área de atuação de ação humana que envolve a aplicação de habilidades. Algumas pessoas revelam habilidades excepcionais como administradores, nos mais variados tipos de organizações e empreendimento humanos.

Assim, para Maximiano (2008), todos os seres humanos são administradores, o que não depende do cargo ou função. O simples fato de decidir e manipular recursos já são considerados uma forma de administrar. Nas organizações, complementa o autor, os gerentes são as pessoas designadas para fazer cumprir o papel de seus subordinados. Essa autoridade permite ao gestor tomar decisões e comandar as tarefas exercidas pelos funcionários e demais recursos da empresa.

A principal função dos administradores consiste em planejar, organizar, liderar, administrar os recursos humanos, coordenar e controlar. Todas essas funções têm uma definição específica e separada entre si, conforme visto no tópico 2.2.1. Na aplicação prática essas funções, se relacionam intensamente de tal forma que se tornam dependentes uma das outras (LACOMBE, 2003). Porém, Certo (2003), comenta que para ser eficiente de nada adianta saber o significado das tarefas e a sua inter-relação é preciso entender como são executadas.

Essa interdependência é mais bem representada pelo desenho a seguir, de Maynard (apud LACOMBE e HEILBORN, 2003, p. 50).

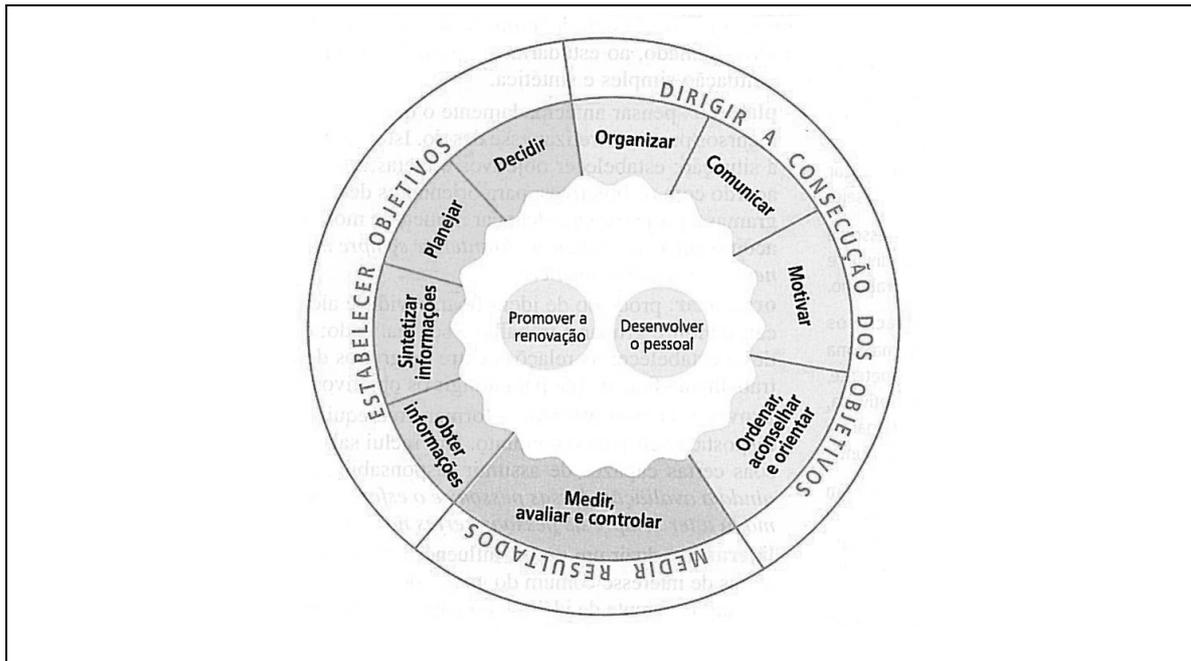


Figura 2: Círculo das atividades gerenciais.
Fonte: Lacombe e Heilborn (2003, p.50)

Lacombe e Heilborn (2003), complementam que o administrador nem sempre consegue exercer eficientemente as funções, devido às interrupções e disseminações direcionadas a questões mais importantes para resolver. Conforme afirma o autor “[...] a atividade administrativa é caracterizada por: (a) variedade, fragmentação e brevidade e (b) grande quantidade de tarefas num ritmo desconexo.” (LACOMBE; HEILBORN, 2003, p.50).

Assim, Chiavenato (2004), defende que apesar das demais funções, a que mais necessita a atenção do administrador é a liderança. Segundo o autor é através dela que se influencia as pessoas. Liderança é a parte essencial que influencia uma ou mais pessoas em uma situação e liderada no processo de comunicação a fim de fazer com que as pessoas façam o que devam fazer, para atingir determinados objetivos.

2.2.3 As Habilidades do Administrador

De acordo com Maximiano (2008), não é necessário ter um cargo ou uma habilidade específica para delegar comandos, basta saber decidir e administrar recursos. Certo (2003) afirma, que existem diferentes organizações com uma variedade de funções e habilidades que são impostas aos gestores. O que justifica a

busca constante destes por informação. Efetivamente não seria mistério que existam diferentes habilidades a todos estes administradores, mas com certeza algumas essenciais que será destacada nos parágrafos seguintes.

Para Maximiano (2008), as competências são preparos, habilidades e tomadas de decisões benéficas ao desempenho de suas atividades. Elas são desenvolvidas através do convívio social, profissional e familiar. E são divididas em quatro categorias: competências Intelectuais, competências interpessoais, competências técnicas e competências intrapessoais.

Por outro lado, Certo (2003) descreve que o êxito de um profissional depende do seu desempenho e não de sua personalidade. Um gerente que tem domínio das habilidades administrativas terá maior sucesso perante aquele que não a possui. O autor descreve sucintamente três tipos de habilidades:

- **Habilidades técnicas:** consiste em conhecimento específico na realização dos procedimentos referentes ao mercado que está inserido. Como exemplo atividades contábeis, programação de computadores e engenharia;
- **Habilidades humanas:** refere-se a comunicação com os subordinados, a capacidade de se relacionar com os diferentes níveis operacionais;
- **Habilidades conceituais:** é a forma como o gerente processa as informações, monitora e dissemina para as camadas interessadas.

Na escala de ascensão empresarial, quanto mais alto o escalão, maiores serão as habilidades humanas e conceituais exigidas. Esta escala é representada na Figura 3, de Certo (2003, p.10).

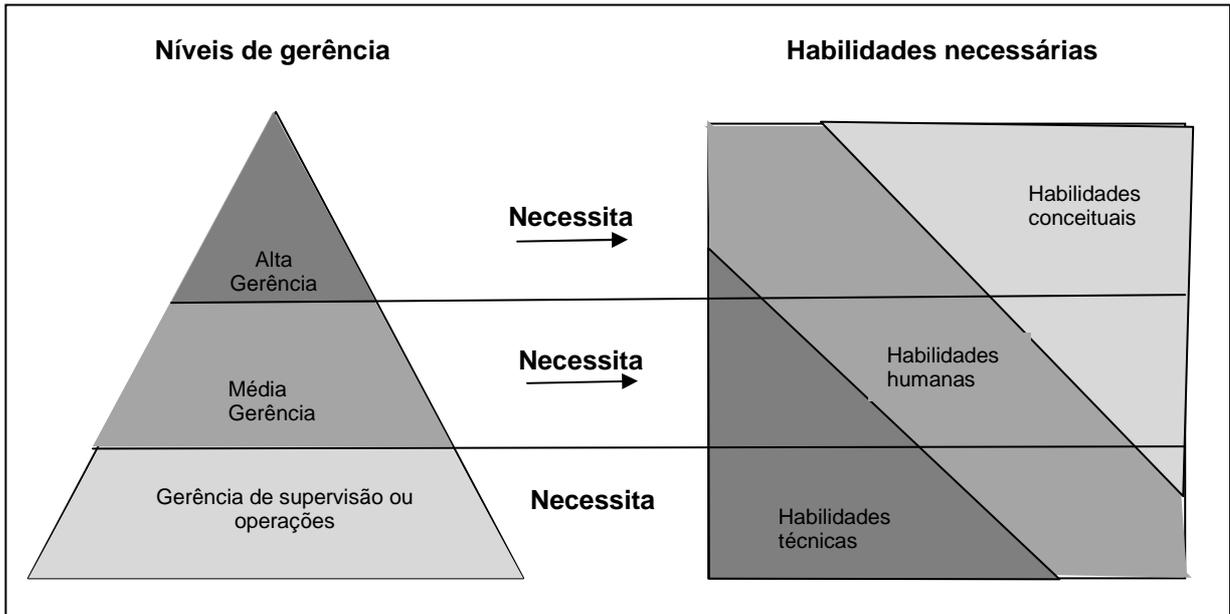


Figura 3: Hierarquia x habilidades

Fonte: Certo (2003, p.10)

Esses critérios demonstram que um bom administrador necessita de prática e um bom equilíbrio nas decisões ou nos julgamentos de cada situação que se apresenta. Além do conhecimento da teoria da administração, aptidão para desenvolvimento de pessoas e comprometimento com suas responsabilidades. E ainda, acima de tudo, o gestor precisa estar atento e compreender as mudanças no seu ambiente de trabalho e a si mesmo (LACOMBE; HEILBORN, 2003).

Lacombe e Heilborn (2003) listam algumas habilidades essenciais para o perfil de gerência, entre elas: Comunicação e expressão, Raciocínio lógico, crítico e analítico, visão sistêmica e estratégica, Criatividade e iniciativa, Negociação, tomada de decisão, liderança e trabalho em equipe.

Feitas essas considerações, Lacombe e Heilborn (2003) e Chiavenato (2004), concluem, que assim como as demais áreas do conhecimento é imprescindível o aprendizado constante na área gerencial. O administrador precisa estar preparado e jamais parar de aprender: trocar informações participar de palestras, cursos, para assim, desempenhar sua função e levar o seu conhecimento para dentro do ambiente das organizações. Chiavenato (2003, p. 7) sem dúvida afirma “O conhecimento cria as condições de êxito, mas o êxito é criado pela ação. Os próprios filósofos concordam que só pensamos para agir.”

2.3 A ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

Tudo começou no início do século XX, e fixou parâmetro depois da Primeira Guerra Mundial, que ocasionou a falta de mão-de-obra. A função de Recursos Humanos (RH) foi definida, então, pelo controle de pessoal, controle da folha de pagamento e contratação de pessoal. Logo em seguida, por volta de 1930 a constatação da importância das relações humanas para a empresa, começa a surtir efeito quando aceitam que a produtividade aumenta quando se melhora as relações humanas (CARVALHO, 2000).

Para Marras (2005), a necessidade de administrar as fichas de registro dos funcionários, computarem as horas e faltas é que efetivou o início da função de recursos humanos. Afirma o autor, que é de caráter primordial das grandes empresas o marco da valoração deste especialista. Devido a estudos e pesquisas que estas desenvolveram na gestão de pessoas.

Nesse contexto, a área de RH se caracteriza por grupos de atividades, onde é desenvolvido o gerenciamento, administração e integração humana. Essas atividades se dividem em vários outros subsistemas, como: seleção de novos funcionários, remuneração, motivação, treinamento e desenvolvimento pessoal. A área de RH, também se responsabiliza pelas relações sindicais, além de estar atualizado quanto às práticas e cumprimento da legislação que orienta a relação capital e trabalho (CARVALHO, 2000).

Gil (2001), afirma que se as pessoas que trabalham na organização são consideradas como recursos e não como máquinas para se controlar, é possível obter o máximo de eficiência. Assim como Daft (2005) concorda que, o gerenciamento de recursos humanos significa asseverar o direito da empresa de empregar sob condições favoráveis os funcionários no alcance dos seus objetivos.

Atualmente, os recursos humanos são reconhecidos como ativos da organização. Diversas empresas já confirmaram a importância das pessoas e muitas mantêm seus funcionários como parceiros, como capital intelectual. Um grupo bem desenvolvido, treinado e integrado, tem um valor adicional para a empresa (GIL, 2001; LACOMBE, 2003).

Portanto, o desenvolvimento das atividades da cadeia hierárquica, depende das pessoas. E para que esta cadeia flua eficientemente é necessário

integrar e combinar as diferenças que existe em cada ser humano que compõem a empresa como: idade, sexo, escolaridade, habilidades, experiências. Essa combinação de forças de trabalho quando feita com eficácia determina até onde cada um pode ser útil para a organização (CERTO, 2003).

2.3.1 Treinamento e Desenvolvimento

A preocupação com treinamento vem desde o início do século XX, com o pós-modernismo. Na ocasião, percebeu-se a importância de qualificar melhor os funcionários, uma vez que a tecnologia estava no auge e a escassez de mão de obra qualificada, em falta. As pessoas necessitavam de treinamento para desenvolverem melhor a sua função (FARACO, 2007).

Gil (2001) afirma que, o treinamento é a atividade que visa alicerçar os conhecimentos de uma pessoa para desempenho de sua função. Serve também, para integrar os novos colaboradores na empresa ou habilitar para uma nova função.

Milkovich; Boudreau; Marcondes (2000, p.338) caracterizam treinamento como:

Treinamento é um processo sistemático para promover a aquisição de habilidades, regras, conceitos ou atitudes que resultem em uma melhoria da adequação entre as características dos empregadores e as exigências dos papéis funcionais.

Desta forma, ao preparar um treinamento na empresa é necessário fazer um planejamento através do levantamento das necessidades no que diz respeito às atividades, estipular os objetivos, ordenarem os programas e por fim avaliar os resultados (TANKE, 2004).

O desenvolvimento de pessoas é a manutenção do treinamento, enquanto o funcionário permanece na empresa. O desenvolvimento visa dimensionar e atualizar o empregado na sua rotina de trabalho. Esse tipo de processo é aplicado nas grandes empresas. Elas acreditam que desenvolver e aperfeiçoar um funcionário lhe trará crescimento profissional e acarretará eficiência e produtividade na função (ARAÚJO, 2006).

Chiavenato (2004) confirma que ao manter o funcionário atualizado, fazer programas de capacitação e estimular a participação nos treinamentos, tem por consequência a melhora na qualidade de vida do profissional, o aumento das

habilidades e satisfação. O incremento traz ainda benefícios para os clientes que obtêm ganhos, assim como seus produtos e serviços.

Por fim, investir em treinamento e desenvolvimento traz resultados extraordinários. Os treinamentos demonstram mudanças visíveis no comportamento. Principalmente quando se trabalha na linha de frente, em contato direto com o cliente. Neste setor treinar um colaborador é diminuir seu estresse e da pessoa que tem que representar quando está diante do cliente (LOVELOCK, 2006).

2.3.2 Benefícios Sociais

Na busca por um emprego as pessoas, atualmente, costumam avaliar os benefícios que determinada empresa oferece juntamente com a vaga. No entanto, essa relação nem sempre foi assim. A gama de benefícios atuais advém da década de 60 e com mais força na década de 70, portanto, ainda é jovem. Essa reivindicação é creditada aos sindicatos que lutaram por maior segurança, incentivos e melhores condições de trabalho (ARAÚJO, 2006).

Os benefícios sociais se definem pelos incentivos que as empresas oferecem a todos os seus funcionários. Eles constituem parte do salário total e são colocados na mesa na hora de decidir a oferta de emprego. Em determinadas empresas esses planos de benefícios podem ser variados, conforme a função: gerente, chefes, diretor, empregados (WOOD JÚNIOR; PICARELLI FILHO, 2004).

Também chamado de salário indireto, os benefícios sociais são definidos por Milkovich; Boudreau; Marcondes (2000, p.440) como: “Benefícios são os aspectos indiretos da remuneração total dos empregados; eles incluem remuneração fora do trabalho, pagamento de seguro e assistência médica, serviços aos empregados e renda de aposentadoria”.

Oliveira (2006) afirma que, quando os benefícios são expandidos a todos os colaboradores da empresa eles podem ter encargos reduzidos. No entanto é necessário profundo conhecimento das leis trabalhistas, previdenciária e tributária. O autor destaca alguns benefícios que podem ter algum tipo de redução de impostos para as empresas: assistência médica, hospitalar e odontológica, programa de alimentação do trabalhador, previdência privada, auxílio educação, seguro de vida e acidentes pessoais e transporte para ir e voltar ao trabalho.

Dessa forma conclui-se que os benefícios sociais contêm premissas que se interrelacionam com a vida pessoal de cada pessoa. A concorrência entre organizações na seleção dos melhores candidatos terão esses recursos sociais a mais para oferecer. Possibilita o recrutamento de candidatos preparados e qualificados (ARAÚJO, 2006).

2.3.2.1 Objetivos dos Benefícios Sociais

Os objetivos para a implantação de benefícios sociais dependem de cada empresa e quais serão seus objetivos. Normalmente é oferecido para satisfazer uma necessidade específica do trabalhador. Após inúmeras reuniões e estudos é que uma empresa opta pelos planos de benefícios, no qual as expectativas da mesma possam ser atendidas (CHIAVENATO, 2004).

Para Marras (2005), o conjunto de benefícios divide-se em dois objetivos. Primeiro a empresa realiza seus objetivos de fabricação ou prestação serviço com presença de funcionário no estabelecimento e em troca garante o atendimento às necessidades mínimas do trabalhador.

Apesar de muitas vezes o custo ser alto, Wood Júnior; Picarelli Filho (2004) afirmam que as empresas investem devido ao retorno que tem na seleção de mão-de-obra qualificada e na manutenção das existentes na organização. Contribui-se de certa forma para a qualidade de vida, segurança e realizações futuras dos colaboradores, que por sua vez são causadas pela estabilidade oferecida na empresa.

No mesmo sentido, Araújo (2006) diz, que alguns objetivos visam ao cumprimento de imposições legais, que são chamados de benefícios mandatários. E serve como exemplo décimo terceiro salário, férias, horas extras, insalubridade. O autor afirma ainda, que a quantidade de cestas depende do porte da empresa. Claro que uma pequena empresa não poderá ter um vantajoso aumento de incentivos.

Por fim, com a implantação de salários indiretos aos trabalhadores a empresa pode obter como retorno (OLIVEIRA, 2006):

- Manter e conquistar novos colaboradores;
- Aliviar a cobrança de encargos sociais e fazer deduções tributárias;
- Cooperação dos sindicatos;

- Segurança a novos e antigos trabalhadores;
- Adaptação, conforto, desempenho excelente na organização.

2.3.2.2 Pacote de Benefícios Sociais

Conforme já comentado nos itens acima a remuneração indireta são disponibilizadas a maioria dos colaboradores e que visam satisfazer necessidades diferentes de cada um e também os objetivos das organizações. Desse modo as empresas têm uma infinita gama de opções para oferecer e estes benefícios podem variar de acordo com a função, cargo ocupado ou nível hierárquico dentro da empresa (MILKOVICH; BOUDREAU; MARCONDES, 2000).

Para Araújo (2006), os benefícios são expostos de acordo com os aspectos relacionados à organização: Aspectos legais, que são aqueles obrigados por Lei; Atividade executada, que são aqueles benefícios que estimulam determinada atividade dentro da empresa; Aspectos internos, que são os benefícios comuns a todos, sem distinção de cargo ocupado; E aspectos sociais, que se referem a benefícios que a empresa torna como sua própria responsabilidade.

Já Chiavenato (2004), diz que os benefícios visam suprir três necessidades de sua vida no exercício da função, dentro da empresa e fora dela. O autor ainda, prefere classificar os benefícios de acordo com os objetivos da instituição e as necessidades humanas em Assistenciais, Recreativos e Supletivos, conforme demonstra a figura 4:

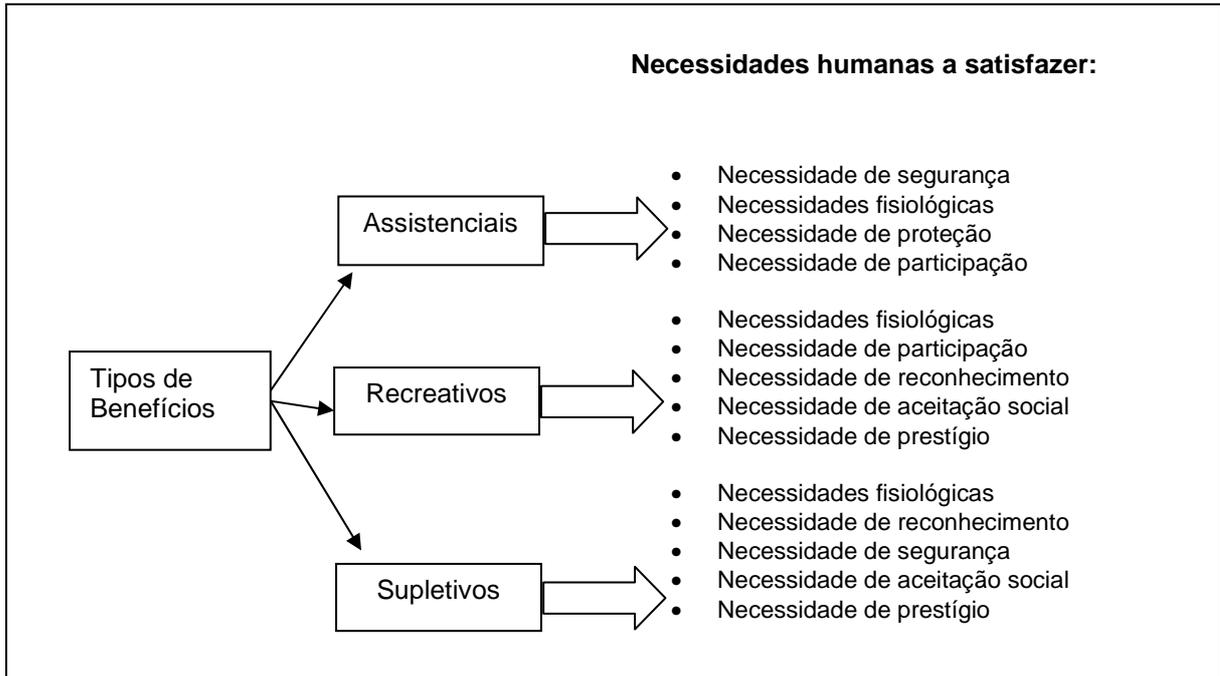


Figura 4: Tipos de benefícios sociais e necessidades humanas.

Fonte: Chiavenato (2004, p.106)

Os benefícios, segundo Marras (2005), também, podem se amparar em duas necessidades dos indivíduos: internas e externas. As necessidades internas são as que são caracterizadas individualmente por cada pessoa, que diz respeito à mesma, como *status* convivência social. Já as externas são as que estão fora, que se pode obter fisicamente, como empréstimo, seguros.

Os autores Chiavenato, (2004); Lacombe, (2005); Marras, (2005); Araújo, (2006), dividem de várias formas os diversos benefícios que uma organização pode oferecer. Desde benefícios legais, compulsórios a espontâneos, intrínsecos, é o que se verifica no quadro 1, a seguir:

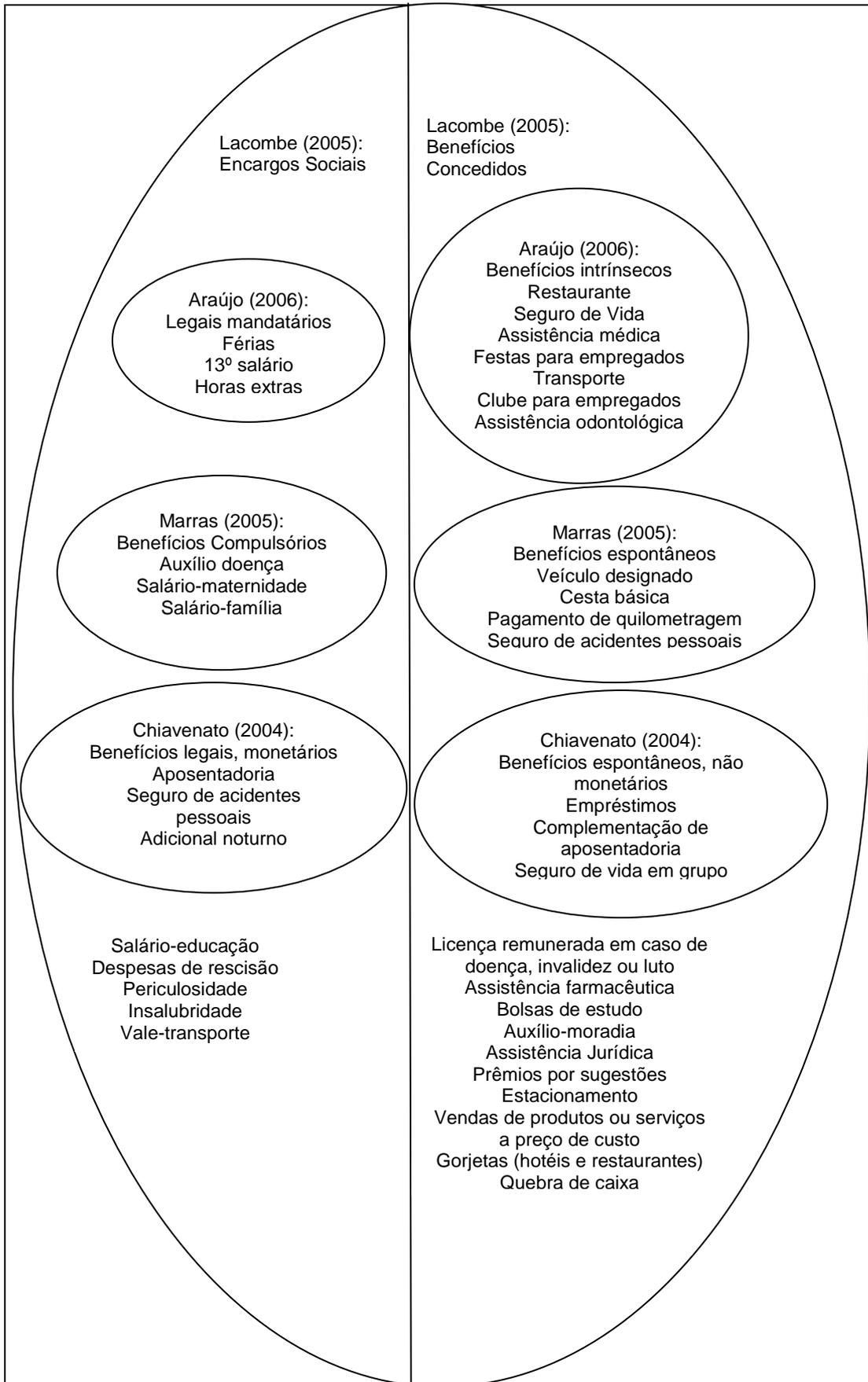


Figura 5: Relação de benefícios e sua denominação de acordo com os autores.
Fonte: Pesquisadora, 2011

Destes benefícios e demais incentivos, Wood Júnior; Picarelli Filho (2004) listam os que geralmente são mais aplicados no Brasil:

- ✓ Aluguel de casa: a empresa custeia o total da despesa;
- ✓ Ambulatório na empresa: consiste em ter um estabelecimento e profissionais especializados para atender emergências;
- ✓ Assistência jurídica: algumas empresas que tem escritórios próprios estendem esses benefícios aos seus funcionários;
- ✓ Assistência médico-hospitalar e odontológica: o pagamento é feito parcialmente ou totalmente e estende aos dependentes. Muitas vezes são convênios.
- ✓ Automóvel: cede-se o nome da empresa para efetuar a compra, aluguel, *leasing*;
- ✓ Auxílio-óptica: através de empresas terceirizadas, é feito o desconto na folha de pagamento na compra de lentes, armações;
- ✓ Auxílio-alimentação: concedem-se cestas básicas ou tíquetes-alimentação para a compra de alimentos em supermercados;
- ✓ Auxílio-doença: relaciona-se a complementação do salário-auxílio pela empresa.
- ✓ Auxílio-educação: concessão de descontos integrais ou parciais em escola (fundamental, médio) e cursos (técnico, superior, pós-graduação);
- ✓ Auxílio-farmácia: concedem-se descontos parcial, integral ou ainda reembolso na medicação com receita médica;
- ✓ Auxílio-combustível: reembolso de gasolina usada em particular ou a serviço da empresa;
- ✓ Compra de produtos da empresa: consiste na aquisição de produtos ou serviços da empresa com descontos ou preço de custo;
- ✓ Creche: estabelecimento sustentado pela empresa ou conveniado;
- ✓ Empréstimos: efetua-se empréstimo pessoal na própria empresa com base no salário do funcionário;
- ✓ Estacionamento: constitui estacionamento próprio ou custeamento

- do mesmo para deslocamento da casa para a empresa;
- ✓ Lazer: estabelecimento disposto de salão de festas, parques, quadras, disponibilizados para o tempo livre dos colaboradores;
- ✓ Seguros diversos: referem-se à concessão parcial ou integral de seguro de vida, em grupo, de acidentes, veículos;
- ✓ Transporte: contempla a ajuda parcial ou total através de transporte da empresa ou terceirizado no percurso de casa-empresa e vice-versa.

2.3.2.3 Benefícios Flexíveis

Os incentivos flexíveis consistem em dispor aos funcionários os benefícios que supram as suas reais necessidades. Remetem-se a utilização ou troca de alguns programas disponibilizados na organização. Deste modo o colaborador pode verificar de acordo com a sua renda, se vai poder ou não arcar com o custo do benefício (ARAÚJO, 2006).

Marras (2005) parte da idéia de que as instituições têm conhecimento do que será bem aproveitado pelo funcionário. E nessa abertura, para a escolha dos componentes que farão parte do pacote de benefícios, terão mais intimidade e um forte relacionamento sob o aspecto unilateral. A construção do seu *kit* de recompensas possibilitará ao profissional escolher o que for mais interessante e depois aliado com a empresa discutirá a comparação do custo-benefício.

Como estes benefícios visam a sanar as necessidades humanas (teoria de Maslow), com os planos as empresas dão suporte para satisfazer os fatores ambientais e motivacionais (Teoria de Herzberg). Algumas empresas oferecem pacotes de benefícios prontos, com diferenças para cada função e hierarquia da empresa. Elas entendem que cada funcionário tem necessidades diferentes e precisam se adaptar a cada um de forma específica (CHIAVENATO, 2004).

Nesse contexto, Wood Júnior; Picarelli Filho (2004) afirmam que na hora de conceder um pacote de benefícios, este poderá dispor sobre cinco modelos:

- Tradicional: corresponde a seleção que a empresa faz e disponibiliza a todos os funcionários;
- Flexibilização parcial: é a aquisição do pacote tradicional, com a

diferença que se pode incluir outros incentivos de acordo com nível hierárquico e salário do colaborador;

- Modular: consiste na fixação de alguns *kits* fechado a disposição para escolher conforme necessidades individuais;
- *Menu* de opções: é a livre escolha por parte dos funcionário a um leque de opções. Esta aprovação é computada através de pontos, ao atingir a pontuação máxima a empresa indicar o valor do plano.
- Escolha livre: qualquer benefício pode ser escolhido e a empresa reembolsa a partir de certo limite já fixado.

Conclui-se, assim que com a flexibilização dos planos, as responsabilidades do profissional de recursos humanos aumenta. Cada implantação deve ser analisada tanto por parte da empresa, como por parte de cada individuo que trabalha nela (WOOD JÚNIOR; PICARELLI FILHO, 2004).

2.3.3 Motivação

Em todas as pessoas existe uma necessidade que ainda não foi realizada. A força que ela tem para suprir esta necessidade chama-se de motivação. A partir do momento que esta necessidade é satisfeita a pessoa se sente motivada para buscar outra necessidade insatisfeita (SILVA, 2004).

Conforme Karsaklian (2000), não se pode saber através da observação, se uma pessoa está ou não motivada. O comportamento gasto constantemente por certo objetivo é um sinal de motivação. O resultado pode se caracterizar pela plena satisfação ou estagnação do desejo.

Existem vários aspectos que influenciam na motivação humana. As informações a respeito de si e do meio ambiente em que estão inseridos, seus valores pessoais e a interação no meio social em que vivem são fatores que influenciam no estado de motivação. Que por sua vez variam de pessoa para pessoa ou então podem variar na mesma pessoa com o passar do tempo (CHIAVENATO, 2004).

Apesar desta variação, Faraco (2007) demonstra que é possível agrupar basicamente alguns comportamentos comuns para todas as pessoas:

- O comportamento é causado: constitui-se ao acaso, depende do ambiente e das pessoas ao redor. Podem ser internos ou externos;
- O Comportamento é motivado: existe um “por quê”, um motivo, um objetivo;
- O comportamento é orientado para objetivos – constitui do impulso que está sujeito a necessidade, desejo, tendência.

Por fim, Robbins (2003), afirma que a motivação está condicionada ao desempenho do colaborador. O acompanhamento do desempenho irá asseverar as habilidades e causar a satisfação. O autor ainda acrescenta que ter uma boa relação com superiores e treinamento com processos motivacionais acarretará um bom desempenho do mesmo, no alcance de resultados para a empresa.

2.3.3.1 Teoria de Maslow - hierarquia das necessidades

Abraham Maslow, formado em direito e psicologia, foi um dos primeiro a falar sobre a teoria das necessidades. A Psicologia prevaleceu, e por muito tempo fez estudos a respeito da saúde mental. Maslow concluiu que na verdade, as pessoas se tornam motivadas através das necessidades, estas podem ser: internas ou externas. Podem ser apresentadas de forma fisiológica ou psicológica (SILVA, 2004).

Marras (2005) exemplifica, que na Hierarquia de Necessidades de Maslow, a partir do momento que as pessoas realizam uma necessidade, neste ponto se considera o grau de importância, automaticamente ela irá querer mais, já que a antiga necessidade já foi realizada. E assim por diante uma necessidade será substituída por outra até chegar ao topo da pirâmide, conforme demonstra a figura 5.

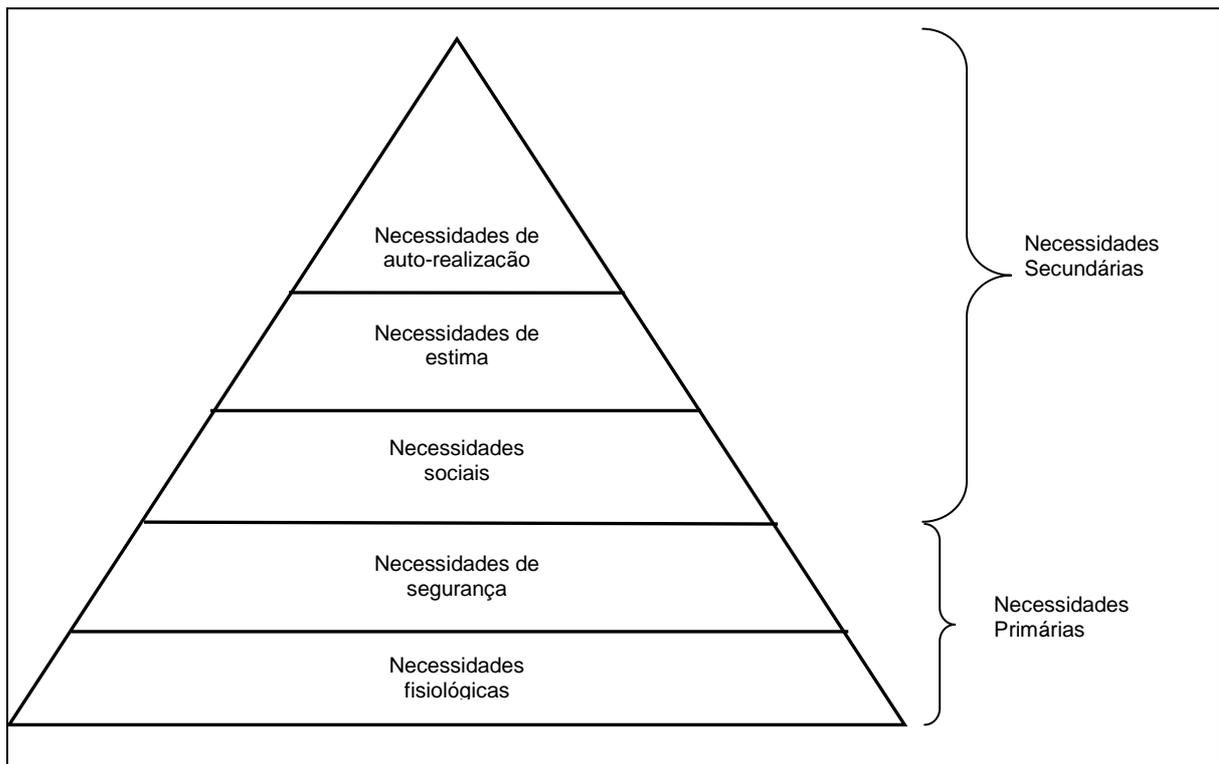


Figura 6: Hierarquia das necessidades.

Fonte: Chiavenato (2004, p.304)

Segundo Gil (2001) a Hierarquia das Necessidades de Maslow, se caracteriza por cinco grupos.

- **Necessidades Fisiológicas:** constam as necessidades que nos mantêm vivos. Como exemplo: alimento, água, roupas;
- **Necessidades de Segurança:** são as necessidades que vem depois das fisiológicas. Elas garantem a manutenção destas necessidades e asseguram o futuro. Como exemplo: ter onde morar, prevenção de doenças, roubo;
- **Necessidades sociais:** referem-se ao patamar mais estável da hierarquia. Ela vem depois da fisiológica e de segurança. Neste grupo as pessoas sentem necessidade de se expor, de se comunicar, estabelecer relações com outros grupos sociais. Busca neste grupo a aceitação, afeição, relacionamento;
- **Necessidade de estima:** neste grupo as pessoas começam a pensar em si mesmo. A buscar por *status*, reconhecimento, autoconfiança;

- Necessidade de auto-realização: o ponto mais alto da pirâmide. É a auto-realização, onde elas se tornam aquilo que realmente queriam ser ou conseguiram tudo aquilo que almejavam.

Os cinco grupos da teoria de Maslow variam de pessoa para pessoa, o potencial a ser alcançado depende da capacidade de cada um. Por exemplo, o objetivo maior de um indivíduo poderia ser assumir um cargo de chefia, enquanto de outra aspira ser Chefe da Casa Civil do Brasil (GIL, 2001).

2.3.3.2 Teoria de Herzberg – dois fatores

A teoria dos dois fatores consiste numa visão diferenciada da hierarquia das necessidades de Maslow. Ela nos afirma que o local de trabalho de cada funcionário tem grande responsabilidade sobre sua motivação. Assim como a atividade desempenhada. A teoria de Maslow se concentra nas necessidades humanas. Desse modo de acordo com a teoria dos dois fatores, as necessidades humanas seriam classificadas como: fatores higiênicos e fatores motivacionais (CHIAVENATO, 2004).

O grande mentor desta teoria foi Frederick Herzberg, um psicólogo, que teve como base a teoria de Maslow. No entanto, Herzberg concorda que a motivação das pessoas é gerada primeiramente nas necessidades básicas, mas seus estudos foram remetidos para o trabalho, para os fatores que desencadeiam prazer em realizar certas tarefas (motivacional) e fatores que proporcionam satisfações físicas e ambientais (higiênicos) que ajudam no bom andamento das tarefas (KWASNICKA, 2003).

Segundo Gil (2001), a teoria de Herzberg, se caracteriza por vários pontos fundamentais de motivação e satisfação, que levam em consideração a integração dos colaboradores com o ambiente em que está a desenvolver o trabalho. Esses pontos poderão ser suficientes para gerar satisfação ou insatisfação, motivação ou desmotivação. Desse modo, pessoas insatisfeitas pensam muito no ambiente de trabalho e quando satisfeitas se remetem ao trabalhar, sem se sentirem desmotivadas.

O quadro 2, demonstra melhor essa relação.

Fatores higiênicos	Descrição
Salários e benefícios	Inclui bônus e prêmios, carro da empresa, planos de saúde e itens assemelhantes que incrementam o salário
Condições de Trabalho	Envolve características do ambiente, das instalações, as máquinas, os equipamentos e a quantidade de horas de trabalho.
Política da empresa	Refere-se não apenas às normas formais (escritas), mas também às regras informais (não escritas) que definem as relações empregador-empregado.
Status	É identificado por itens comuns: natureza do cargo, autoridade, relacionamento com os outros e prestígio interno e externo.
Segurança no trabalho	Refere-se não apenas às condições físicas, mas também à confiança que o empregado tem em relação à sua permanência na empresa.
Supervisão	Grau de controle que o empregado tem sobre o trabalho que executa.
Fatores motivadores	Descrição
Responsabilidade	Sentimento de responsabilidade pelo trabalho que executa, independentemente de qualquer coerção exterior.
Reconhecimento	Reconhecimento da capacidade de trabalho e desempenho no cargo pelos supervisores.
Desafios	Disposição para realizar tarefas reconhecidas como difíceis.
Realização	Percepção de que o trabalho está adequado às expectativas.
Crescimento	Sensação de estar alcançando ou ter ultrapassado os objetivos relacionados às tarefas.

Quadro 1: Fatores higiênicos e motivadores.

Fonte: Gil (2001, p. 208)

Por fim, Marras (2005) afirma, que o primeiro grupo leva em consideração os fatores essenciais para regular os trabalhadores ao ambiente de trabalho. E o segundo serve para motivar. O autor saliente ainda, que é de responsabilidade dos gestores a aplicação do segundo grupo. O enriquecimento constante do trabalho, aumento da responsabilidade, inclusão de desafios mantém a equipe motivada.

2.3.3.3 Teoria de McGregor – x e y

Douglas McGregor desenvolveu estudos na área de Psicologia. Despertou o interesse quando publicou a sua teoria sobre motivação, que classificou

como X e Y. Esta teoria se torna contraditória quando se trata da relação entre empregado e empregador (SILVA, 2004).

Tal como confirma Corrêa (2003), a teoria de McGregor chamada X, sob o aspecto empresarial, se caracteriza pela argumentação negativa da empresa sobre os funcionários. Enquanto que a teoria Y se baseia na mesma percepção empresarial no sentido positivo, caracterizado pela defesa da capacidade humana.

Assim, a formação da percepção do empregador sobre o empregado depende da visão de quem gerencia a organização (MARRAS, 2005):

- Teoria X: a empresa classifica o empregado como indolente, vagaroso, que precisa ser direcionado através de supetões. Sem direito a ter aspiração profissional.
- Teoria Y: o gerente reconhece no trabalhador a satisfação pelo trabalho. Neste caso, ele é altamente capaz de atingir metas e superar desafios.

Portanto para Gil (2001), a forma como os administradores analisam seus funcionários, refletem em atitudes e comportamentos dos mesmos dentro da organização. Saliencia o autor que é imprescindível o conhecimento das duas teorias de McGregor, para se administrar e desenvolver os recursos humanos e assim sustentar a rentabilidade da empresa.

2.3.4 Administração de Cargos e Salários

Dentro de uma organização existem diferentes cargos incorporados aos níveis hierárquicos e os setores. A definição de administração de cargos e salários (C&S) corresponde a um agrupamento de regras e procedimentos que buscam aplicar e conservar o justo salário na empresa de acordo com as funções (cargos), níveis e setores (CHIAVENATO, 2004).

Para se chegar ao valor dos salários se faz necessário primeiramente uma pesquisa na concorrência, apenas dos cargos mais relevantes. Posteriormente é feita uma análise de acordo com as necessidades e disponibilidade econômica da empresa. O ideal é que a instituição estabeleça o valor que fique no meio das concorrentes (MILKOVICH; BOUDREAU; MARCONDES, 2000).

Para Araújo (2006), cargo é uma descrição detalhada dos requisitos pessoais, escolaridade, atribuições e funções mínimas que deve ter e executar o seu futuro ocupante. E o salário corresponde a troca do dinheiro pelo serviço prestado ou horas trabalhadas em determinado estabelecimento e com regularidade acordada antecipadamente entre ambas as partes..

Já Lacombe (2003) prefere descrever cargo como a discriminação de cada função exercida dentro de uma empresa, isso ajudaria a comparar os salários de cada função com os pagos na concorrência. Salário seria o pagamento em dinheiro para o funcionário em troca de sua prestação de serviços perante o cargo que ocupa.

A iniciativa de implantar uma estruturação de cargos e salários em uma empresa vem com o crescimento da mesma, aumento de quadro ou então através da cobrança de entidades sindicais, insatisfação e perda de funcionários, escassez de mão-de-obra e por conseqüência diminuição da produção (MARRAS, 2002).

Ainda de acordo com Marras (2002) existem inúmeros modelos de planos de C&S que podem ser implantados, no entanto o autor lista cada uma e as suas principais atribuições:

- Método de comparação de fatores: diante de alguns cargos-chaves é desenvolvida a avaliação dos demais. É considerado com pouca eficiência;
- Método de escalonamento: usado em empresas pequenas. Classifica os cargos da empresa de acordo com a importância do mesmo dentro da organização;
- Método de graus predeterminados: é um melhoramento do método de escalonamento. Depois de definidos pela importância eles são agrupados em uma hierarquia por função;
- Método de pontos: é o mais usado nas organizações. Ele é mais detalhado. Tem a aplicação de matemática e estatística com a ajuda de equipamentos tecnológicos.

Por fim Wood Júnior; Picarelli Filho (2004), definem que as tarefas do profissional de cargos e salários C&S, atualmente são estratégicas. Seria efetuar a inversão da imagem de custo, que por muitos anos foi considerada, para a visão de

investimento em capital humano. Além de alavancar a melhoria contínua e aumentar a competitividade.

2.3.4.1 A importância da Remuneração

A remuneração sempre foi primordial na organização. Devido a essa preferência, com o passar dos anos, ela cresceu e aumentou seu espaço. A preocupação com a remuneração justa para o trabalhador é defendida arduamente pelos sindicatos. Atualmente essa é uma preocupação constante e não apenas no momento das negociações dos dissídios. Por isso é incrementado vários benefícios ao salário base do trabalhador (MARRAS, 2002).

A remuneração se dá no momento em que o funcionário recebe todos os direitos acordado entre o mesmo e a empresa. Ela é composta pela remuneração direta, que é o salário básico, assinado em carteira e a remuneração indireta que são os benefícios sociais, estes completam em forma de gratidão (ARAÚJO, 2006).

Segundo Pontes (2005) a maior discussão nos dias atuais é se o salário serve como fator motivacional. O autor faz comparações com as teorias motivacionais de Maslow, Herzberg e conclui que o salário contribui indiretamente para sanar as necessidades fisiológicas dos trabalhadores. No entanto ele por si só não é causador de motivação se for comparado isoladamente.

Também Faraco (2007), afirma que por ser uma remuneração fixa, o salário não contribui para que os trabalhadores desempenhem melhor as suas funções. Salienta o autor, que este baixo desempenho aumenta devido à igualdade dos salários e por desigualdade individuais na execução das tarefas.

A busca por um emprego está diretamente ligada a busca por um salário base e mais compensações, incentivos, ou benefícios que as organizações ofertam na hora de fazer uma seleção. Todos esses aspectos se caracterizam pela ligação entre o empregado e a organização (CHIAVENATO, 2004).

Conclui-se através de Wood Júnior; Picarelli Filho (2004), que a política de remuneração consiste em uma reunião de várias opções de como recompensar um funcionário. Juntos funcionário e salário se completam na busca de atitudes e comportamentos que tem como objetivos o sucesso da organização.

2.3.4.2 Remuneração por Competência

O conceito do que seja competência se faz necessário para o bom entendimento do tópico. Conforme afirma Hipólito (2001) competência seria um conjunto de aprendizados, inteligência, atitudes e característica da personalidade que estão intrínsecos nas pessoas.

Desta forma, a remuneração por competência se baseia em pagar o indivíduo com base nas aptidões pessoais e impessoais, experiências e qualidades dos mesmos. Em suma se caracterizam em conhecer muito cada grupo que faz parte da organização e suas competências e a partir disso notificar quais dessas competências é mais bem aplicada na organização (LACOMBE, 2005).

Para Marras (2002) a aplicação deste tipo de remuneração é mais bem empregada nos níveis de chefia, controle e planejamento. Nesses níveis é possível avaliar a *performance* do profissional sem cometer equívocos na folha de pagamento. Dessa forma, se evitar remunerar desempenho que não agregou nenhum resultado para a organização.

Milkovich; Boudreau; Marcondes (2000), se aprofundam um pouco mais. Os autores falam que existem muitos planos de remuneração com base do desempenho. Os principais são: pagamento por mérito, por grupo, por desempenho individual, participação nos resultados ou lucros, prêmios e disponibilização de ações. A forma escolhida pela empresa varia conforme as competências encontradas em cada plano, assim como o alinhamento com os objetivos das organizações.

Enfim, a utilização de competências para remunerar permite a vantagem da flexibilidade. Enquanto isso a empresa se organiza em frente às correntes mudanças no mercado. Em contrapartida é importante não focalizar nos comportamentos e sim nos resultados. Para que estes contribuam efetivamente à produção de valores do ponto de vista da organização (HIPÓLITO, 2001).

2.3.4.3 Remuneração por Habilidade

O início da remuneração por habilidade se deu a partir do momento em que o mundo dos negócios se tornou interligado e ocasionou uma rede de

tendências confirmadas até os anos 90. Como por exemplo: a diminuição da grade hierárquica que por sua vez aumentou as responsabilidades das pessoas e grupos. O reconhecimento do trabalho em equipe e a necessidade de constante conhecimento também são algumas tendências (WOOD JÚNIOR; PICARELLI FILHO, 2004).

Araújo (2006) afirma que, habilidade é a especialidade de realizar atividades, assumir responsabilidade e aptidão pessoal relacionadas à função. Em outras palavras o pagamento é feito baseado no quê as pessoas executam com perfeição. Muitas vezes, o valor recebido é maior, se comparado com o valor do cargo ocupado.

Para Lacombe (2005), a remuneração por habilidade é definida sob um grupo de habilidades que se prevê serem possíveis de realizar pelo ocupante. Em seguida é feito o acompanhamento dessas aptidões. Depois de detectada a capacidade de exercer ela será aumentada gradualmente, assim como a sua remuneração. O autor acrescenta ainda que essas habilidades definidas pela empresa tenham que ser de acordo com os objetivos e estratégias da mesma.

Esse sistema de remuneração é centralizado nas áreas técnicas e operacionais e seu público alvo são as pessoas. Desta forma quanto mais treinamento e cursos de aperfeiçoamento o funcionário tiver, melhor será seu poder de barganhar maior salário. Isto está diretamente relacionado a área de treinamento e desenvolvimento da empresa. Por isso ele é pouco praticado em virtude de seu alto custo (MARRAS, 2005).

Segundo Chiavenato (2004), existem duas formas de agrupar os planos de remuneração por habilidade. A primeira sob a forma de conhecimento, é o conhecimento especializado, como médicos, dentistas, professores. O segundo com base nas diversas habilidades, seria a experiência em várias áreas, cargos, funções. Desde as administrativas até as operacionais, de produção.

Contudo, a utilização deste sistema exclui o pagamento por função para o funcionário e incentiva a busca do conhecimento, suas aplicações e divulgação no meio organizacional. Possibilita a empresa um diferencial competitivo devido a capacitação de profissionais (WOOD JÚNIOR; PICARELLI FILHO, 2004).

2.3.4.4 Remuneração por Resultado

A definição de remuneração por resultado segundo Milkovich; Boudreau; Marcondes (2000), está baseada nas determinações dos resultados planejados e calculados pelas empresas e repassado aos trabalhadores para que se cumpram e posteriormente sejam recompensados.

Já para Lacombe (2005), significa que a empresa distribuirá aos funcionários mais dinheiro de acordo padrões, metas e objetivos a serem cumpridos no decorrer de determinado período. O autor ainda sugere, que as metas devem condizer com a administração e estratégia da organização e distribuídas conforme capacidade de produção de cada empresa.

Dessa maneira a remuneração por resultados é a mais usada nas instituições brasileiras. E por conseqüência reverte em aumentos de produção, melhor desempenho e satisfação do trabalhador. Tudo isso aliado conjuntamente tem um só propósito: atingir os planos estabelecidos pela empresa (MARRAS, 2005). O autor apresenta, ainda, as seguintes vantagens da remuneração por resultado:

- Intensifica a busca por qualidade total;
- Aumenta a produtividade;
- Prolifera a redução de custos;
- Torna mais forte a cultura grupal;
- Estimula a comunicação individual e em grupo.

De acordo com Araújo (2006), se é alcançado o resultado esperado pela empresa, essa distribuição pode variar para cada uma. Isso estará sujeito ao percentual atingido das metas, a estrutura básica da empresa, aos setores. Por fim, estará condicionado também ao desempenho de cada área, das pessoas que nela estão envolvidas e seus respectivos salários.

2.3.4.5 Programa de participação nos lucros ou resultado

É importante descrever o significado de lucro antes de se definir participação nos lucros conforme afirma Lacombe (2003). Segundo o que o autor descreve lucro é: receita ou lucro operacional líquido ou lucro tributável ou depois do

imposto. Estabelecer critérios com a contabilidade e avaliar o percentual que será compartilhado aos empregados são outros itens importantes a decidir.

Seguidamente Milkovich; Boudreau; Marcondes (2000), dizem que o programa de participação nos lucros é o recebimento por parte dos empregados de um percentual ou parte dos lucros da empresa, que tenha sido superior ao estabelecido como meta.

Por resultado se entende através de Wood Júnior; Picarelli Filho (2004) o que a empresa e seus funcionários conseguiram obter do que foi planejado. Neste caso pode ser lucro, perda, ou qualquer que for o resultado. Por isso o programa de participação por resultado é pago mesmo que a empresa não atinja as metas estabelecidas. A base utilizada para o pagamento geralmente são qualidade, faturamento, absenteísmo, rotatividade que são orientados a setores ou equipes dentro da empresa.

Uma vez detalhado o programa de participação dos empregados nos lucros ou resultados, se faz necessário enquadrar o mesmo na Lei n. 10.101 de 19/12/2000. Esta lei é regulamentada pelo governo e estabelecem dois índices como opções para melhor fixação da participação nos resultados: índice de produtividade, qualidade ou lucros ou então programa de metas, resultados e prazos acordados (PONTES, 2005).

De acordo com a lei n. 10.101 o índice de lucratividade seria o mais fácil, mas nem todas as empresas visam lucros, como as associações, instituições sem fins lucrativos, ou até mesmo por opção de não ter seus lucros expostos e abertos a todos. Por outro lado a participação nos resultados é adequada a todas as empresas. A vantagem seria os diversos índices que se pode trabalhar para atingir os resultados (ARISTEU, 2006).

Araújo (2006), afirma que os objetivos para adoção desses programas é o aumento de produtividade, que por parte da empresa, essa motivação gera a expectativa de crescimento nas vendas, estoques mínimos, minimização de desperdícios, custos e maior competitividade no ramo de atuação.

Portanto, acima de tudo, Pontes (2005) concorda que a escolha de um programa de participação nos lucros ou resultados deverá ser condizente com a situação econômica da empresa, para não gerar prejuízos devido a um compromisso não cumprido. Afinal segundo o autor, o lucro da empresa tem como destino

principal a busca de novos investimentos, reservas de capitais e patrimoniais.

2.4 SETOR DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS

Quando se fala do setor de prestação de serviços, percebe-se logo que se trata de um setor moderno e que vem se destacando na sociedade. A sua importância se torna imprescindível quando o assunto é oferecer um serviço ou desenvolver um produto, que tenha um diferencial para o consumidor. As empresas são obrigadas a fabricar e ofertar esses serviços em um curto espaço de tempo, para se manterem no mercado e adquirir certa rentabilidade (LAS CASAS; GARCIA, 2007).

Segundo Téboul (1999), o setor de prestação de serviços está inserido na economia do setor terciário, que vem depois dos setores primários e secundários, representados respectivamente pela agricultura e indústrias. Assim, o setor de serviços reúne a maioria das atividades em que não se constitui um produto físico, mas sim a junção do consumo e da produção.

Em meados da década de 1960 a 1980, a principal atividade desenvolvida foi à industrial e teve uma parcela significativa na economia com sua produção em massa. Após este período se viu a mudança de cenário econômico em virtude das exigências e necessidades dos clientes. A partir desta constatação, em que o modo de produção deixa de ser privilegiado, despertam novas perspectivas de negócios, entre a qual se destaca a prestação de serviços (LAS CASAS; GARCIA, 2007).

Com base na empregabilidade do setor e na arrecadação de riquezas, apontadas pelo Produto Interno Bruto (PIB), Corrêa e Caon (2002) afirmam que o setor de serviços é considerado o mais importante da economia na maior parte dos países que tem sua riqueza desenvolvida. No Brasil, estende o autor, não foi diferente, pois 60% da população dedicam-se a prestação de serviços e aumenta a cada década. Destacam-se neste setor os estabelecimentos de hotéis e restaurantes (CORRÊA; CAON, 2002).

Desse modo, convém conceituar o que é serviço. Las Casas (2006) define que serviços são os atos, ações e desempenho. Estas três definições reúnem todos os gêneros de serviços, que possuam ou não um produto físico associado. Complementa o autor que o produto que o cliente usufrui é geralmente sentimental.

Neste aspecto considera-se relevante duas variáveis: a qualidade do serviço e a percepção do cliente.

Para Corrêa e Caon (2002), os serviços quando prestados podem advir de um serviço ou de um bem físico 'produto'. Com efeito, as organizações normalmente ofertam serviços e produtos, o que gera confusão entre os dois. O autor esclarece que existem três diferenças básicas, que são:

- Os serviços seriam os que são fabricados e extinguidos instantaneamente, e os produtos seriam duráveis estocados;
- Os serviços exigiriam a presença do ser humano, na maioria, para serem gerados e os produtos não;
- Os serviços seriam impalpáveis e os produtos palpáveis.

A Figura 6 representa essa comparação para melhor entendimento.

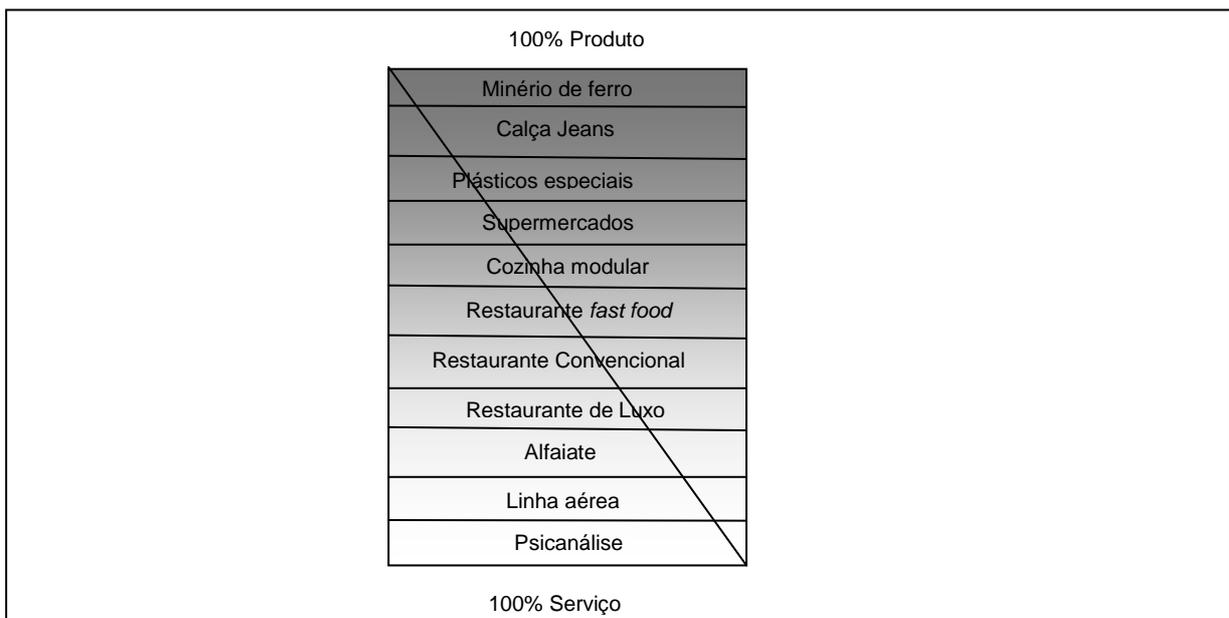


Figura 7: Pacotes de valor entregues ao cliente variam na proporção entre produtos físicos e serviços.

Fonte: Corrêa e Caon (2002, p. 52).

Téboul (1999) prefere classificar de forma mais ampla, de acordo com os seis setores econômicos, ele subdivide os serviços em: serviços que são para o fabricante, no caso as terceirizações de serviços pelas empresas; para o cliente final como saúde, educação, bancos e o autosserviço os caixas de auto-atendimento de bancos. O autor faz relação entre a indústria e serviços, que um interdepende do outro para progredir.

Complementam Johnston e Clark (2002), que os serviços estão presentes em todo o lugar. Existe uma enorme diversidade de serviços a serem comercializados. O autor descreve serviços em quatro conceitos os quais define: serviço focado, mercado focado (cartões de crédito), serviços e mercado focado (consultoria em geral) e mercado não focado (clubes, centros de lazer). A relação entre eles está demonstrada na Figura 7.

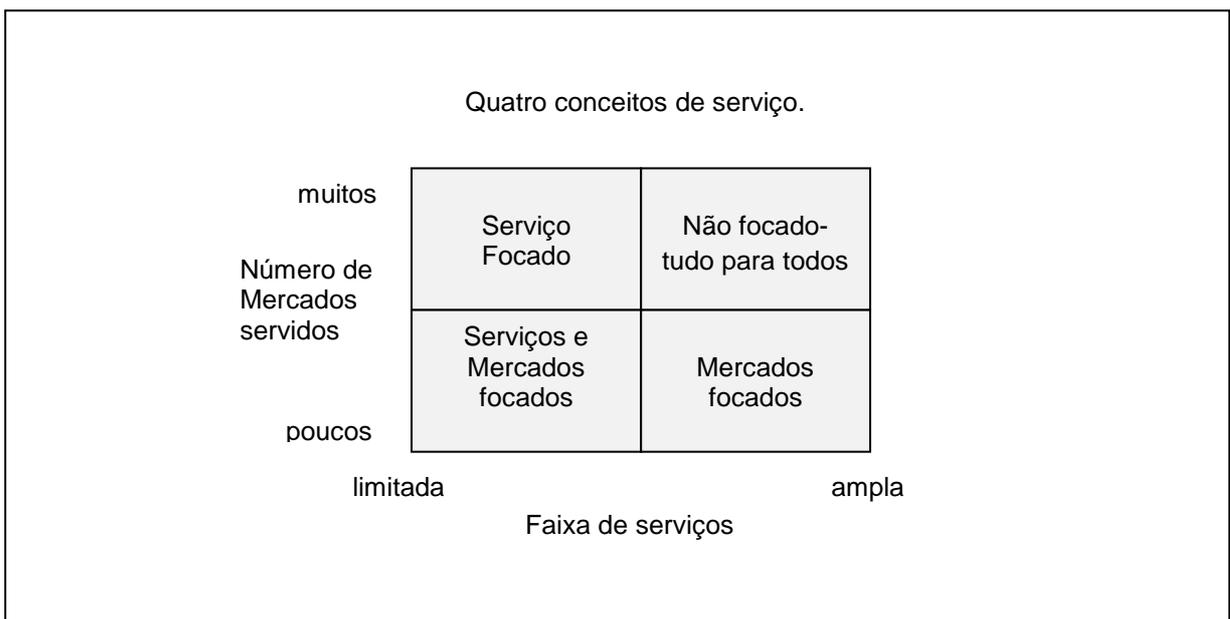


Figura 8: Quatro conceitos de serviços.

Fonte: Johnston e Clark (2002, p.73)

Exemplificam ainda Johnston e Clark (2002), que é extremamente desafiante o fato de ter que considerar constantemente as necessidades dos clientes nos mais diferentes grupos focados. Para assegurar a prestação de um serviço de qualidade a baixo custo através dos resultados e experiência dos serviços.

Portanto dessa forma, uma vantagem para as organizações atualmente é focar a relação de confiança entre o cliente e o produto. Depois de estabelecida esta relação o preço monetário do serviço ou produto pode ser calculado. Nesta relação também se capta a percepção do cliente, a criação da necessidade, o que faz o mesmo decidir por este ou aquele serviço, que está disposto a pagar e se sentir satisfeito (LAS CASAS; GARCIA, 2007).

2.4.1 Administração da Prestação de Serviços

A administração das operações de serviços se refere a que tipo de serviço se oferece e como é prestado aos clientes. Dentre outros aspectos, é atender as expectativas dos consumidores, administrar, os processos de serviços, garantir que os objetivos sejam alcançados e continuamente trabalhar a melhoria contínua dos processos. (JOHNSTON; CLARK, 2002).

A partir no momento em que o cliente é atendido surge a percepção que ele teve do serviço prestado. Neste caso é feita uma avaliação de como o cliente usa essas ferramentas para definir sua percepção e de que forma a empresa pode influenciar. Faz parte deste processo a equipe que atende na parte principal do estabelecimento, que tem contato direto com o cliente, e também todas as outras tarefas realizadas sem a participação física do cliente (CORRÊA; CAON, 2002).

Afirma ainda os autores, que se necessita administrar bem o pessoal da retaguarda para que se tenha êxito no contato com o cliente. Além disso, eles ajudam a direcionar os custos para a empresa. O que representa benefícios para a contabilidade da mesma.

Para Las Casas (2006), existem várias lacunas entre o serviço prestado e a expectativa do consumidor. Exemplifica que as más interpretações: do serviço esperado, serviço percebido e serviço recebido tanto por parte dos clientes como dos atendentes, podem ser traduzidas erroneamente, devido as diferentes fontes de informações. A principal responsabilidade do administrador será aumentar a eficiência destas lacunas.

No entanto, se o serviço prestado é excelente, o atendimento rápido por funcionários treinados, coordenados e eficientes. Classifica-se em uma ótima prestação de serviço por parte do proprietário e alguns clientes. Acontece que se o cliente for aquele que não tem pressa, que pretende relaxar, esse tipo de atendimento pode ser percebido como um convite a se retirar. Existe neste caso a consideração e percepção de cada cliente individualmente, informações adicionais ajudam a evitar indelicadezas e insatisfação, sempre a partir do que o cliente considera mais importante (LAS CASAS, 2007). Gerentes atentos entendem que é durante o processo de atendimento que se forma a percepção do cliente. O

acompanhamento ajuda a intervir quando o cliente está insatisfeito para se obter um resultado favorável de satisfação (JOHNSTON; CLARK, 2002).

Por fim, Corrêa e Caon (2002) concluem que é importante se fazer análise dos processos de atendimento ao cliente e as atividades desenvolvidas por parte da retaguarda. Assim, tem-se a prevenção dos impactos mais importantes na relação com o cliente.

2.4.2 Atendimento ao Cliente

A maioria dos encontros de serviços acontece na presença do prestador de um serviço e um cliente. É nesse momento que se avalia atendimento e se emite uma opinião. Por cada atendimento o cliente varia de prestador, o que torna ele um agente ativo do processo (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2005). A figura 8 demonstra melhor esta relação.

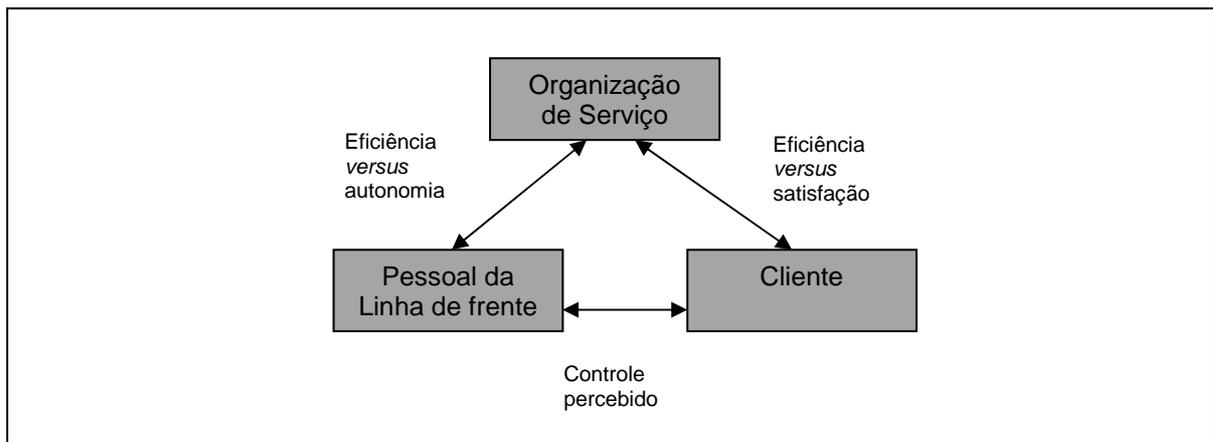


Figura 9: A tríade do encontro de serviços.

Fonte: Fitzsimmons; Fitzsimmons (2005, p.147)

Segundo Lovelock (2002), um encontro de serviço é o espaço de tempo necessário para o consumidor receber diretamente o serviço. Assim, o autor classifica em três níveis os contatos com os clientes:

- Serviços de alto contato: refere-se ao contato direto com o cliente, onde o mesmo se desloca para o estabelecimento onde será prestado o serviço, como exemplo os restaurantes;
- Serviços de médio contato: refere-se a encontros rápidos, onde o cliente não permanece até a conclusão do serviço, como exemplo

consultoria ou assessoria;

- Serviços de baixo contato: refere-se a ausência do cliente, o contato é feito através de meios eletrônicos ou físicos, como telefone, cartas.

Desse modo é fundamental conhecer bem o tipo de serviço a oferecer e também o público a que se quer atingir ou atender. Conforme afirmam Johnston e Clark (2002), a origem da clientela pode repercutir no tipo de serviço a disponibilizar. Os autores distinguem os clientes em:

- O aliado: geralmente é aquele cliente que é alegre e fornecer informações sobre si e influencia na opinião dos demais;
- O refém: é aquele que está obrigado a ser seu cliente, devido a contratos de financiamentos, caso contrário, perde-se a garantia;
- O anarquista: este cliente opina a respeito do serviço, fica fora dos padrões de atendimento e não aceita regras;
- O paciente: este cliente aceita as regras, pois está condicionado a elas.
- O tolerante: são clientes calmos e indiferentes, ao ponto de não serem notados;
- O intolerante: são impacientes e na maioria das vezes causam problemas ao próprio serviço;
- A vítima: é aquele que deu azar na hora do atendimento, devido a um incidente, como queda do sistema;
- O terrorista: é aquele que pode ter um ataque de indignação, e fala para todos ouvintes;
- O incompetente: é aquele que quer fugir a regra, ou se faz de desentendidos;
- O campeão: é o cliente perfeito, ativo no processo de serviço, colabora e faz elogios ao atendimento e serviço.

Assim, todos estes clientes podem ser transformados em clientes fiéis. Conceder informações a respeito do serviço, transmitir confiança, e incluí-lo no processo de geração do serviço. Essa atitude fornecerá informações para fidelizá-lo (JOHNSTON; CLARK, 2002).

2.4.3 Qualidade do Serviço

Os serviços ofertados por determinada empresa, além do planejamento para executá-lo, é, a *priori*, a preocupação com a qualidade do mesmo. Isto é, um cliente se sente saciado a partir do momento em seu desejo, problema ou atendimento de uma necessidade for satisfeita (LAS CASAS, 2006).

Para Ribeiro e Fleury (2006), os clientes adquirem informações com base nas propagandas anunciadas, nos serviços prestados e nas suas ambições futuras, e partir disso cria expectativas. Essas expectativas são fundamental na hora de avaliar os serviços, caso se compare a prestação de serviço o cliente está satisfeito. Conforme Johnston e Clark (2002, p.122), “Em termos simples, satisfação é o resultado da avaliação de um serviço por um cliente, baseado na comparação de suas percepções com suas expectativas anteriores”

Do mesmo modo Ribeiro e Fleury (2006), listam os atributos que são reputados quando se avalia a qualidade de um serviço: confiabilidade, segurança, aspectos tangíveis, empatia, presteza. Conforme as autoras ainda, a expectativa varia de conforme com o tipo de pessoa.

Além dos atributos listados por Ribeiro e Fleury, Las Casas (2006) mencionam os 4 P's como atributos a serem considerados na avaliação de um serviço. São eles perfil (ambiente físico), processo, pessoas e procedimentos. Igualmente Lovelock (2002) se aprofunda e acrescenta outros componentes estratégicos, e utiliza os 8 P's:

- Elementos do produto: listar todos os componentes do serviço ou produto que atendem aos benefícios almejados pelos clientes;
- Lugar e tempo: avaliar como, quando e onde fazer a entrega do serviço ao cliente;
- Processo: listar minuciosamente o processo operacional dos serviços oferecidos;
- Produtividade e qualidade: sempre juntas as duas servem para se complementar. Assegurar os custos sem perder a qualidade inicial;
- Pessoas: parte essencial na prestação de serviços. A percepção do cliente está diretamente ligada ao atendimento dos funcionários;

- Promoção e educação: é através da divulgação que se atraem clientes. Após este momento vem o incentivo de usar o produto;
- Evidência física: é a aparência geral do estabelecimento onde se presta o serviço;
- Preços e outros custos do serviço: além da administração dos custos da empresa sobre os produtos ou serviços, presta-se a gentileza de avaliar seu uso ou consumo para o consumidor.

Para facilitar e agregar mais qualidade ao serviço, a tecnologia é usada largamente. Ela acompanha o atendimento para agregar agilidade na prestação. Neste caso o tempo ocioso é transferido para atividades de maior importância, como dispor mais atenção ao cliente. Reservas de hotéis e pagamentos via site é um exemplo, é uma comodidade. Compras de supermercado, livros, passagens aéreas, serviços bancários, são exemplos de como as novas tecnologias atuam em todas as áreas (TÉBOUL, 1999).

Assim, Corrêa (2002) conclui que a busca constante por qualidade é simplesmente por que ela traz para a empresa um aumento de sua lucratividade. A qualidade fideliza o cliente que por sua vez, frequentará mais vezes o estabelecimento. Além da divulgação que fará em seu meio de influência. Os clientes fiéis aumentam desta forma, o lucro da empresa.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente capítulo tem por objetivo expor a metodologia que foi usada na pesquisa. Definir-se-á minuciosamente o desenvolvimento de cada etapa e procedimento para a coleta de dados, característica da pesquisa, população, amostra e a forma de abordagem. Com o propósito de analisar a percepção dos gestores das empresas prestadoras de serviços de alimentação em Restaurantes do município de Criciúma, SC sobre as vantagens salariais indiretas.

Martins e Theóphilo (2009) conceituam ciência de duas maneiras: uma é a ciência formal, que de acordo com o seu conteúdo é caracterizada por designar objetos abstratos e, portanto, são descartados experimentos que comprovem tal ciência. E de outra maneira, a ciência factual que também depende do conteúdo e é descrita como empíricas por ser aplicados estudos sobre objetos concretos. Nesta ciência é obrigatória a comprovação dos testes experimentais.

Por outro lado, Cervo, Bervian e Silva (2007) descrevem a metodologia que também é denominado de método como: a escolha de diferentes caminhos, de acordo com os objetivos e a forma como se pretende obter a análise, para se adquirir um controle do resultado final aspirado.

3.1 TIPOS DE PESQUISA

Gil (2002) caracteriza pesquisa de acordo com os objetivos de cada trabalho ou técnicas e procedimentos usados para responder a estes objetivos. É através da pesquisa que se encontrará respostas para os problemas expostos, diante das várias maneiras de procedimento metodologicamente científico. Assim de acordo com os objetivos as pesquisas podem ser classificadas como, exploratória ou bibliográfica, descritivas ou de campo e explicativas.

Neste trabalho foi fundamentado em primeiro a pesquisa exploratória ou bibliográfica, com consulta a autores renomados da área e posteriormente por pesquisa descritiva ou de campo para sustentar os objetivos propostos com a descrição minuciosa dos resultados da pesquisa.

3.1.1 Pesquisa Bibliográfica

Este estudo foi concebido através de pesquisa bibliográfica de fontes primárias e secundárias. Segundo Lakatos e Marconi (2002), as pesquisas bibliográficas de fontes primárias ou secundárias caracterizam-se por leitura sistêmica a respeito do assunto e é utilizada na fundamentação teórica para dar suporte ao tema do trabalho. Inclui como bibliografias autores que mais entendem do assunto, desde publicações em sites confiáveis, revistas, jornais, livros, monografias, teses, recursos audiovisuais, radiofônicos, dados estatísticos e até autobiografias e entrevistas.

O presente estudo ainda, se constituiu a partir de uma pesquisa exploratória que segundo Andrade (2007), tem como objetivo aumentar as informações a respeito do assunto, a delimitar o problema para assim desenvolver novas idéias para pesquisas posteriores. Assim, se pode avaliar o desenvolvimento da pesquisa sob um ângulo amplo.

Para Gil (2002), é através da pesquisa exploratória que se desenvolve, esclarece e se alteram ideias e conceitos. Formulam-se dessa forma hipóteses para possíveis investigações mais precisas, aproximada de determinado fato. Este tipo de pesquisa contribuirá para enfatizar e compreender o problema e basear na sua solução por meio das bibliografias adotadas na fundamentação retirado da experiência dos autores da área.

3.1.2 Pesquisa Descritiva ou de Campo

A presente pesquisa também foi caracterizada por descritiva que têm como principal objetivo adquirir informações através de estudo de indivíduos, grupos, comunidades e entre outros campos para enfim compreender os mais variados aspectos da sociedade. Isso se faz através de fatos observados, registrados, analisados, classificados e interpretados. Obtém-se dessa maneira, a hipótese que se queira provar, descobrir, para atingir resultados que satisfaçam o problema de pesquisa (LAKATOS e MARCONI, 2002).

Segundo Cervo, Bervian e Silva (2007), na pesquisa descritiva o propósito da pesquisadora é descrever a forma que se apresenta certo acontecimento, sem

interferência da mesma. Tabular, descrever e depois relacionar os componentes existentes no grupo a ser estudado e obter respostas que satisfaça os objetivos da pesquisa. Para obter essas informações usam-se questionários e a observação sistemática.

3.2 ABORDAGEM DA PESQUISA

A abordagem da pesquisa consiste na classificação da pesquisa quanto as técnicas de análise utilizadas. A abordagem dessa pesquisa é qualitativa e quantitativa.

3.2.1 Abordagem Qualitativa

A análise qualitativa consiste segundo Martins e Theóphilo (2009), consiste em tabular dados descritivos a respeito de pessoas de um modo geral, a fim de entender os fenômenos sob a visão de cada entrevistado. Ressalta ainda o autor, que o pesquisador não deve nesta pesquisa, estar preocupado em tabular ou medir eventos nem tão pouco aplicar instrumentos estatísticos para avaliação de dados.

Desse modo, na abordagem qualitativa aplica-se uma série de técnicas de estudos não-quantitativos, mas se busca através da pesquisa saber como as pessoas se comportam, vivem, pensam dentro de seu estado atual. Através desta abordagem serão classificadas como amostras representativas da população. (LAKATOS e MARCONI, 2002).

3.2.2 Abordagem Quantitativa

A análise quantitativa resulta na tabulação dos dados e opiniões das pessoas que responderam o questionário. Primeiramente é feita a contagem dos dados obtidos e posteriormente aplicado fórmulas estatísticas: percentagem, média, desvio padrão (THOMAS; NELSON; SILVERMAN, 2007).

Segundo Cervo, Bervian e Silva (2007), na abordagem quantitativa a sua representação vêm através de gráficos e tabelas, estes são utilizados para associar na comparação e análise dos dados coletados.

3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA

A população consiste no total de pessoas que tem características que correspondem ao estudo em questão e que se deve aplicar a pesquisa, mas se este número for muito grande é possível selecionar algumas pessoas para responder a pesquisa. Este pequeno grupo será uma amostra e representará a opinião do grupo total de pessoas (VERGARA, 2010).

A população desta pesquisa abrange os restaurantes localizados na cidade de Criciúma – SC. O setor é bastante promissor e apresenta crescimento a cada ano. No município de Criciúma o setor está incluso, segundo seu Valor Adicionado Fiscal (VAF) nos setores de Comércio varejista de mercadorias em geral, com predominância de produtos alimentícios – supermercado. Assim, este setor é responsável por arrecadar nos anos de 2005 a 2007 cerca de 4,9% da arrecadação de imposto para a cidade (PMC, 2009). Com uma classificação geral de quarto lugar, representado em primeiro pelo setor de atividade de fabricação de azulejos e pisos, em segundo o setor de distribuição de energia elétrica e em terceiro os setor de Serviços de telefonia fixa comutada (STFC). Enfim, é um setor que nos últimos dois anos empregou cerca 2.122 pessoas, (MTE/CAGED, 2010).

Desta forma, em agosto de 2010 buscou-se junto a PMC (Prefeitura Municipal de Criciúma) uma relação de empresas por atividade e nesta relação constam todos os estabelecimentos da cidade distribuídos em lanchonetes, bares, restaurantes, pizzarias, mercearias, cozinhas industriais e alguns hotéis, totalizando 743 estabelecimentos. Destes, conforme consta na própria relação, 237 está inativo. Desse modo restou a pesquisadora 506 estabelecimentos.

No período de setembro a dezembro de 2010 a pesquisadora munida dos telefones que constavam na relação ligou e classificou os estabelecimentos em: 140 bares, 196 lanchonetes, 24 *pizzarias*, 6 cozinhas industriais, 24 mercearias, 14 hotéis e finalmente 102 restaurantes.

Com a população total de restaurantes conhecida, a pesquisadora optou por selecionar aqueles que possuem no mínimo cinco empregados. Dessa forma manter-se-á a uniformidade da população do restaurante e maior confiabilidade nos resultados a respeito da percepção dos gestores sobre as vantagens salariais

indiretas. Conforme afirma Gil (2002), uma população é composta pela sua totalidade e que se constituem de elementos que configurem como comuns entre si.

Deste modo, a população será representada pela amostra de 67 restaurantes com número de funcionários igual ou superior a 5. Segundo Lakatos e Marconi (2008), a população amostral ocorre no momento em que a pesquisa não é censitária. A amostra é representada por um pequeno grupo segundo algum critério.

Neste trabalho optou-se por uma amostra não probabilística intencional, que segundo Lakatos e Marconi (2008), a seleção é feita através de elementos que o pesquisador considera importantes na população total e que aprimoram o desenvolvimento da teoria.

Assim, para esta pesquisa foi encaminhado via email o questionário para os 67 gestores e/ou gerentes dos estabelecimentos entre os meses de janeiro, fevereiro e março de 2011. Até data final estipulada pela pesquisadora para recebimentos dos questionários dia 15 de março de 2011, foram respondidos 31 questionários e 36 não enviaram e ficaram fora da pesquisa.

3.4 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

O plano de coleta de dados é o passo seguinte após a definição do modelo de pesquisa e a amostra. A coleta de dados consiste em adquirir informações com base nos objetivos do trabalho. As escolhas do método de coleta de dados precisam ser de fonte confiável e com validade. A sua aplicação tem como objetivo obter observações, registros, acontecimentos, categorias, objetos de interesse para complementar o estudo (SAMPIERI, COLLADO, LUCIO, 2006).

De acordo com Andrade (2007) uma pesquisa bem elaborada é fruto de um planejamento de execução bem estruturado. Inclui-se dentro deste planejamento a elaboração dos instrumentos de coleta de dados, entre eles como: entrevistas, questionários e formulários.

Para Cervo, Bervian e Silva (2007), a entrevista e o formulário exigem a presença do entrevistador, já o questionário por sua vez é respondido individualmente sem a presença do mesmo. Ressalta os autores ainda, que o tipo de perguntas efetuadas podem ser abertas e fechadas o que depende do nível de investigação que se deseja.

No presente estudo foi utilizada como instrumento de coleta de dados a aplicação de um questionário composto de 42 perguntas fechadas e de 16 perguntas de cunho variável (anexo 1). Cada afirmativa de cunho fechado tinha 5 opções como resposta, que variavam seu grau de importância: discordo totalmente, discordo, indiferente, concordo e concordo totalmente.

Nos questionários as questões se dividiram em quatro grandes etapas: a primeira constituída de informações acerca do entrevistado, a segunda sobre a empresa, a terceira sobre conhecimento das vantagens salariais e, por último, abordou-se questões a respeito da percepção das vantagens salariais indiretas. As perguntas foram distribuídas conforme tabela abaixo:

Tabela 1: Perguntas por categoria

Categoria de Análise	Nº de Perguntas
1. Informações sobre o entrevistado	07
2. Informações sobre o restaurante	09
3. Informações sobre as vantagens salariais indiretas	15
4. Percepções sobre as vantagens salariais indiretas	27
TOTAL	58

Fonte: Pesquisadora

Os questionários de pesquisa foram encaminhados via email, para 67 gestores/gerentes dos restaurantes localizados no município de Criciúma-SC. No entanto, foram respondidos/devolvidos 31 questionários. 36 questionários não foram respondidos.

3.5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Após o processo de coletar os dados estar concluído, a pesquisadora precisa passar pelo processo de organizar e tabular estes dados para uma melhor comprovação ou não das hipóteses. A análise e interpretação são dois processos muito diferentes entre si, mas que se complementam (ANDRADE, 2007).

Appolinário (2006), afirma que é através da análise do conteúdo que se busca confirmar as relações que existem entre o problema estudado e os outros fatores encontrados, além de esclarecer a origem destas relações. A interpretação

vai além do que foi tabulado, estabelece ligação entre os vários resultados das respostas e depois são comparados ao conhecimento geral sobre a pesquisa.

Conforme Lakatos e Marconi (2002), essa análise e interpretação pode ser vista através de tabelas e gráficos, que expressam de forma eficaz as comparações, semelhanças e diferenças entre si. Neste trabalho os dados serão representados por gráficos e tabelas, por esclarece e ordenar os mesmo de forma clara e precisa.

4 EXPERIÊNCIA DE PESQUISA

Nesse capítulo serão apresentados os resultados da pesquisa sobre a percepção dos gestores das empresas de restaurantes do município de Criciúma, SC sobre as vantagens salariais indiretas.

4.1 PERFIL DOS RESPONDENTES

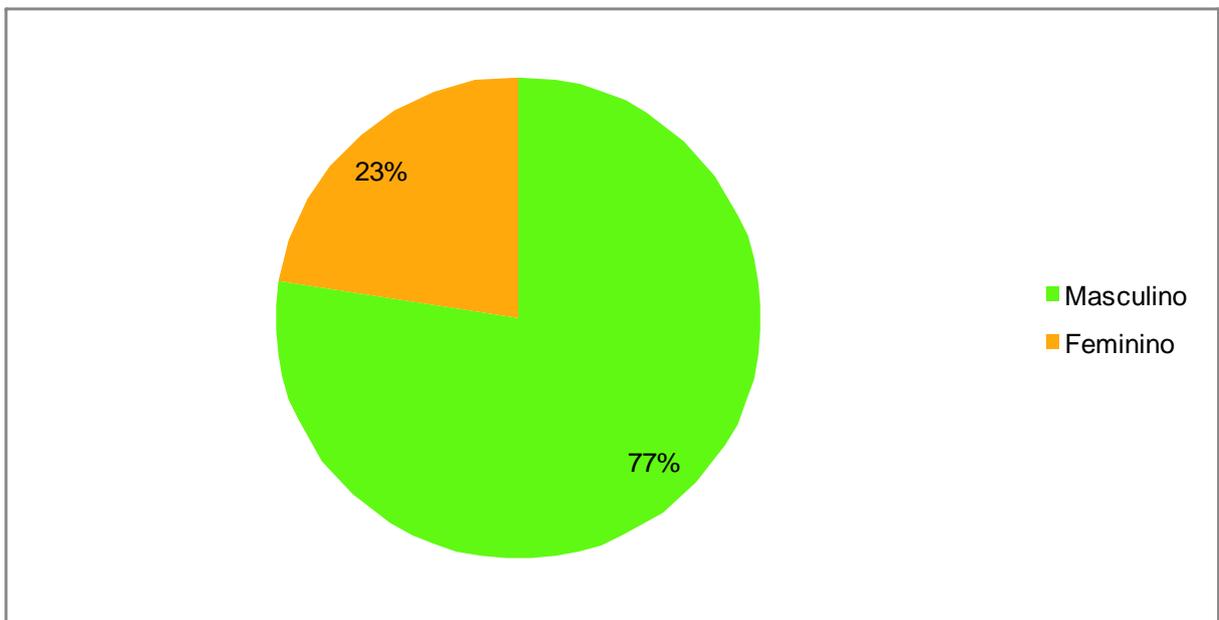


Figura 10: Sexo.

Fonte: Dados da pesquisa

Percebe-se que a gerência dos restaurantes é exercida, na sua maioria, por homens.

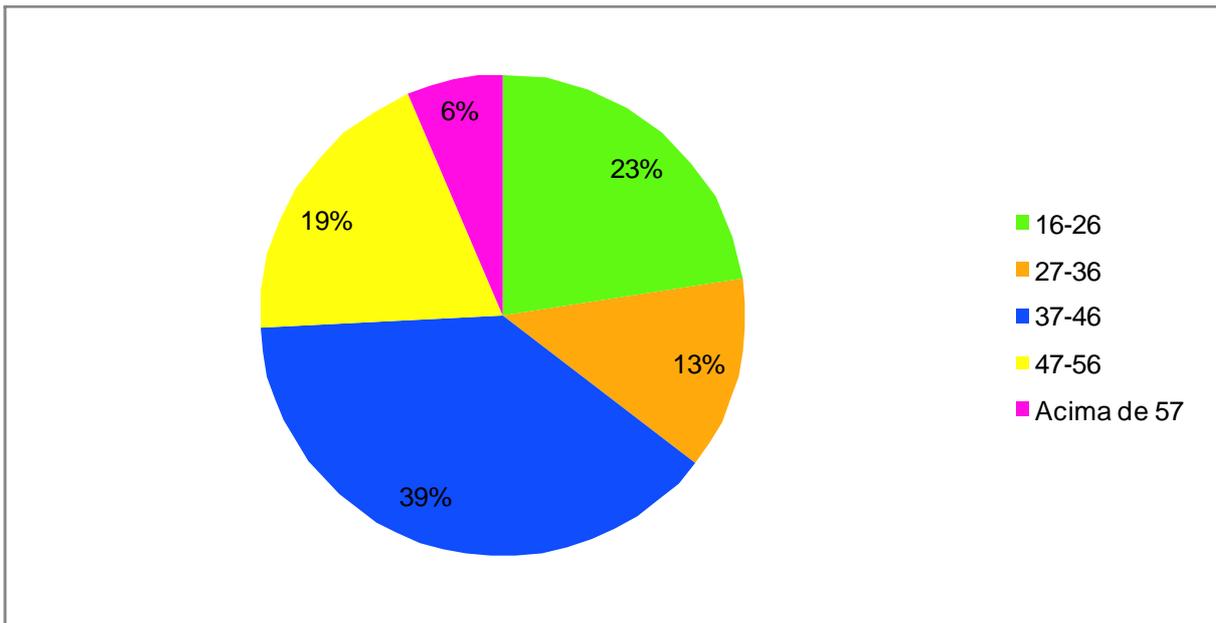


Figura 11: Idade (anos).
Fonte: Dados da pesquisa

A figura 11 demonstra que 39% dos respondentes da pesquisa estão na faixa etária entre 37 a 46 anos. Seguida pela faixa etária de 16 a 26 anos com 23% e 47 a 56 anos com 19%. Verifica-se, assim, que predomina o sexo masculino com idade entre 37 a 46 anos na administração dos restaurantes.

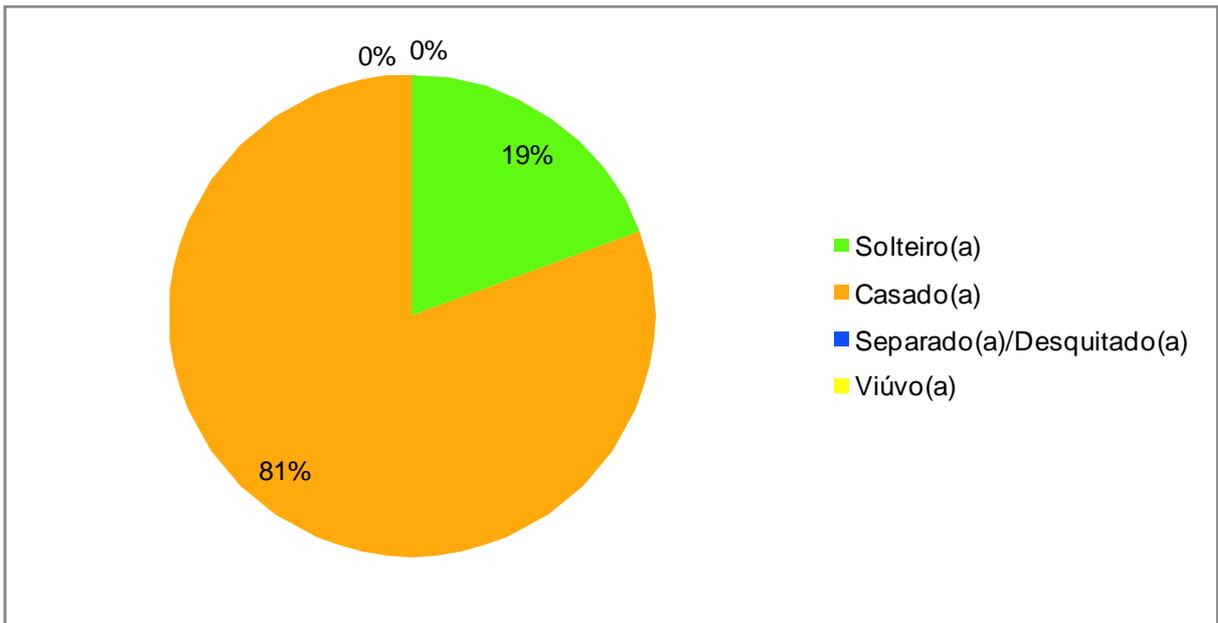


Figura 12: Estado Civil.

Fonte: Dados da pesquisa

Conforme o gráfico da figura 12 se buscou saber o estado civil dos respondentes. Observa-se que 81% são casados.

Assim, conforme gráficos das figuras, 10, 11 e 12 a maioria dos gerentes de restaurantes são do sexo masculino, com idade entre 37 a 46 anos e casados.

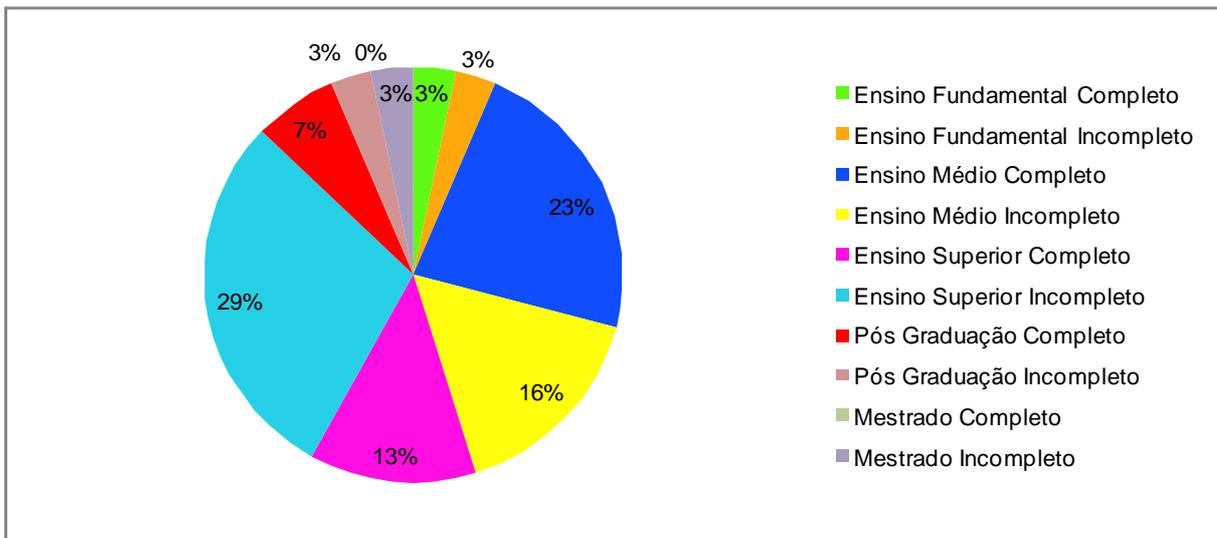


Figura 13: Grau de escolaridade.

Fonte: Dados da pesquisa

Verifica-se na figura 13 que, entre os entrevistados, o nível de escolaridade apresentado é bastante promissor com percentual de 29% cursando nível superior. Em seguida vem o ensino médio completo com 23%. Isso qualifica a pesquisa, embora empiricamente, uma vez que a maioria dos respondentes tem grau de escolaridade superior, portanto, compatíveis para entender e analisar as questões propostas no questionário.

O cenário demonstra, ainda, também empiricamente, que os jovens estão arriscando ou assumindo os negócios da família e conciliando com os estudos, em comparação ao gráfico da figura 11, que representa como segunda alternativa, a faixa etária de 16 a 26 anos como administradores.

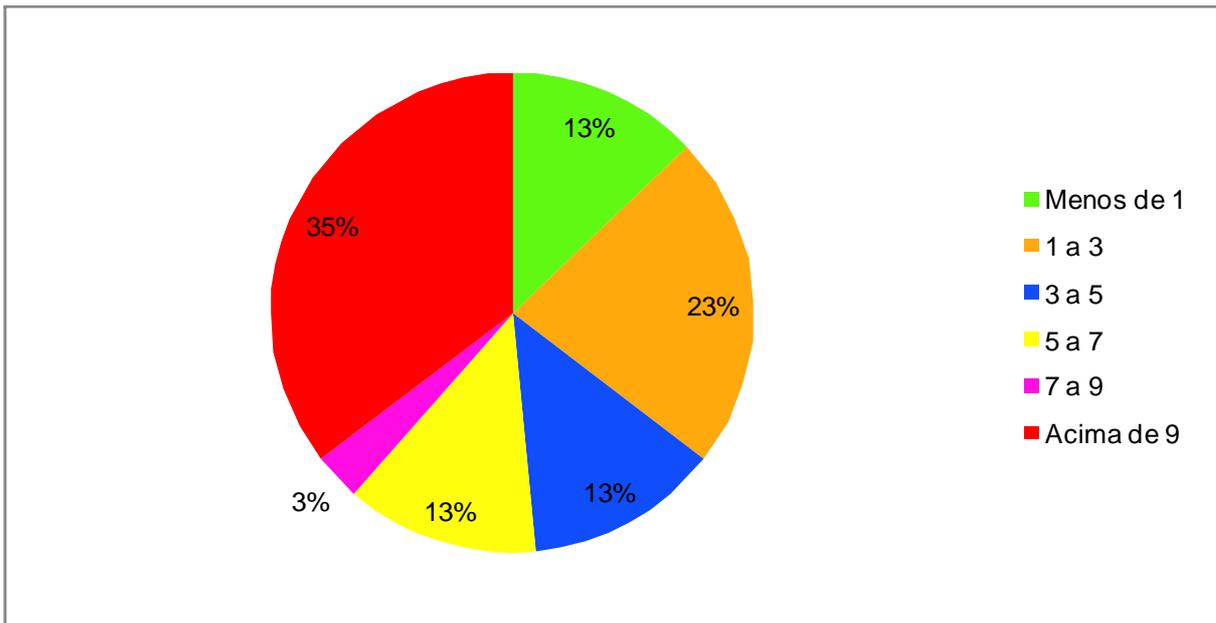


Figura 14: Tempo de empresa (anos).

Fonte: Dados da pesquisa

Para garantir resultados mais concretos, optou-se por saber a quanto tempo os gestores estão na empresa. Constatou-se que a maioria trabalha há mais de 9 anos na empresa.

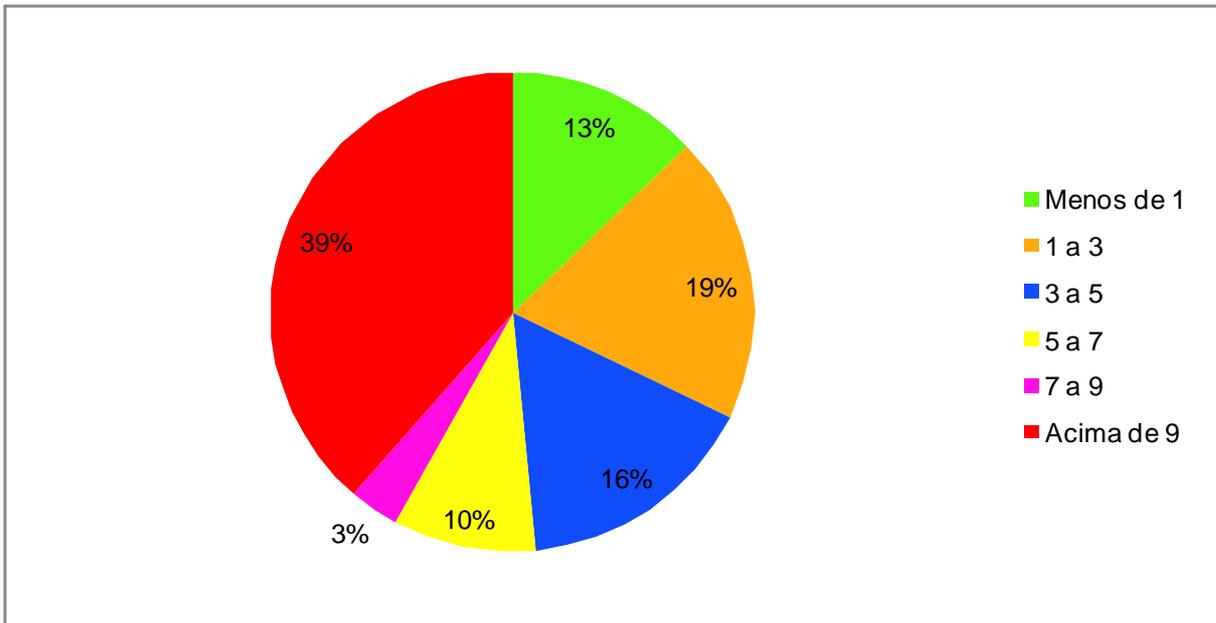


Figura 15: Tempo na função (anos).
Fonte: Dados da pesquisa

A figura 15 demonstra a experiência do gestor, no cargo. O tempo de permanência na função, na empresa, é acima de 9 anos.

Observa-se a compatibilidade entre os anos de empresa com os anos na função, conforme demonstrado nas figuras 14 e 15.

Observa-se, ainda, que a maioria dos gestores iniciou na empresa e na função, quando a empresa estava iniciando suas atividades. Isto pode ser percebido nos dados da figura 17, quando, também a maioria, diz ter iniciado as atividades da empresa, há mais de 9 anos.

Por fim, traçado o perfil do respondente se conclui que os gestores são representados pelo sexo masculino, têm idade entre 37 a 46 anos e são casados. Seu grau de escolaridade é superior completo e/ou incompleto e possuem mais de 9 anos na empresa e na função.

4.2 CARACTERÍSTICAS DO RESTAURANTE

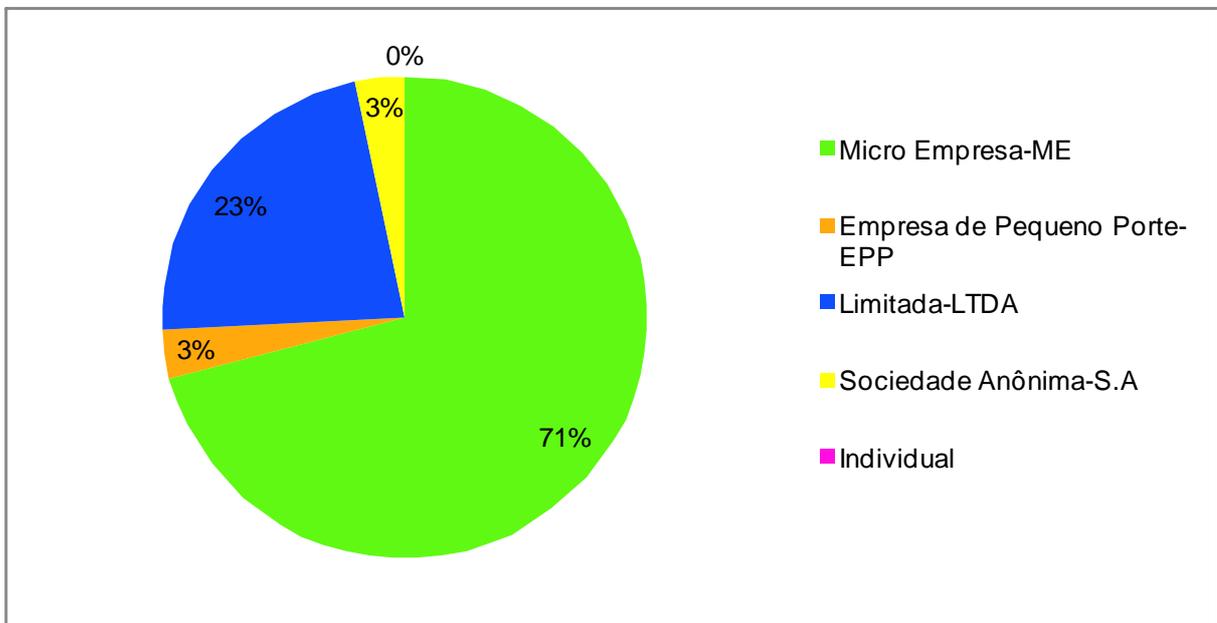


Figura 16: Tipo razão social.

Fonte: Dados da pesquisa

Conforme demonstra a figura 16, a grande maioria dos estabelecimentos está classificada com microempresas (Lei N° 9.317, de 05 de dezembro de 1996), que tem faturamento anual de até R\$240.000,00 (duzentos e quarenta mil reais).

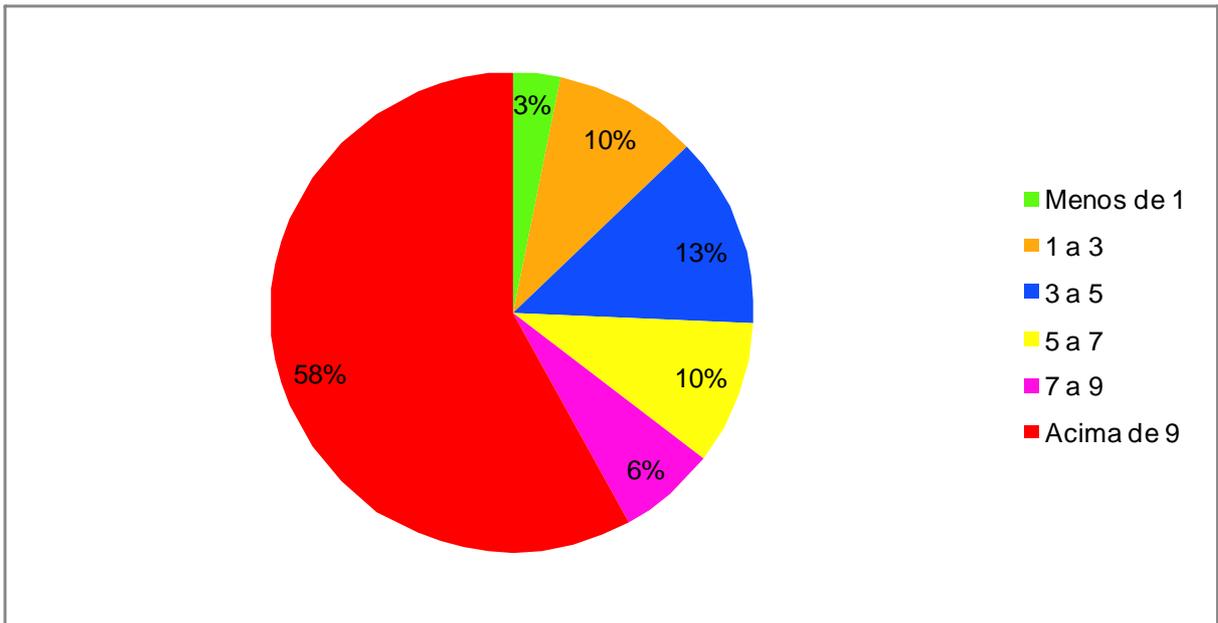


Figura 17: Tempo de atuação no mercado (anos).
Fonte: Dados da pesquisa

Na figura 17, observa-se que os estabelecimentos estão a mais de 9 anos ativos na cidade de Criciúma-SC. Em seguida veem os estabelecimentos que possuem de 3 a 5 anos de atuação na cidade.

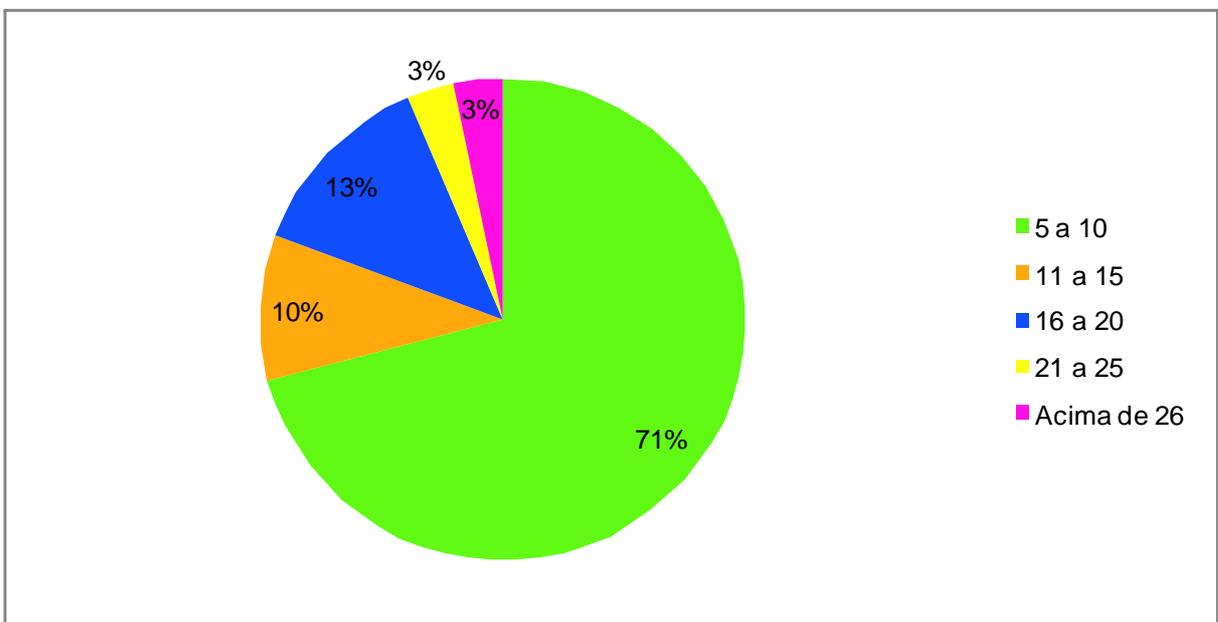


Figura 18: Número de funcionários.
Fonte: Dados da pesquisa

Pode-se perceber, na figura 18, que a maior parte dos estabelecimentos da pesquisa tem no seu quadro de 5 a 10 funcionários, sendo estes representados por 71%. Aqui se observa, também, que as informações tabuladas na figura 16

estão convenientes: para uma empresa ser classificada como microempresa no setor de comércio e serviços podem empregar no máximo 9 funcionários (Lei N° 9.317, de 05 de dezembro de 1996).

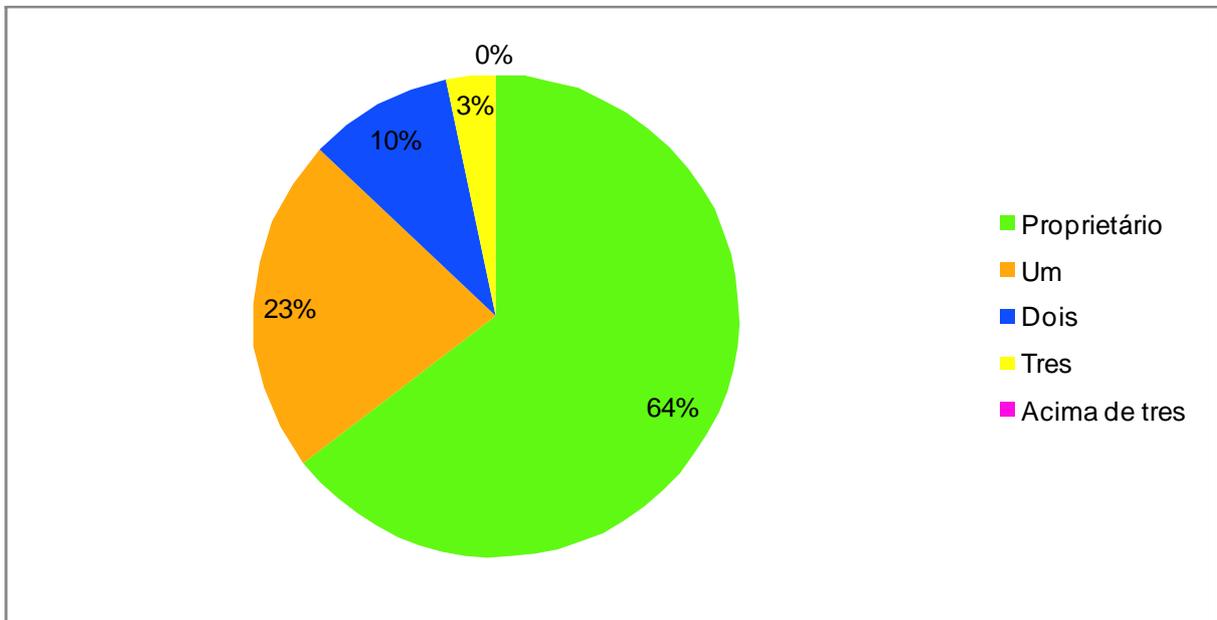


Figura 19: Número de gerentes.
Fonte: Dados da pesquisa

Ao observar a figura 19, pode-se perceber que o proprietário é quem faz o papel de gestor e gerente na maioria dos estabelecimentos, correspondendo a 64% do total da amostra pesquisada.

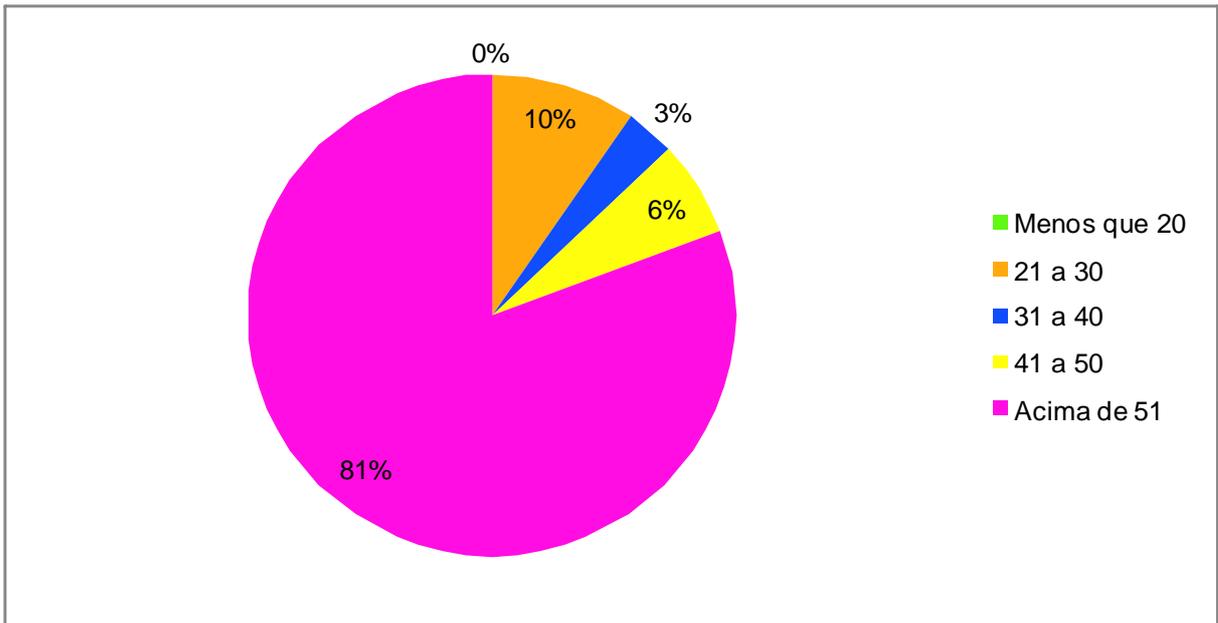


Figura 20: Capacidade de acomodação (pessoas).
Fonte: Dados da pesquisa

Constata-se que a capacidade de acomodação dos restaurantes da cidade de Criciúma é superior a 51 pessoas.

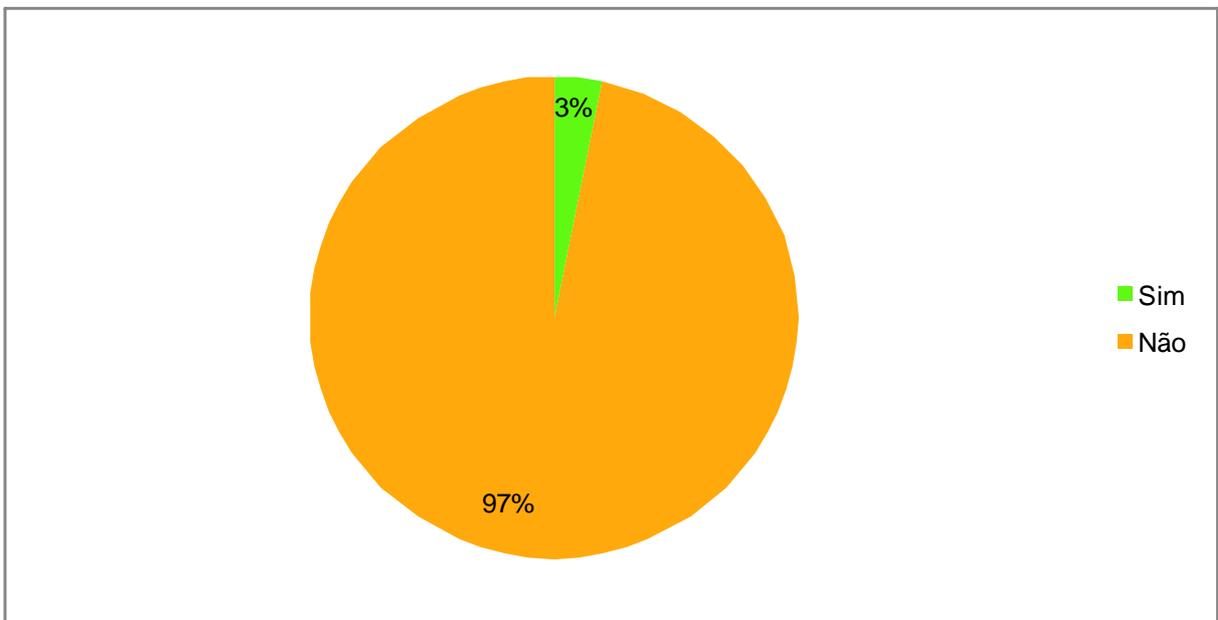


Figura 21: Representação sobre outras filiais.
Fonte: Dados da pesquisa

Pode-se notar que a maioria dos restaurantes da cidade de Criciúma-SC possui apenas um dono para cada restaurante, assim mostra a figura 21, onde os

respondentes disseram que o restaurante não possui filial. Apenas um restaurante afirmou ter uma filial na cidade. Numa pergunta seguinte, sobre a localização da filial, esta fica situada no bairro Santa Bárbara nesta cidade, embora não esteja representado por figura, em razão de sua representatividade ser de 100%.

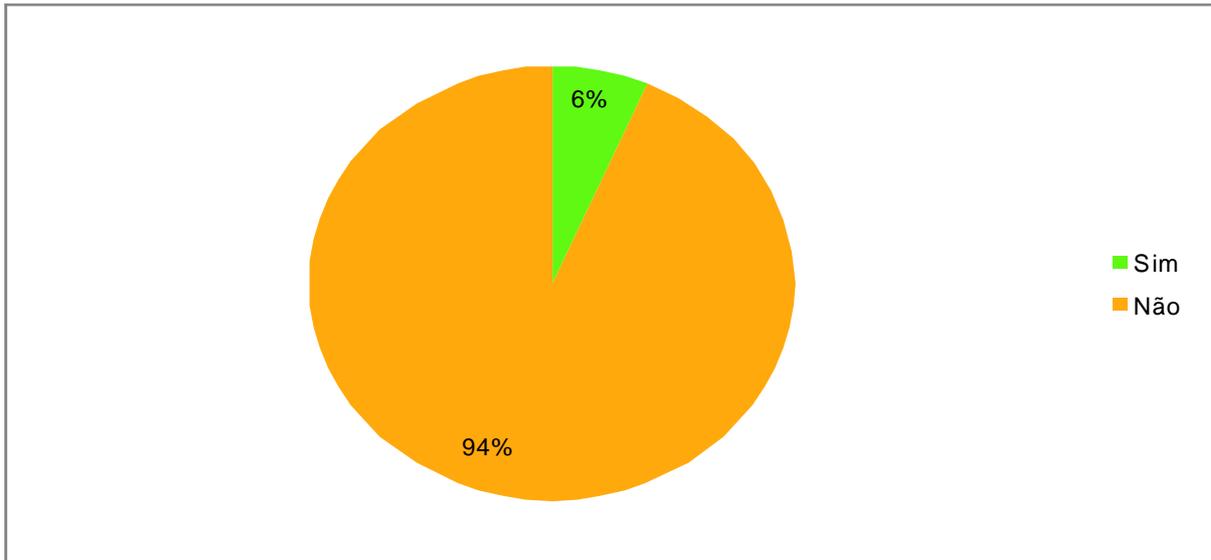


Figura 22: Representação da participação em uma rede de restaurantes.

Fonte: Dados da pesquisa

Nesse mesmo sentido foi questionado se o restaurante fazia parte de uma rede, conforme demonstra a figura 22, grande parte dos respondentes confirmaram que não faziam parte de uma rede.

Nota-se que 6% afirmaram que fazem parte de uma rede. No questionamento seguinte, é feita a classificação da rede a qual faz parte o restaurante. Os gestores responderam que fazem parte da rede local e regional, ficando com 50% para cada rede.

4.3 INFORMAÇÕES SOBRE AS VANTAGENS SALARIAIS INDIRETAS

Para uma boa análise das questões sobre vantagens salariais indiretas se faz necessário saber se os gestores conhecem essas vantagens e se as mesmas são fornecidas aos funcionários. Nesta pesquisa foram feitas 15 questões a respeito do entendimento por parte dos gestores, analisadas a seguir.

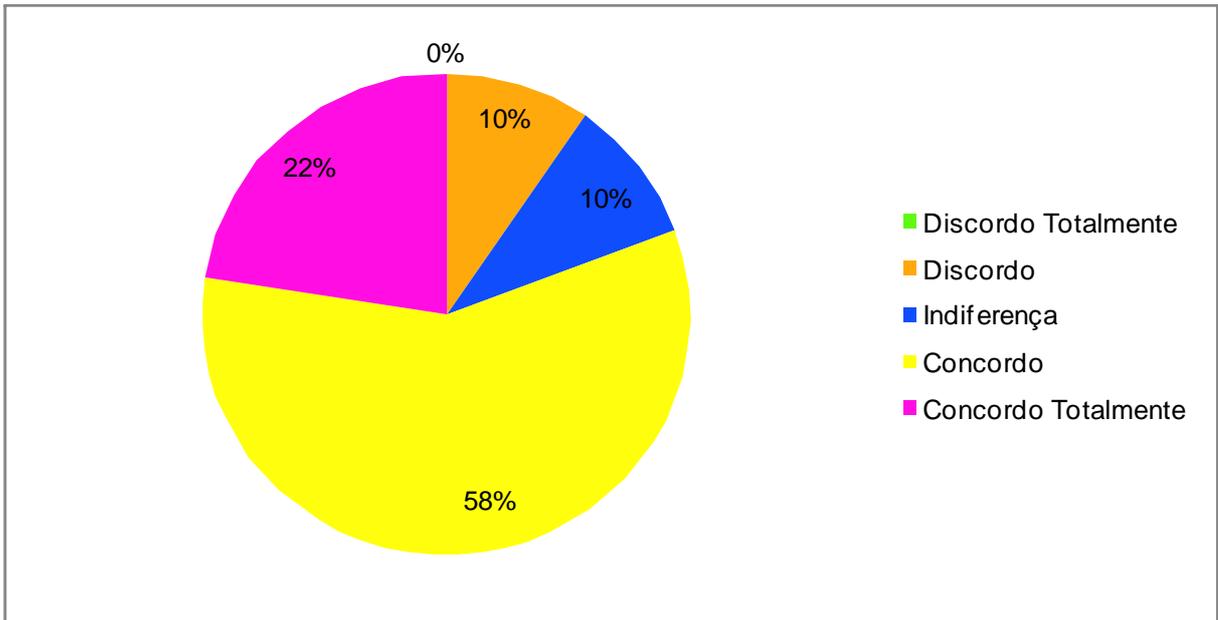


Figura 23: Os Benefícios são: vale-transporte, vale-alimentação, gorjetas, prêmio por bom desempenho, etc.

Fonte: Dados da pesquisa

De acordo com o que representa a figura 23, a maioria (80%) dos entrevistados concorda que reconhecem como vantagens salariais indiretas o vale-transporte, o vale-alimentação, as gorjetas e os prêmios por bom desempenho.

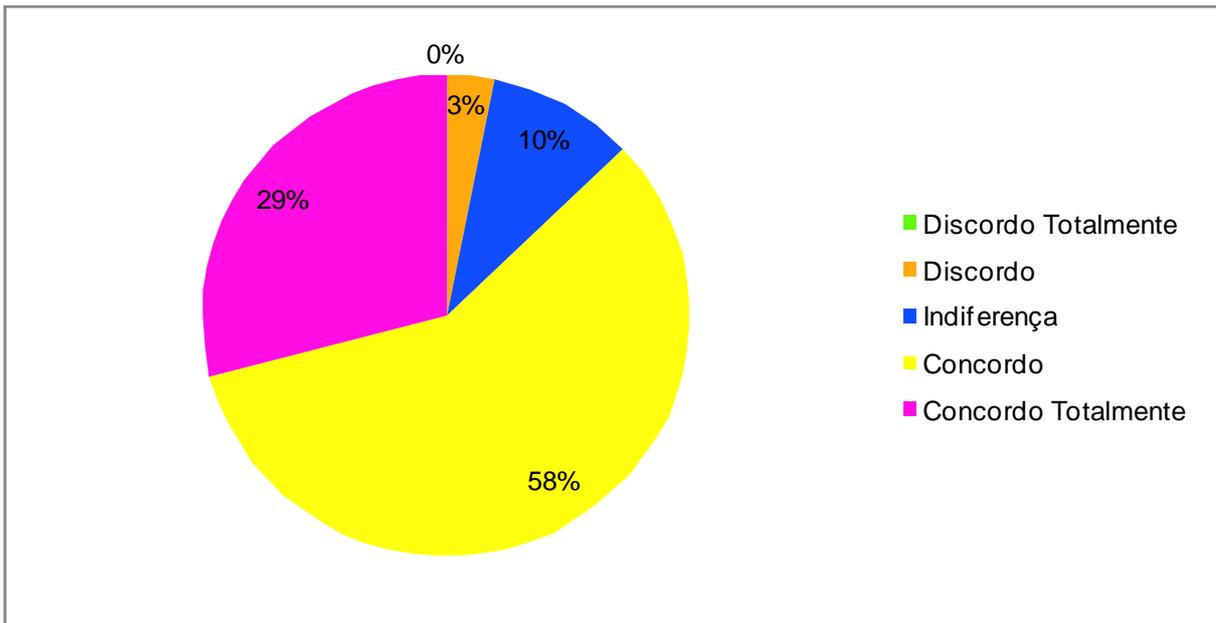


Figura 24: Vantagens salariais são todos os benefícios.

Fonte: Dados da pesquisa

Na figura acima, lê-se que a grande maioria dos respondentes concorda que, são consideradas vantagens salariais, os benefícios constantes da análise da figura 23.

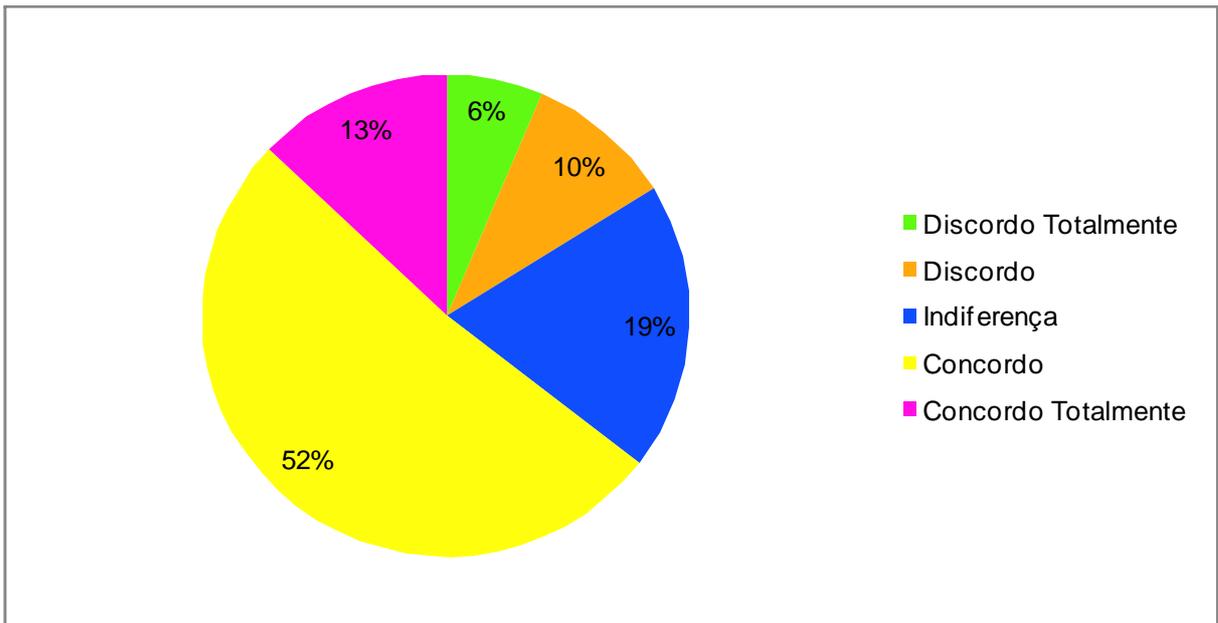


Figura 25: As vantagens salariais se originam nos acordos coletivos ou convenções coletivas.
Fonte: Dados da pesquisa.

Com a leitura dos dados da figura 25 é possível afirmar que 52% dos respondentes concordam que as vantagens salariais têm origem nos acordos coletivos ou convenções coletivas. A outra parcela demonstra não conhecer a origem das vantagens salariais.

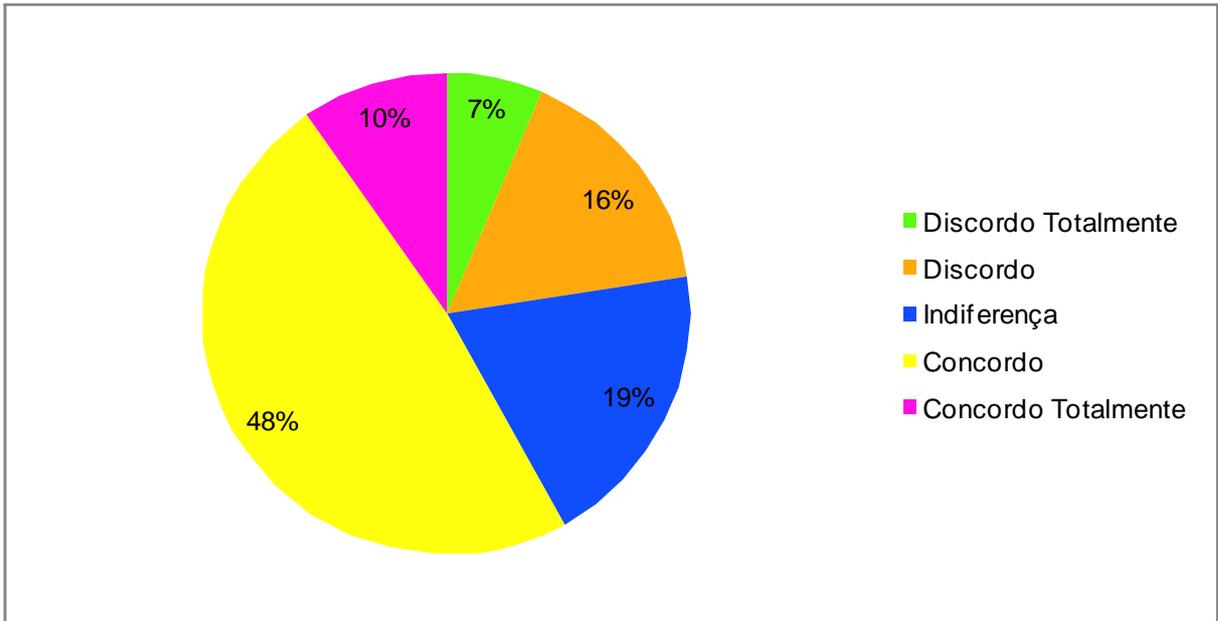


Figura 26: As vantagens salariais se originam na legislação trabalhista.
Fonte: Dados da pesquisa.

Pode-se perceber na figura 26 que 48% dos respondentes concordam que é através da legislação trabalhista que advém os benefícios. Denota-se, assim, dos dados desta figura, que uma grande parcela desconhece a origem das vantagens salariais.

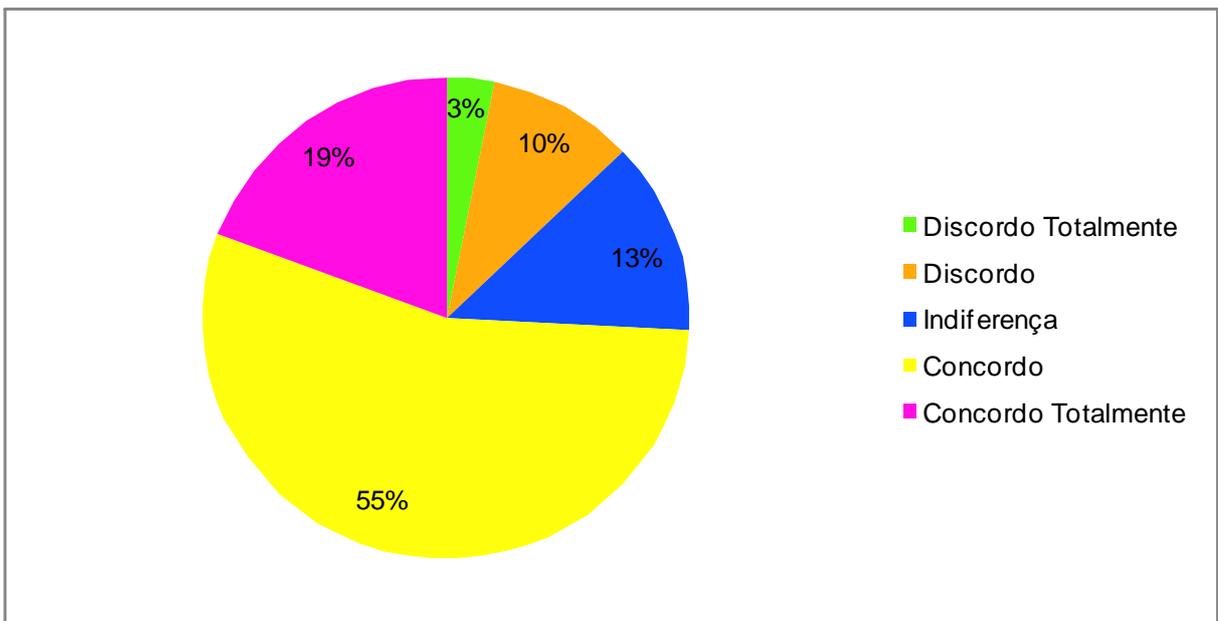


Figura 27: As vantagens salariais são deliberadas pela empresa.
Fonte: Dados da pesquisa.

Ressalta-se na figura 27 que mais da metade dos respondentes

concordam que as vantagens salariais são disponibilidades da própria empresa.

Assim, conforme as figuras 25, 26 e 27, percebe-se que parte dos gestores dos restaurantes além de saberem o que é uma vantagem salarial indireta, sabem, também, a sua origem. A outra parte desconhece a origem das vantagens salariais. Os benefícios têm seu princípio tanto na legislação, que de acordo com ARAÚJO (2006) são denominados de legais mandatários, como nas convenções ou acordos coletivos. E uma parcela importante destes benefícios é gerada pelas empresas para agregar valor ao oferecer a vaga disponível na empresa para captação de mão de obra especializada, como exemplo associações, assistência médica, cesta básica.

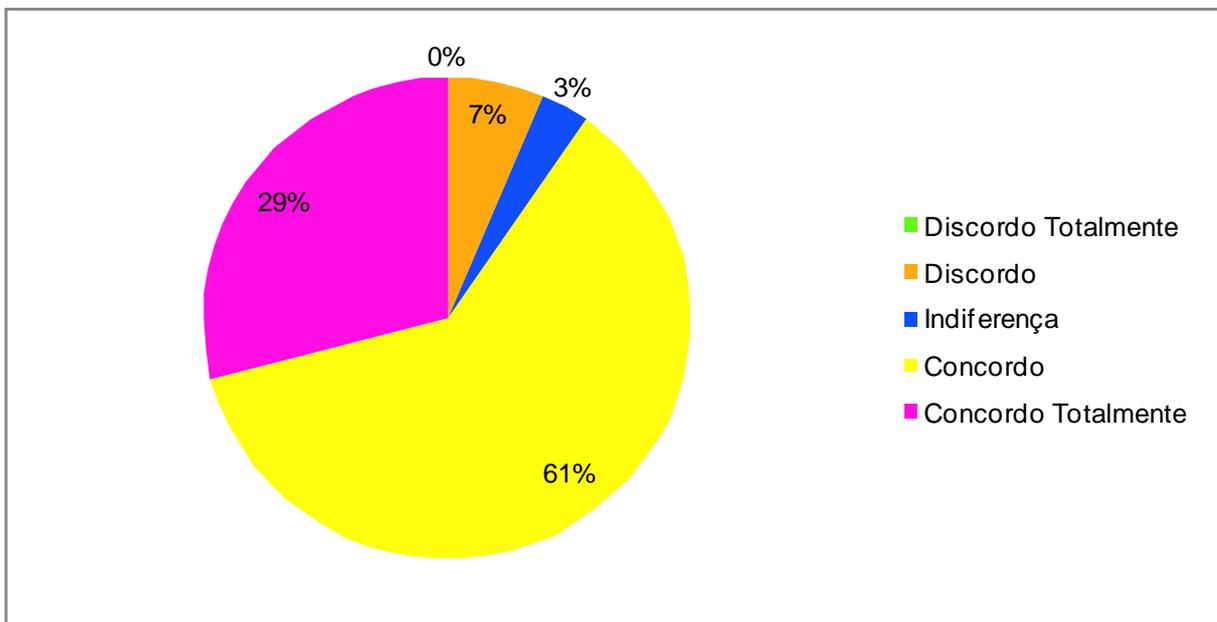


Figura 28: O estabelecimento oferece vale-transporte.

Fonte: Dados da pesquisa.

Observa-se no gráfico da figura 28 que as empresas fornecem vale-transporte a seus funcionários. O alto índice se deve ao fato de o vale-transporte ser uma vantagem salarial legalizada pela Lei nº7.418, de 16 de dezembro de 1985.

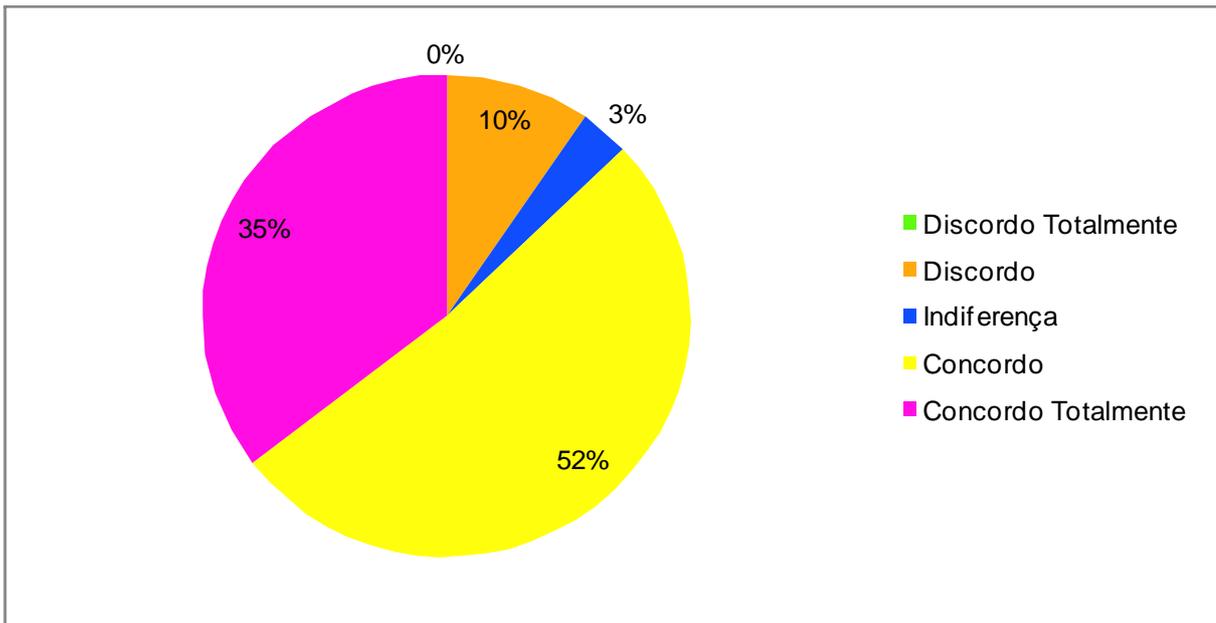


Figura 29: O estabelecimento oferece vale-alimentação.

Fonte: Dados da pesquisa.

Denota-se da figura 29, que a maioria das empresas oferece vale alimentação. Concretiza-se empiricamente, que este benefício é característico dos restaurantes, uma vez que é mais prático disponibilizar no próprio estabelecimento a refeição para seus colaboradores.

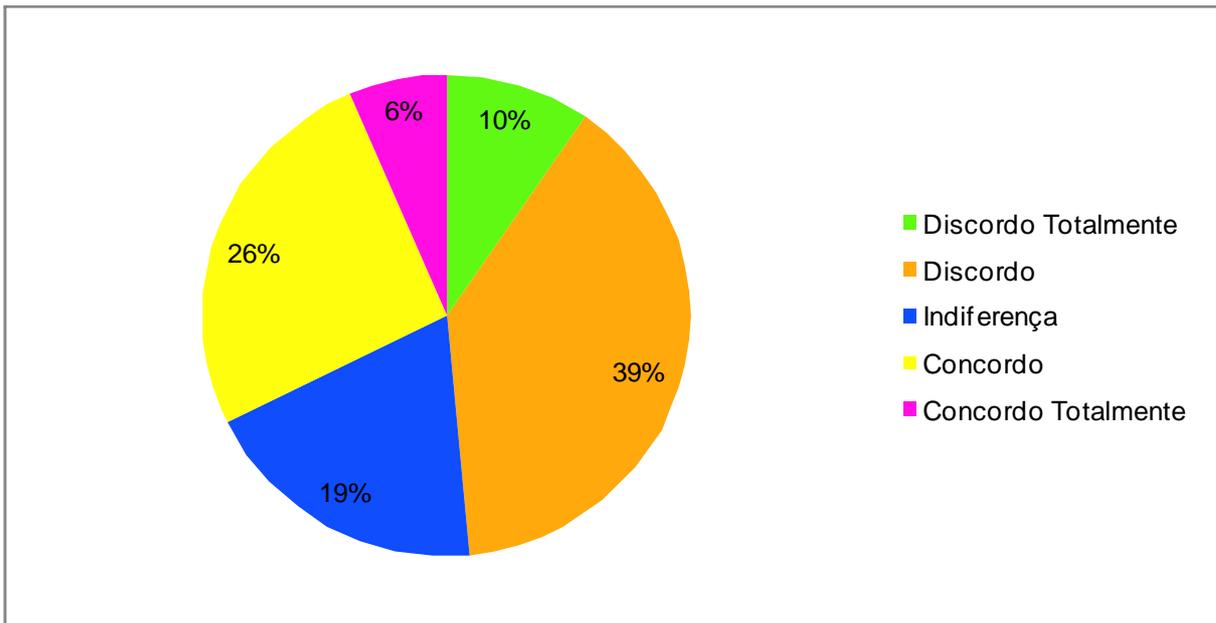


Figura 30: O estabelecimento oferece quebra de caixa.
Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme demonstra a figura acima, 39% dos respondentes discordam quanto a disponibilidade de quebra de caixa a seus funcionários. Deduz-se que a discordância é elevada por que quem exerce a função de operador de caixa é o proprietário, assim como demonstrado na figura 19, onde os restaurantes possuem o proprietário como gestor.

Com base na Convenção Coletiva de Trabalho do Sindicato dos Empregados no Comércio de Criciúma e Região, a quebra de caixa é paga apenas aos funcionários que executam tal função, logo, como é o proprietário, fica dispensado o estabelecimento da aplicação da cláusula décima quinta da convenção.

No entanto, por outro lado, 32% das empresas fornecem a quebra de caixa. Conclui-se, assim, que um bom número de empresas tem outros funcionários, que não os proprietários, como operadores de caixa.

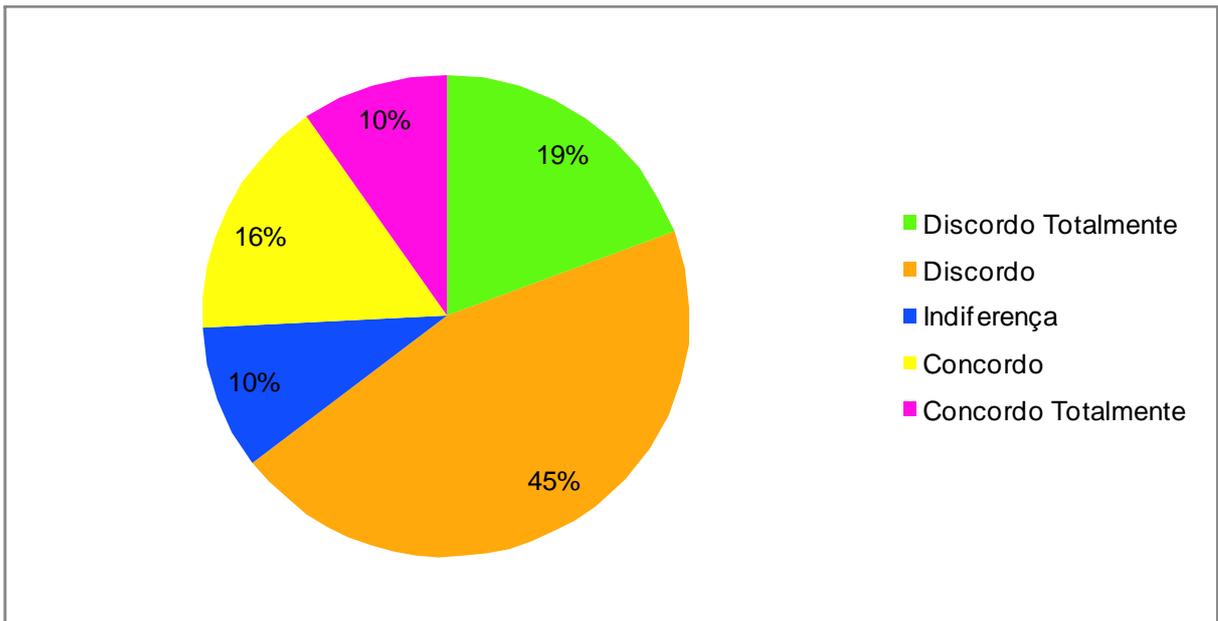


Figura 31: O estabelecimento oferece seguro de vida.
Fonte: Dados da pesquisa.

Com a leitura dos dados da figura 31 é possível perceber que 45% dos gestores responderam que o estabelecimento não tem o seguro de vida como benefícios para seus funcionários.

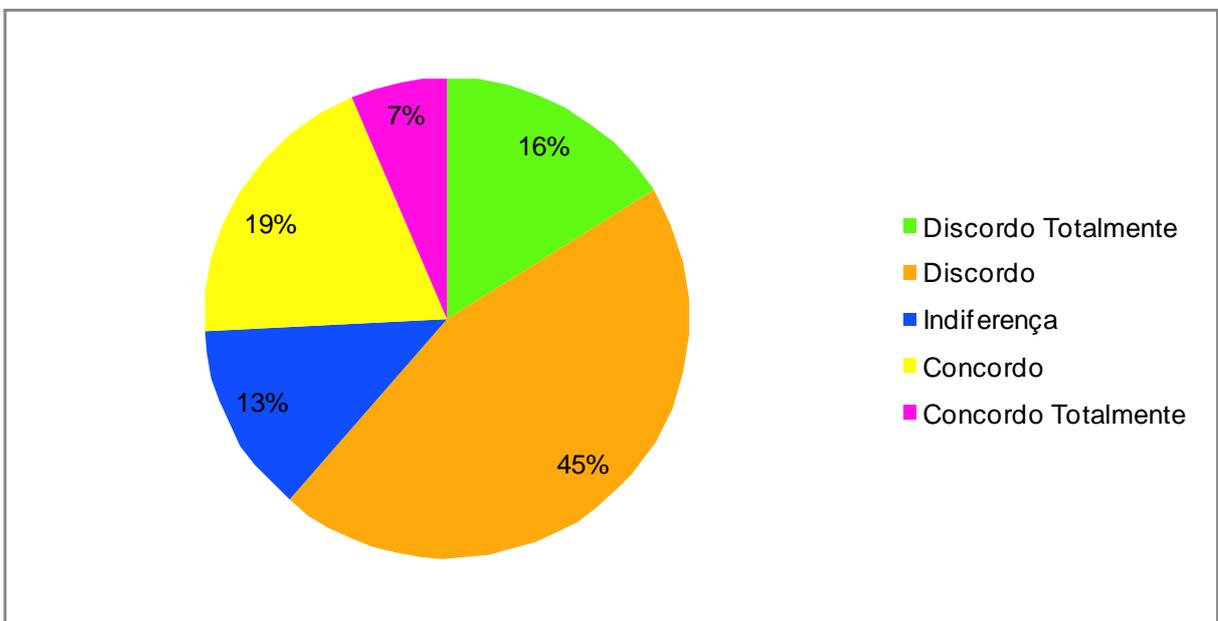


Figura 32: O estabelecimento oferece auxílio farmácia.
Fonte: Dados da pesquisa.

Ressalta-se, na figura 32, que a maioria das empresas não oferece auxílio farmácia aos empregados.

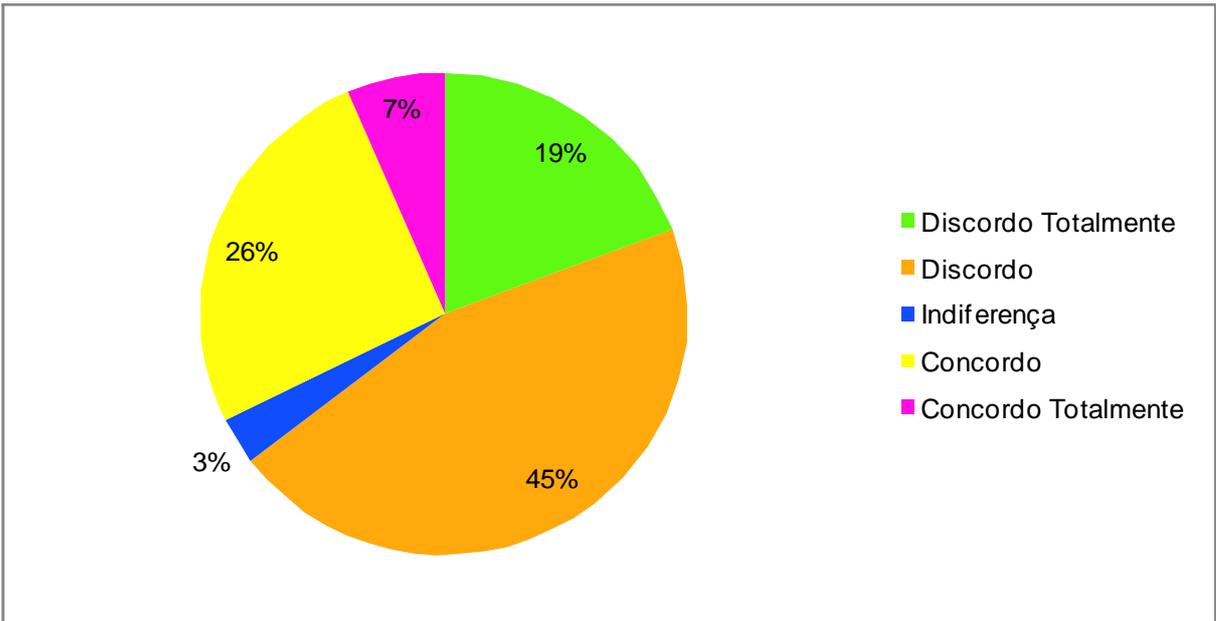


Figura 33: O estabelecimento oferece assistência médica ou odontológica.
Fonte: Dados da pesquisa.

Assim como nos gráficos das figuras 30, 31 e 32, que questionam a respeito das vantagens salariais indiretas que são oferecidas pelos restaurantes, a figura 33 demonstra que os restaurantes não oferecem assistência médica ou odontológica.

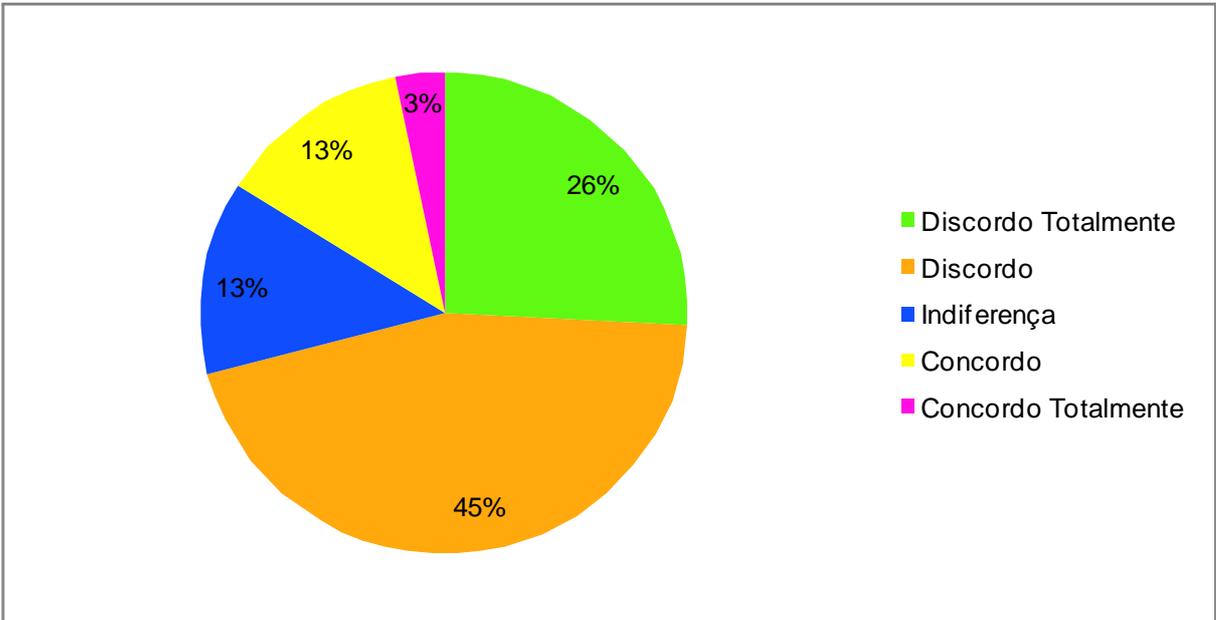


Figura 34: O estabelecimento oferece bolsa de estudo.
Fonte: Dados da pesquisa.

Novamente, os restaurantes negam a existência de disponibilidade de bolsa de estudos para os funcionários, conforme demonstrado na figura 34.

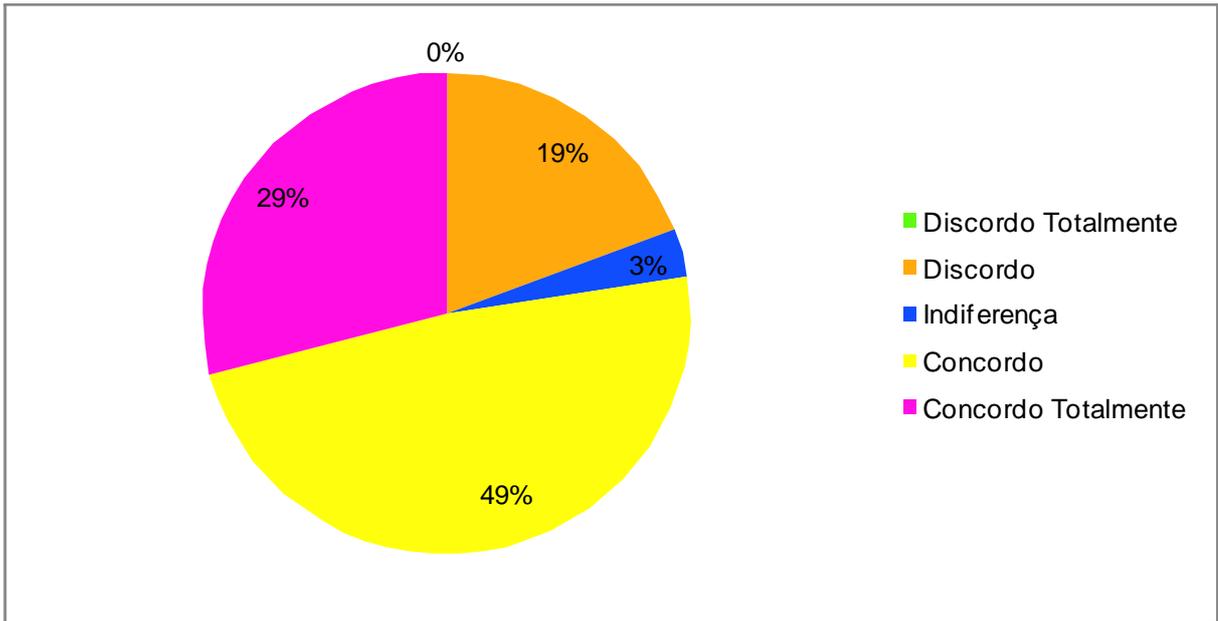


Figura 35: O estabelecimento oferece seus produtos, aos funcionários, a preço diferenciado.
Fonte: Dados da pesquisa.

Na figura 35 se observa que a maioria, 78%, oferece aos seus funcionários, seus produtos com um preço diferenciado.

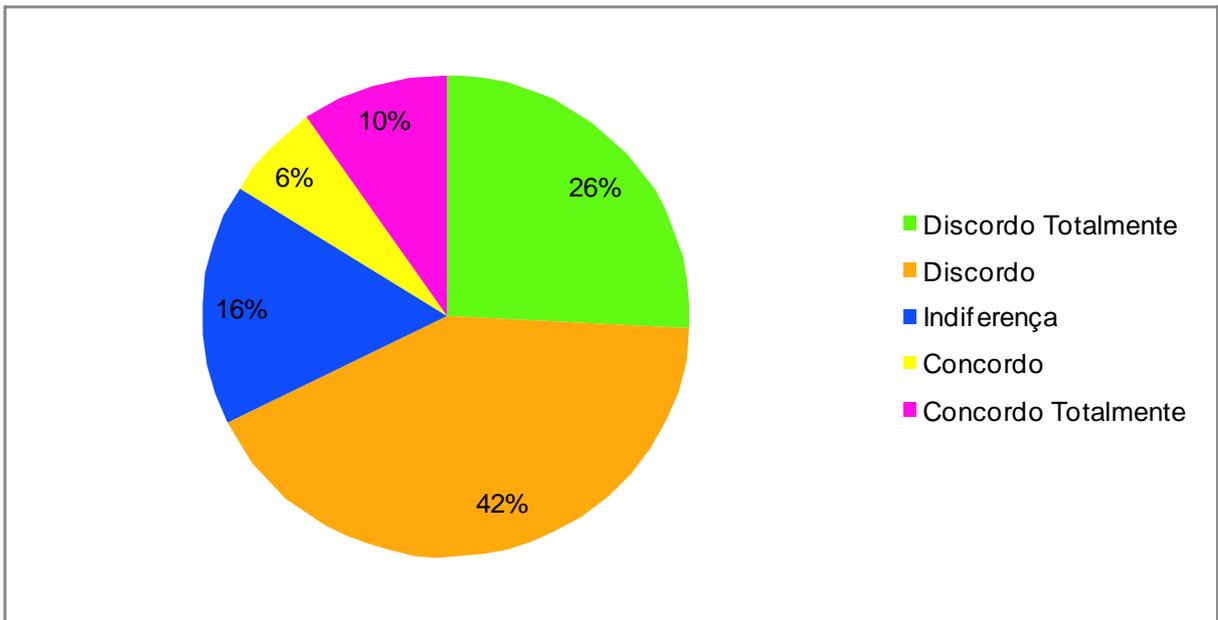


Figura 36: O estabelecimento possui convênio com associações esportivas.
Fonte: Dados da pesquisa.

Na figura acima, a maioria dos gestores afirmam que não possuem convênio com associações esportivas.

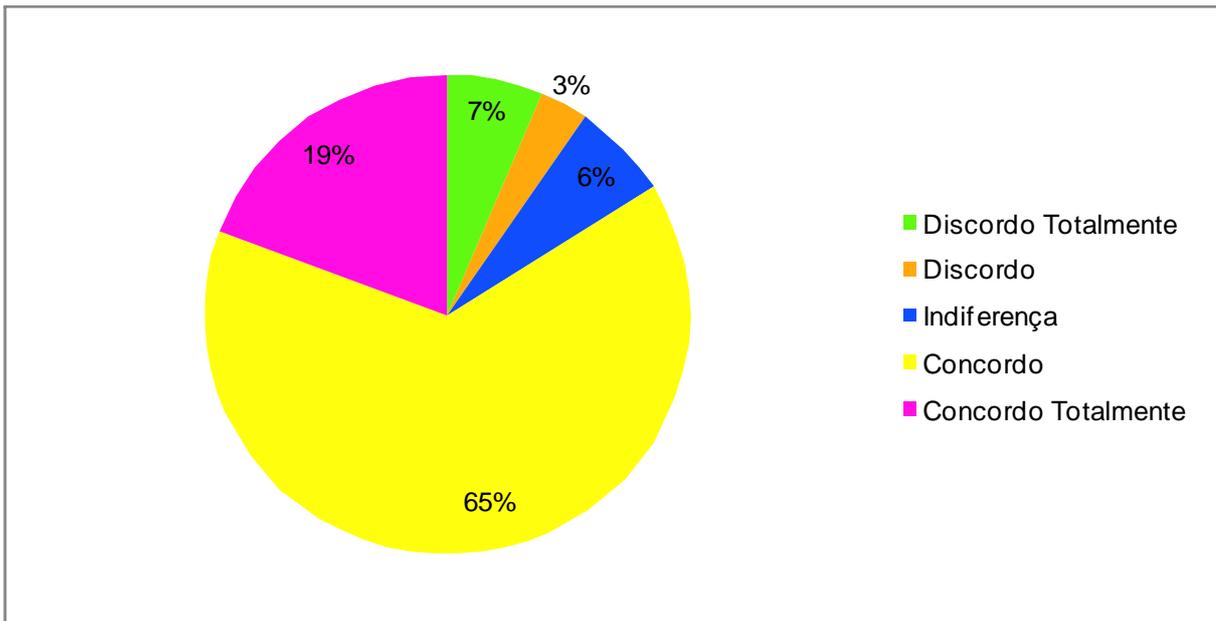


Figura 37: O estabelecimento possui vantagens salariais indiretas.
Fonte: Dados da pesquisa.

Conclui-se, dos dados acima, que 84% dos estabelecimentos possuem vantagens salariais indiretas.

4.4 ANÁLISE DA PERCEPÇÃO SOBRE AS VANTAGENS SALARIAIS INDIRETAS

Para finalizar esta pesquisa, passa-se a analisar a percepção dos gestores de restaurantes da cidade de Criciúma-SC. sobre as vantagens salariais indiretas. Foram abordadas 27 questões para fundamentar o objetivo desse trabalho, que serão analisadas a seguir.

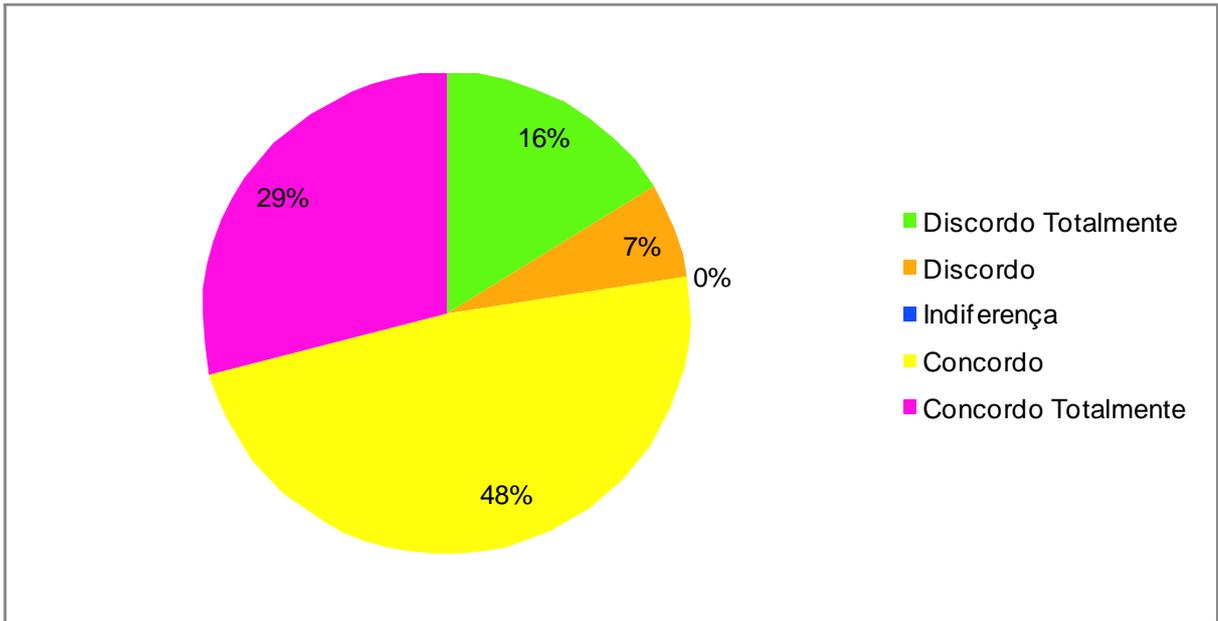


Figura 38: O estabelecimento divulga as vantagens salariais indiretas.
Fonte: Dados da pesquisa.

Percebe-se claramente que 77% dos gestores das empresas estudadas neste trabalho fazem a divulgação de seus benefícios assim que o funcionário inicia as suas atividades.

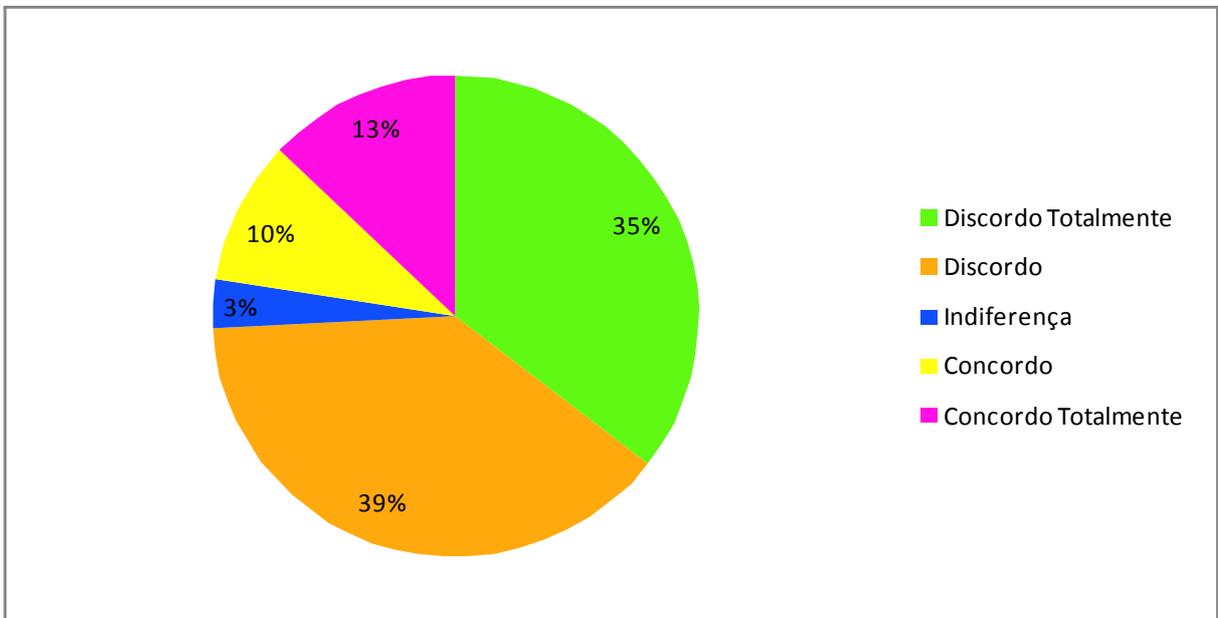


Figura 39: O estabelecimento não informa as vantagens salariais indiretas.
Fonte: Dados da pesquisa.

Da mesma forma como na figura 38, confirma-se, na figura 39, que a maioria das empresas discordam quando questionadas a respeito da não comunicação ao funcionário sobre os benefícios que o mesmo tem.

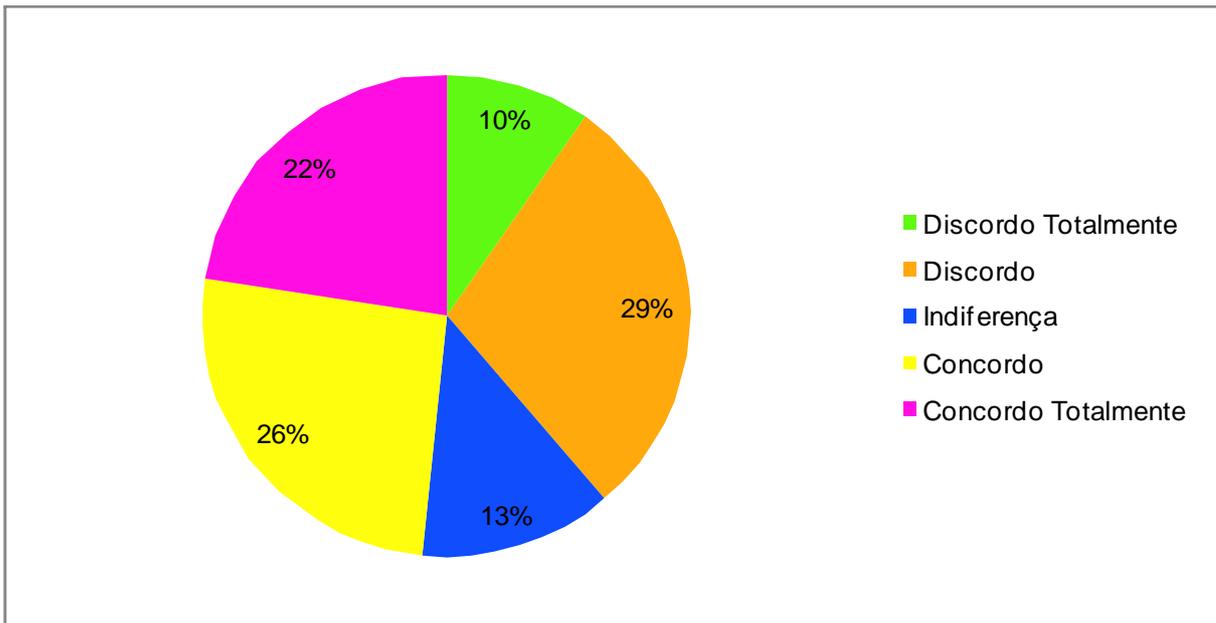


Figura 40: O ramo de restaurantes tem poucos benefícios a oferecer.

Fonte: Dados da pesquisa.

Nesta questão, abordada pelo gráfico da figura 40, as opiniões ficaram bem divididas: parte concorda (48%) e parte discorda (39%), sobre a quantidade de benefícios que existem para o ramo de restaurantes na cidade de Criciúma. Porém, confirmam-se com as figuras 30, 31, 32, 33, 34 e 36 que o ramo realmente tem poucas opções de benefício extras fiscais.

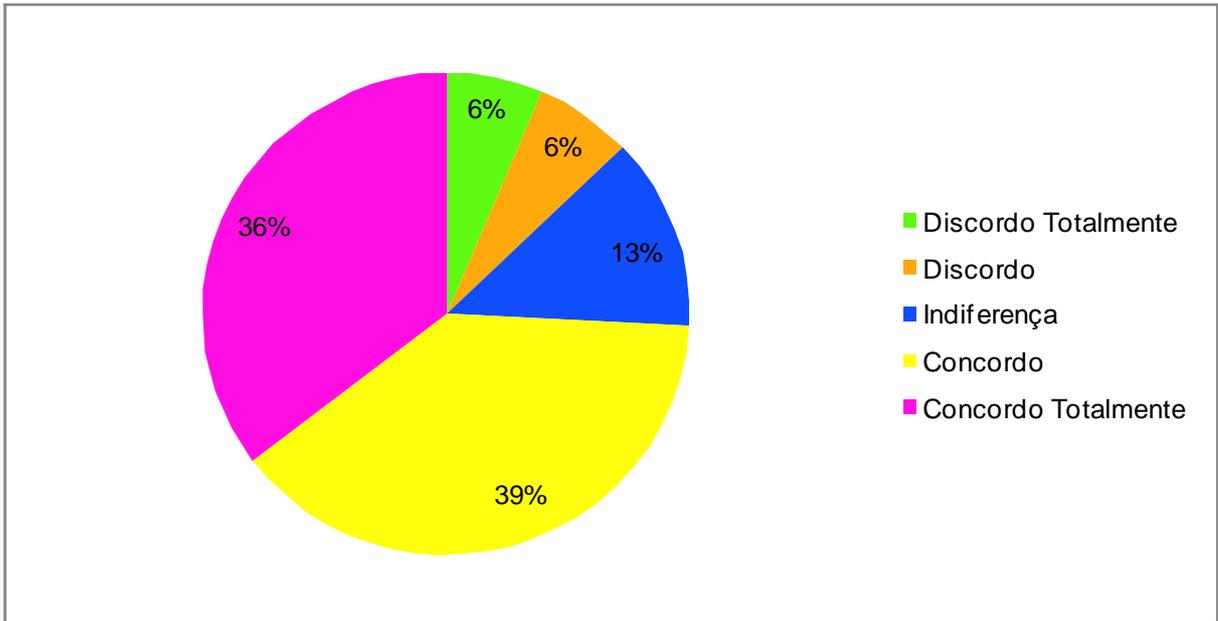


Figura 41: As vantagens salariais indiretas motivam os funcionários.
Fonte: Dados da pesquisa.

Na figura do gráfico acima, verifica-se que os respondentes concordam em 75%, que as vantagens, além do salário, motivam os funcionários.

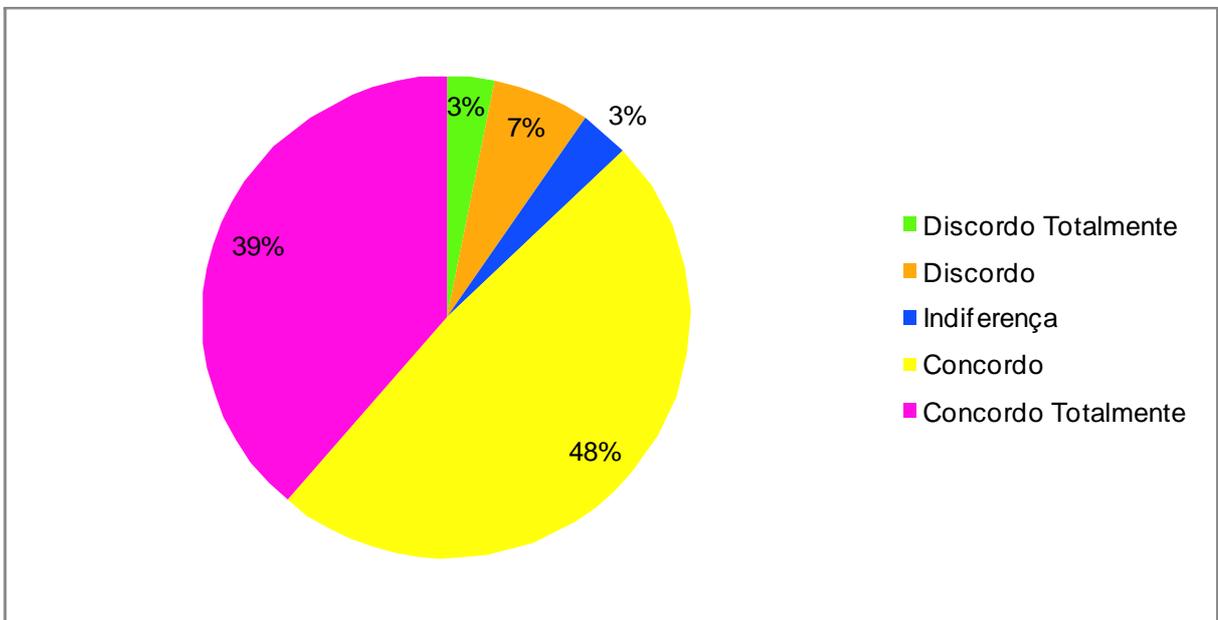


Figura 42: Para incentivar os funcionários, basta oferecer incentivos extras e comissões.
Fonte: Dados da pesquisa.

Com os dados da figura 42, 87% concordam que os incentivos extras e comissões, são incentivos que motivam os funcionários.

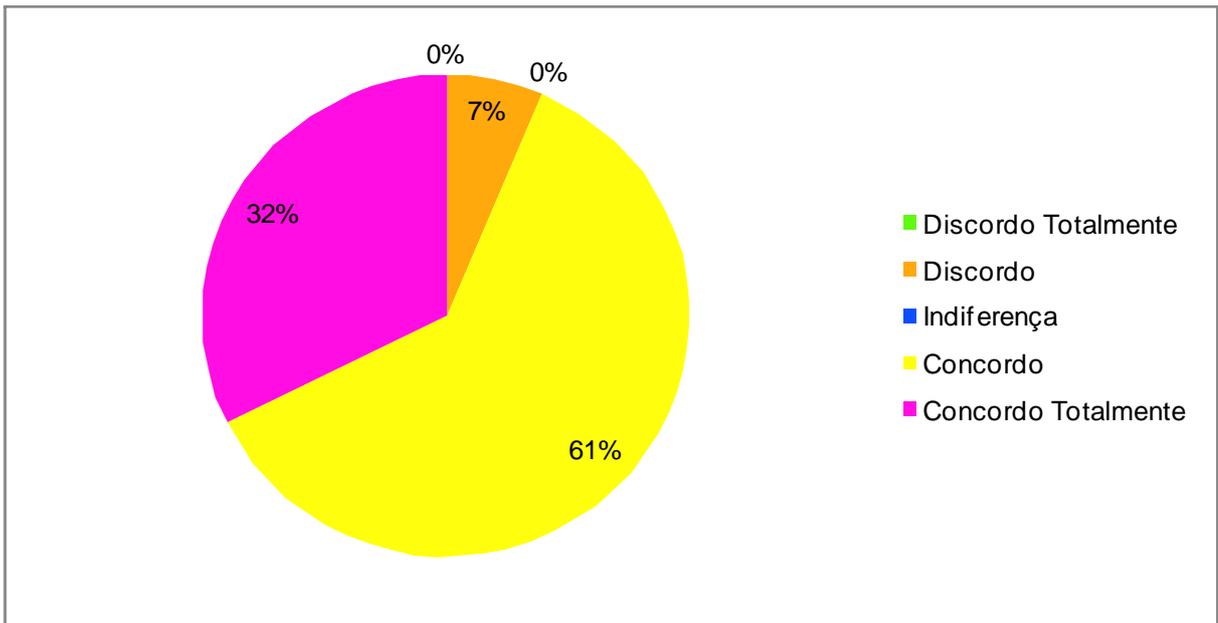


Figura 43: Valorizar o funcionário é pagar horas extras.
Fonte: Dados da pesquisa.

Os gestores concordam, na maioria, que uma das formas de valorizar os funcionários é o pagamento de horas extras, quando necessário.

As horas extras são vantagens salariais diretas previstas na Constituição Federal, artigo 7º inciso XVI, e devem ser pagas com no mínimo, 50% a mais do que as horas normais. O percentual a ser pago pode variar conforme os acordos ou convenções coletivas e, até mesmo, podem ser alocadas em um banco de horas, para serem compensadas no futuro.

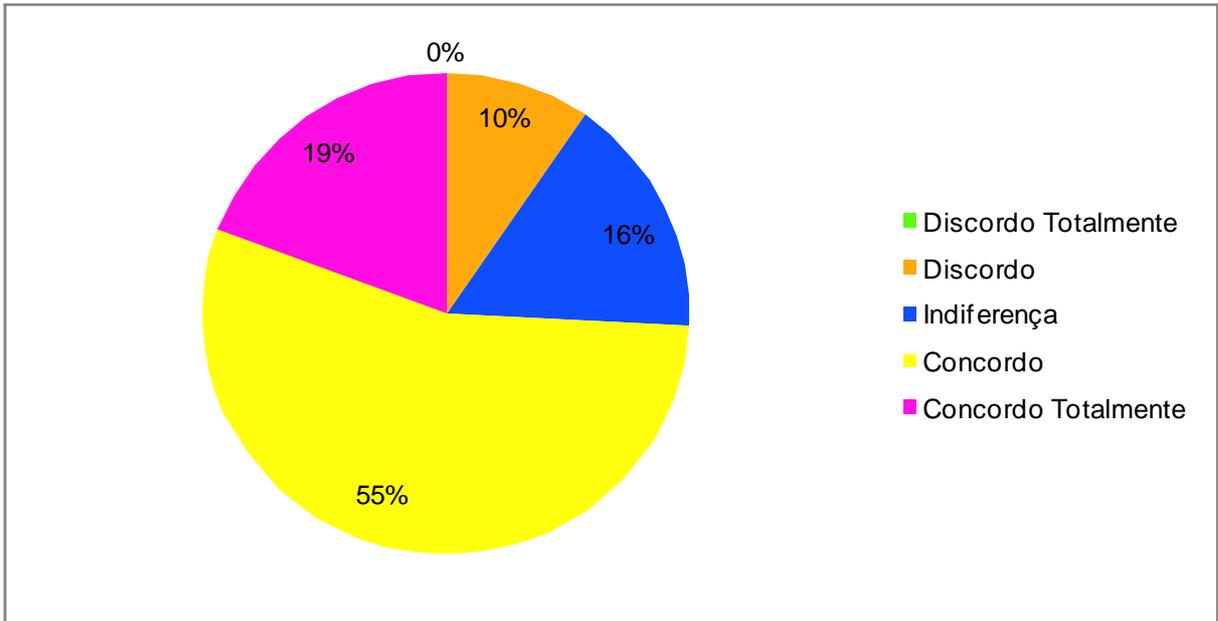


Figura 44: Os funcionários comprariam mais se tivessem mais benefícios.
Fonte: Dados da pesquisa.

À medida que aumentam as condições financeiras dos funcionários, o poder de compra também aumenta. Desse modo afirmam a maioria dos gestores, 74%, que os funcionários comprariam mais se tivessem mais benefícios.

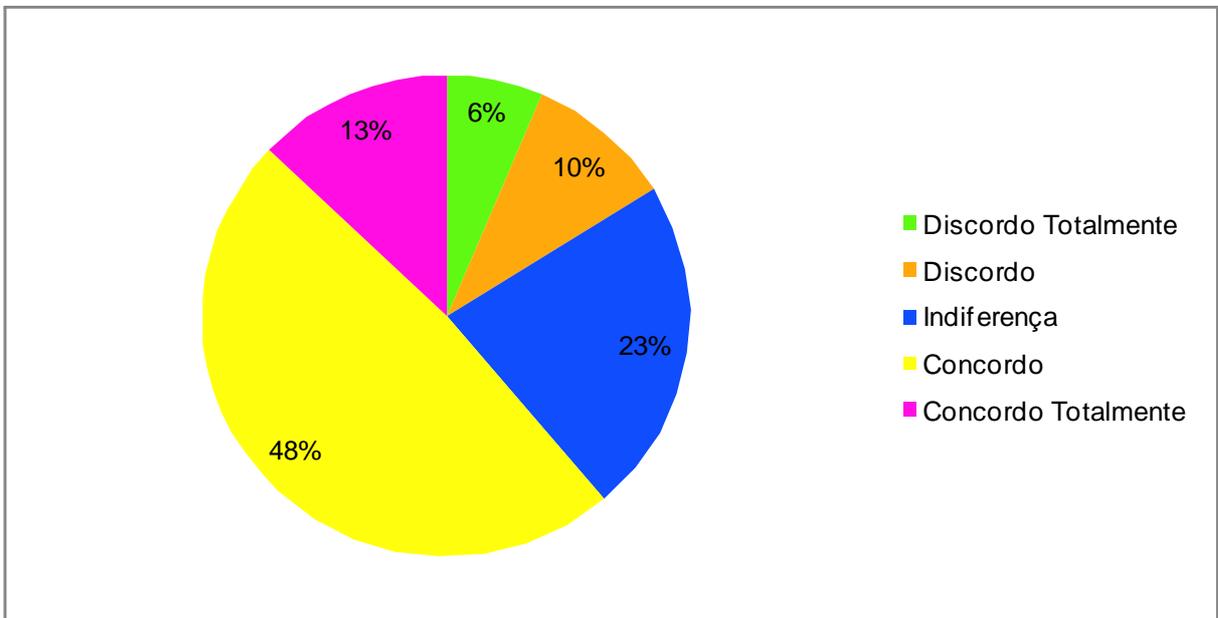


Figura 45: A bolsa de estudos incentiva a busca por informações.
Fonte: Dados da pesquisa.

Com a leitura dos dados apresentados na figura 45, pode-se concluir que os respondentes consideram muito importante o aprendizado de seus

colaboradores. Porém, foi demonstrado na figura 34 que os restaurantes de Criciúma-SC, não fornecem bolsas de estudos. Mesmo assim, 61% concordam que a bolsa de estudo estimularia os funcionários na busca por informações, podendo redundar em maior conhecimento.

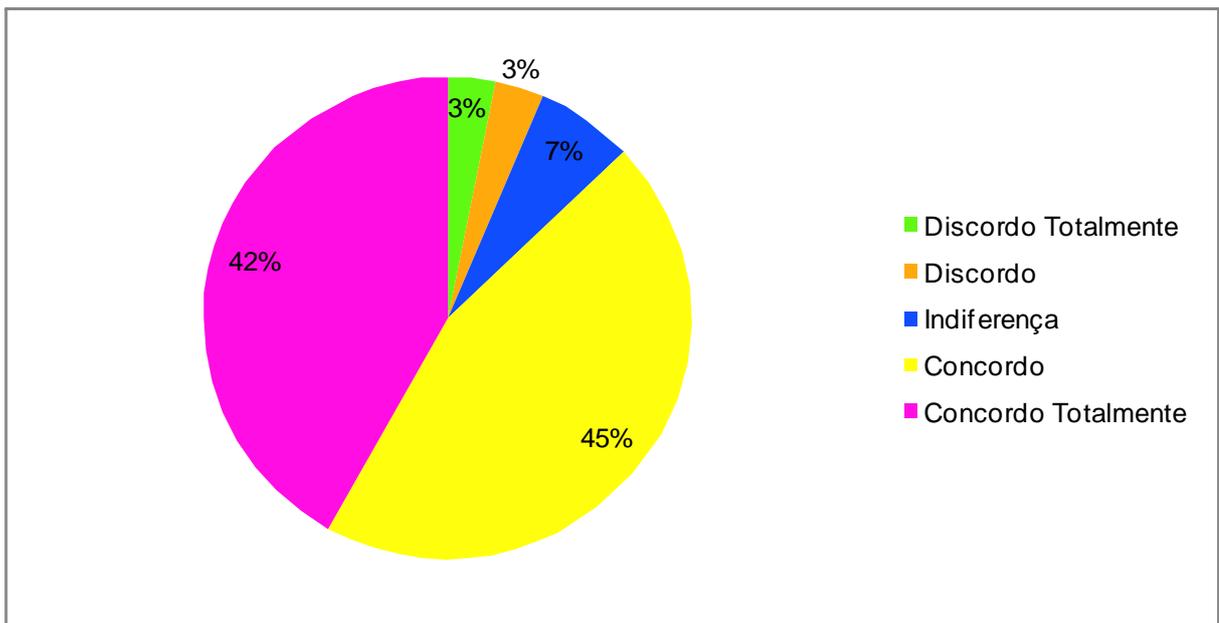


Figura 46: A oportunidade de crescimento motiva.

Fonte: Dados da pesquisa.

Na figura 46, a questão abordada se refere à oportunidade de crescer na empresa. A grande maioria, 87%, acredita que a empresa oferece oportunidade de crescimento e esta é tratada como motivação entre os funcionários.

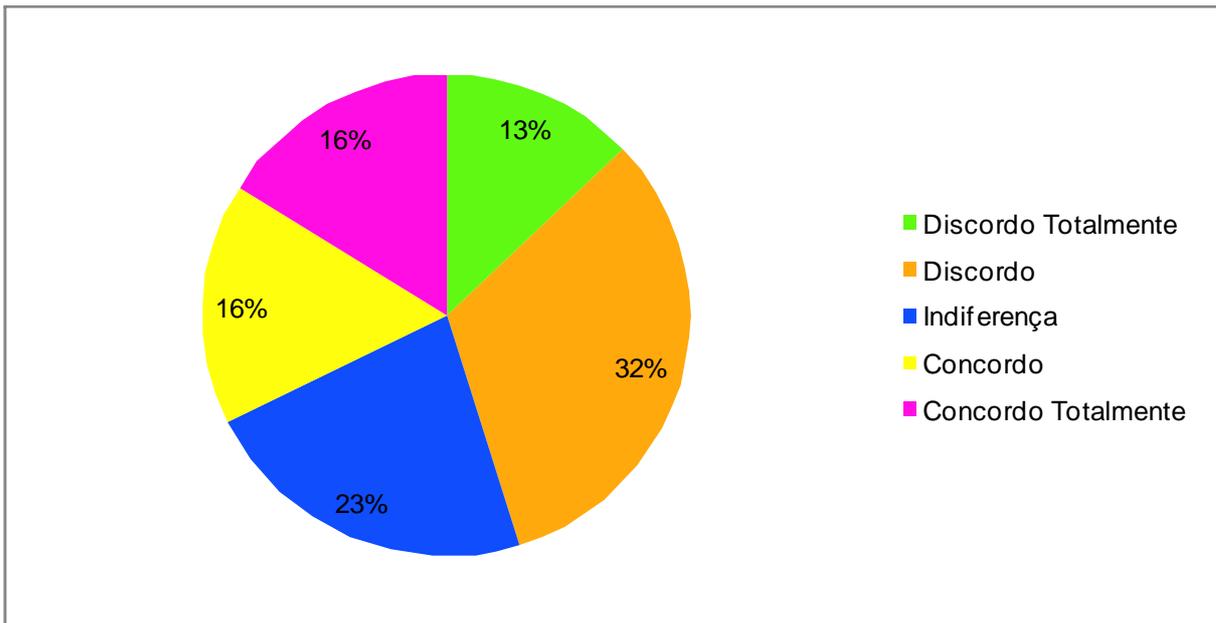


Figura 47: Os poucos benefícios fazem os funcionários faltarem ao trabalho.
Fonte: Dados da pesquisa.

Na figura acima, percebe-se a divisão das opiniões dos gestores dos restaurantes. Destaca-se, com 45%, que não há ligação das faltas ao trabalho com o não fornecimento de benefícios. Por outro lado, 32% afirmam que não ter benefícios pode favorecer a falta ao trabalho. Efetivamente, portanto, a figura 47 demonstra que predomina a opinião de que os funcionários não costumam faltar ao trabalho e a causa não é pela falta de benefícios.

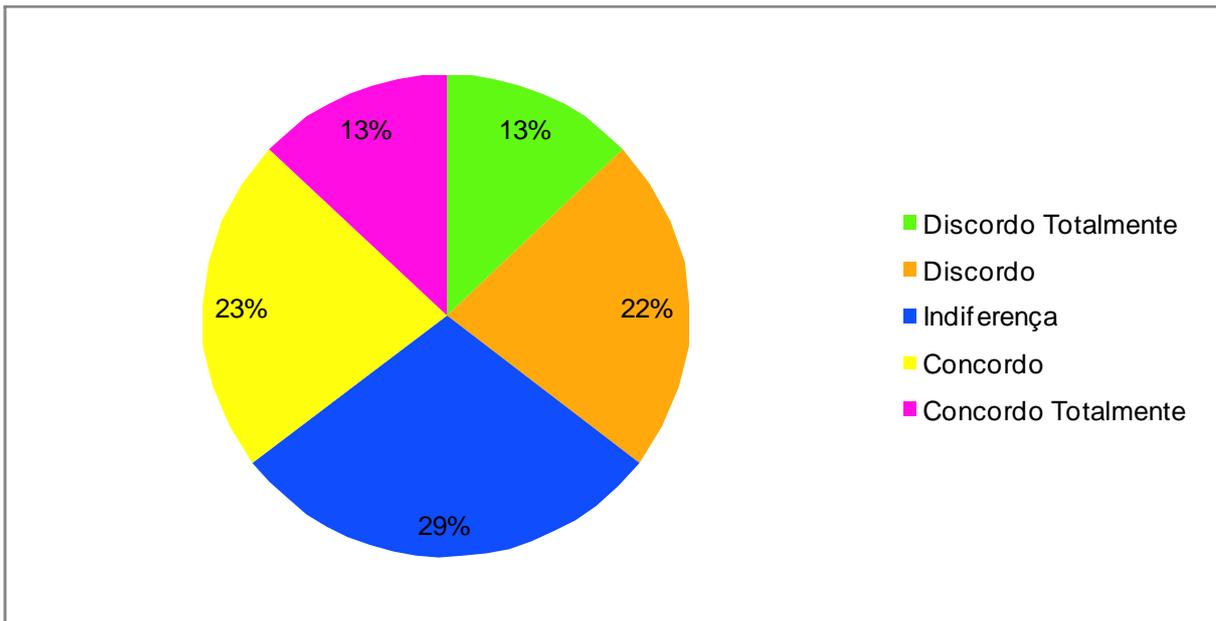


Figura 48: A assistência médica na empresa evitaria que o funcionário faltasse.
Fonte: Dados da pesquisa.

Na questão tratada na figura 48, as respostas foram bem divididas, informando que um terço concorda que a oferta de assistência médica evitaria as faltas ao trabalho, um terço discorda que a oferta de assistência médica evitaria as faltas ao trabalho e outro um terço é indiferente quanto questionado sobre se a oferta de assistência médica evitaria as faltas ao trabalho. Logo se conclui que não há uma prevalência quanto a necessidade de oferecimento de assistência médica, se o motivo são as faltas ao trabalho.

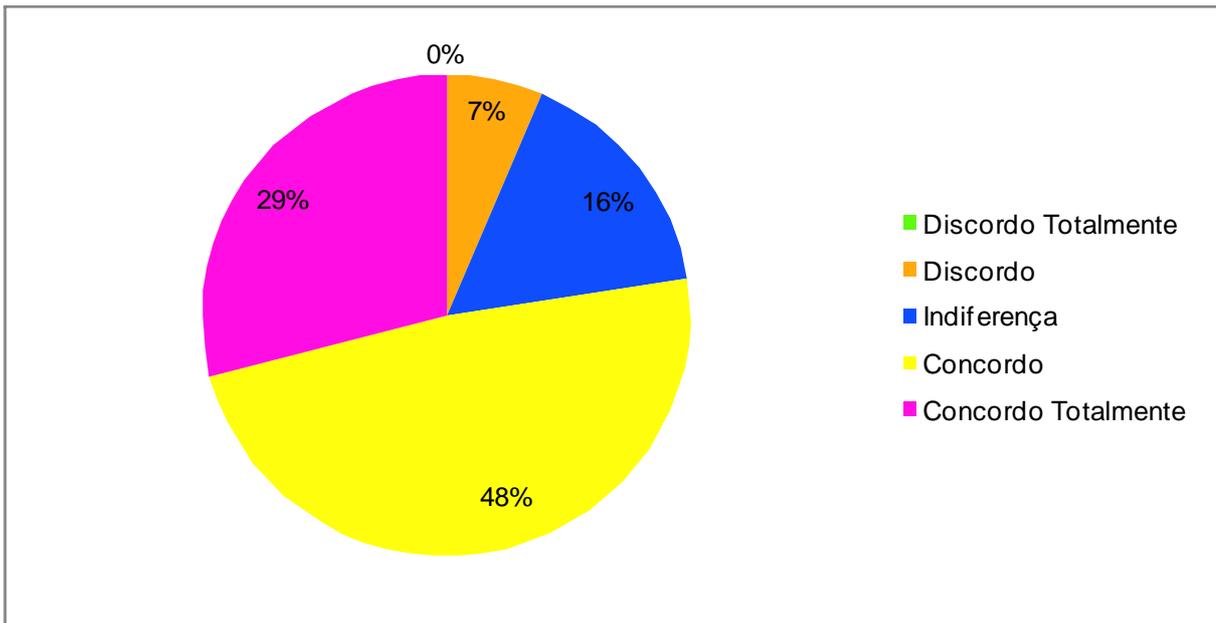


Figura 49: A satisfação do funcionário é maior quando oferecida remuneração extra.
Fonte: Dados da pesquisa.

Através dos dados da figura 49, observa-se que quando se oferece uma remuneração extra, seja ela um aumento de salário, uma premiação ou uma cesta básica, esta estimularia o funcionário a trabalhar satisfeito. Com isto concordam 77% os respondentes desta pesquisa.

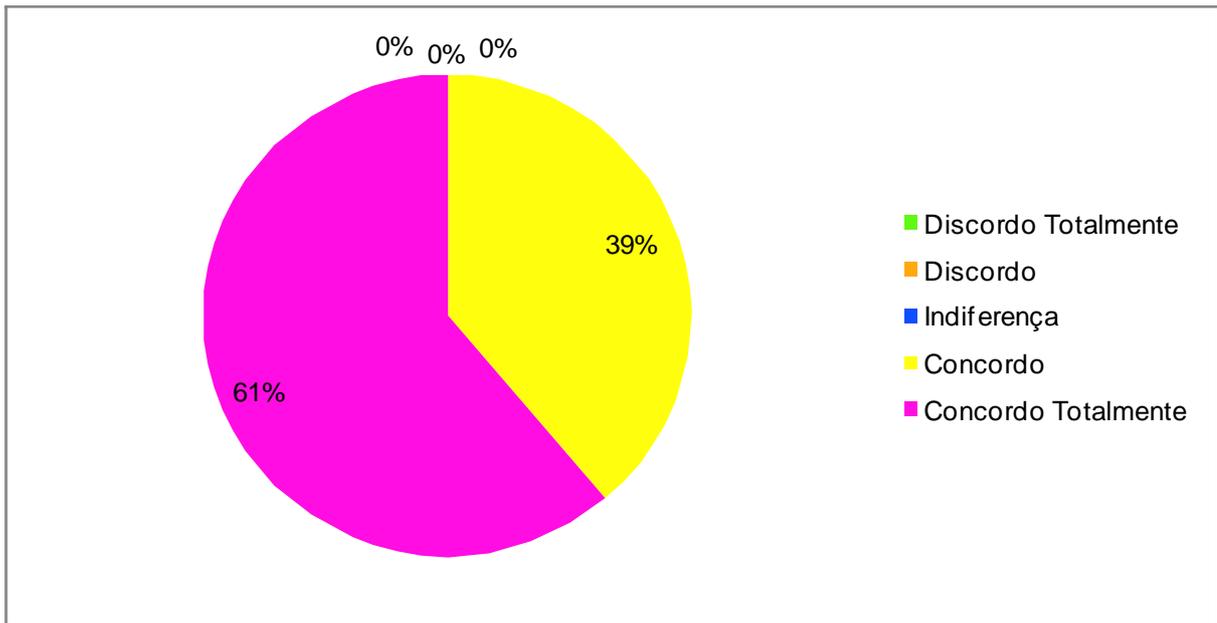


Figura 50: Um funcionário satisfeito faz um atendimento feliz.

Fonte: Dados da pesquisa.

Praticamente todos os respondentes tiveram as respostas afirmativas para a questão da figura 50. O atendimento é item essencial no ramo de restaurantes. Percebe-se que o atendimento caracteriza a satisfação do funcionário com o serviço. Caso seja eficiente e atencioso, isto é sinal de que o funcionário está satisfeito. Do contrário é sinal de que alguma coisa está errada, o que pede atenção do administrador do estabelecimento. Nesta pesquisa, na opinião dos gestores, os funcionários trabalham felizes e fazem os atendimentos felizes.

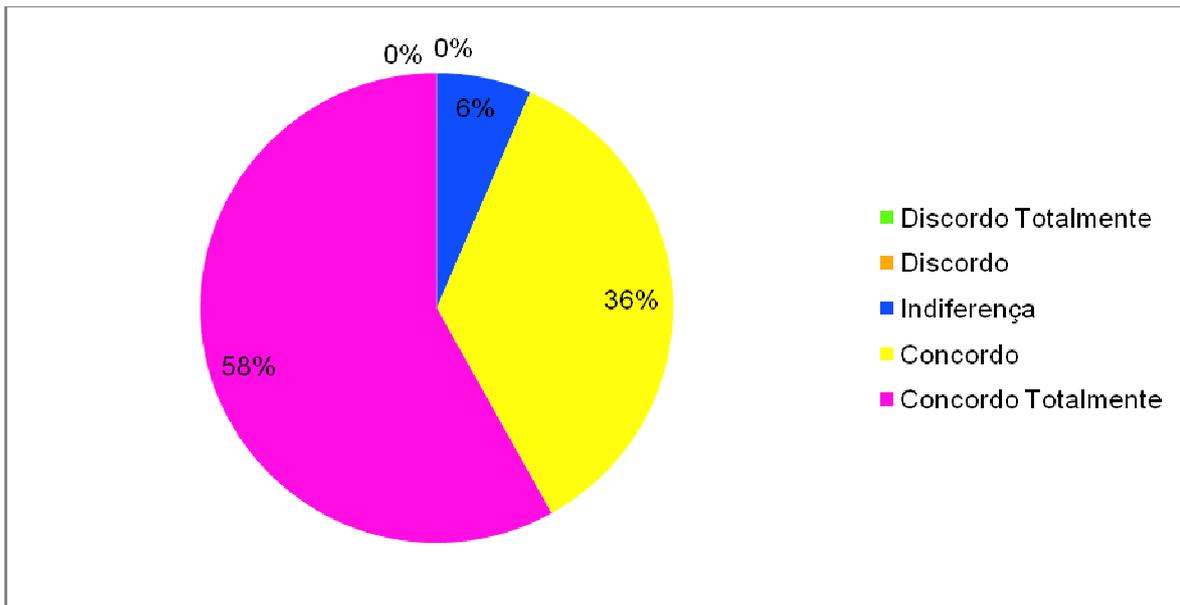


Figura 51: O atendimento é considerado um diferencial.

Fonte: Dados da pesquisa.

Como mostra a figura 51, mais da metade dos respondentes consideram o atendimento como diferencial no ramo em que atuam. Então, se pode concluir, empiricamente, que é possível analisar o clima organizacional da empresa através do atendimento que seus funcionários fazem.

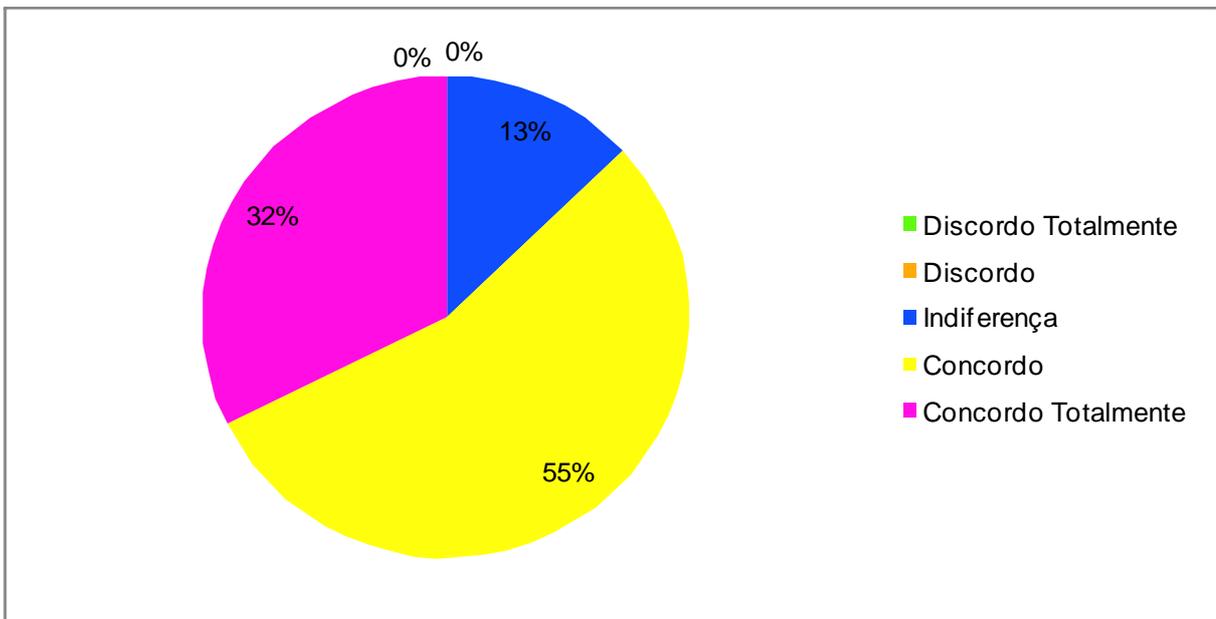


Figura 52: O treinamento operacional é essencial para o funcionário.

Fonte: Dados da pesquisa.

Lê-se na figura 52 que os gestores das empresas, reconhecem e

concordam, na maioria, que o treinamento operacional de seus subordinados é muito importante para a empresa e para o próprio funcionário. A qualidade do atendimento se faz através de treinamentos, sendo assim, confirma-se que, na opinião dos respondentes, a empresa oferece treinamento a seus colaboradores. Vale ressaltar na figura 50 que o empregado trabalha contente transmitindo isso ao cliente na hora de atender e na figura 51 confirma que a maioria considerou o treinamento importante.

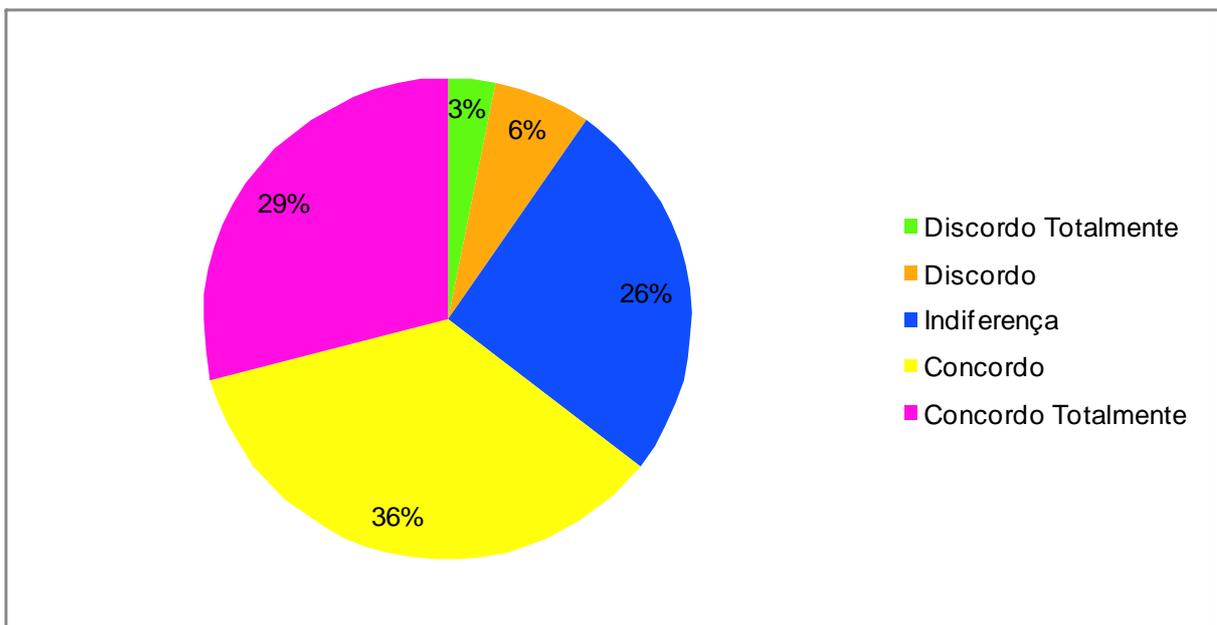


Figura 53: A motivação é uma preocupação da empresa.

Fonte: Dados da pesquisa.

Com a leitura dos dados da figura 53, contata-se que o percentual total de 65% dos respondentes está a favor quando o assunto é motivação dos funcionários. Além da preocupação com o treinamento, demonstrado na figura 52, os gestores afirmam que se preocupam, também, com a motivação dos funcionários.

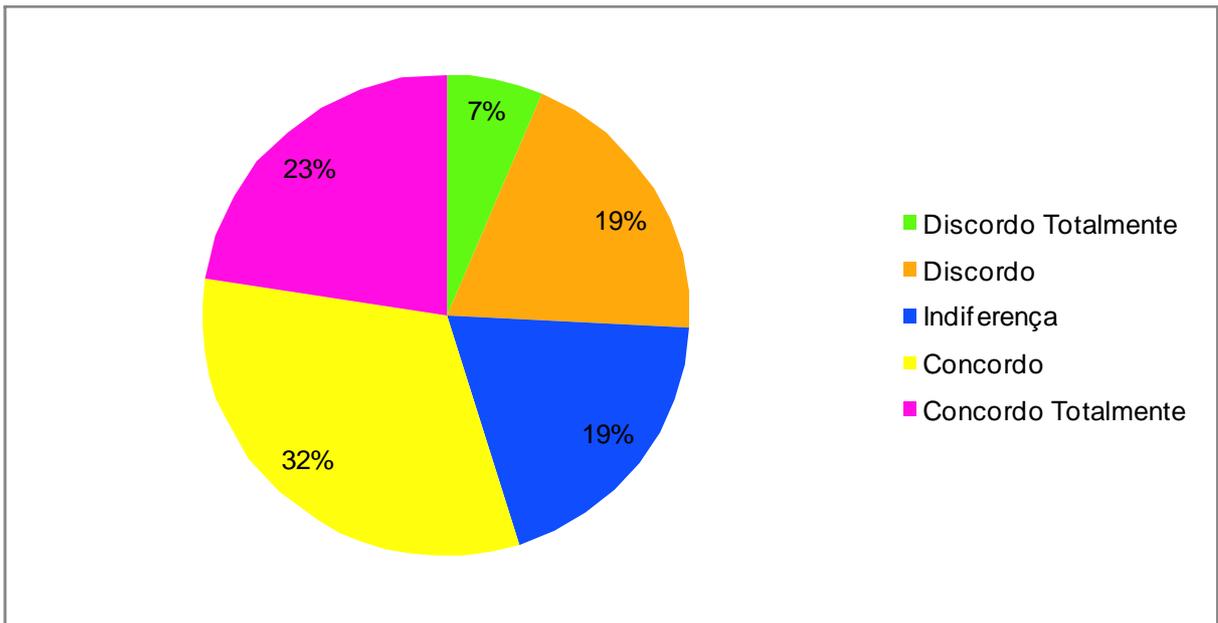


Figura 54: A falta de benefícios dificulta a contratação.
Fonte: Dados da pesquisa.

Na figura 54 é comprovada que a falta de benefícios nos restaurantes de Criciúma-SC, dificulta a contratação de funcionários.

Assim, conforme demonstrado figura 41, os gestores afirmam que as vantagens salariais motivam os funcionários e, na figura 38, afirmam que no ato da contratação são informados os benefícios.

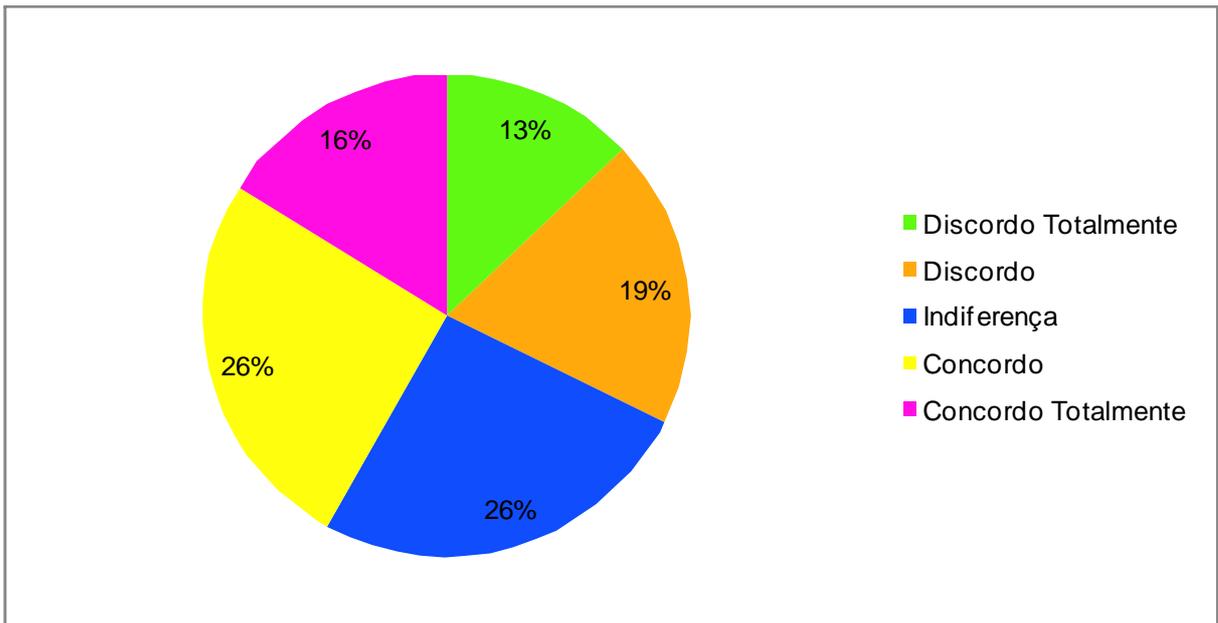


Figura 55: Os incentivos extras fiscais não mantêm os funcionários.
Fonte: Dados da pesquisa.

De acordo com a figura 55 pode-se observar que 42% concordam que o incentivo, além do salário, não é responsável por manter o funcionário. Essa questão nos remete ao salário base oferecido, quer dizer que os gestores acreditam que o salário é baixo e por isso a rotatividade é grande e não adianta oferecer muitos benefícios, pois estes não mantêm os mesmos.

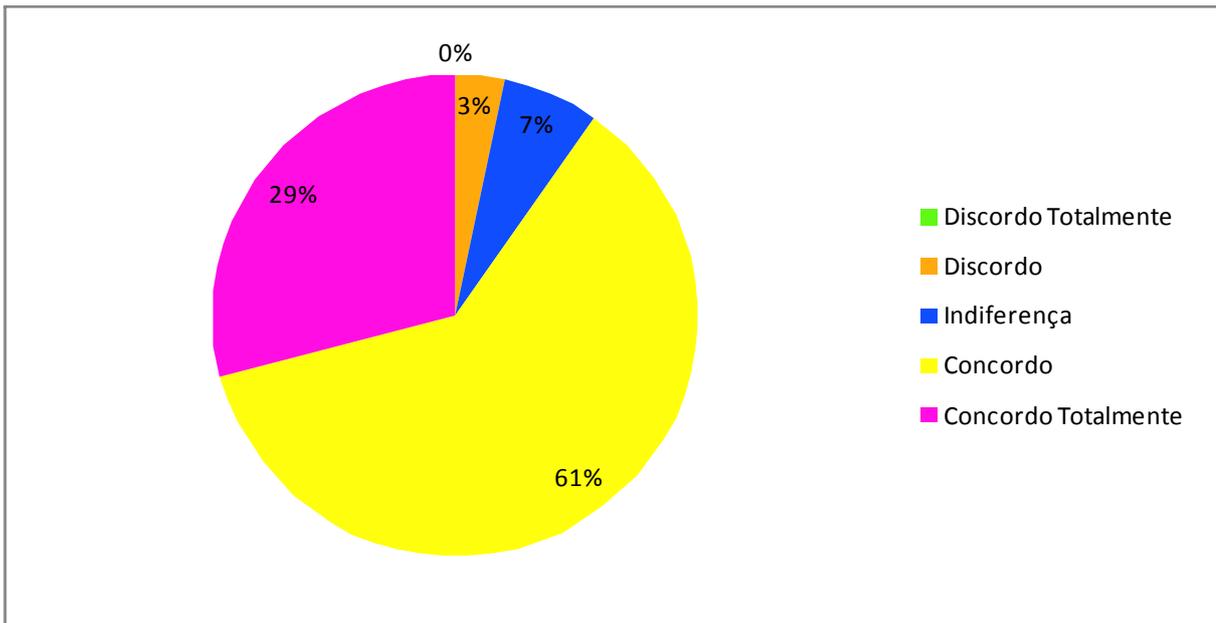


Figura 56: A insatisfação com o salário faz o funcionário sair da empresa.
Fonte: Dados da pesquisa.

Os respondentes do questionário afirmam, com 90%, conforme a figura 56, que a maior insatisfação dos colaboradores é o salário. Provavelmente as pessoas que trabalham nos estabelecimentos estão trabalhando por necessidade. E as que saem procuram ganhos maiores.

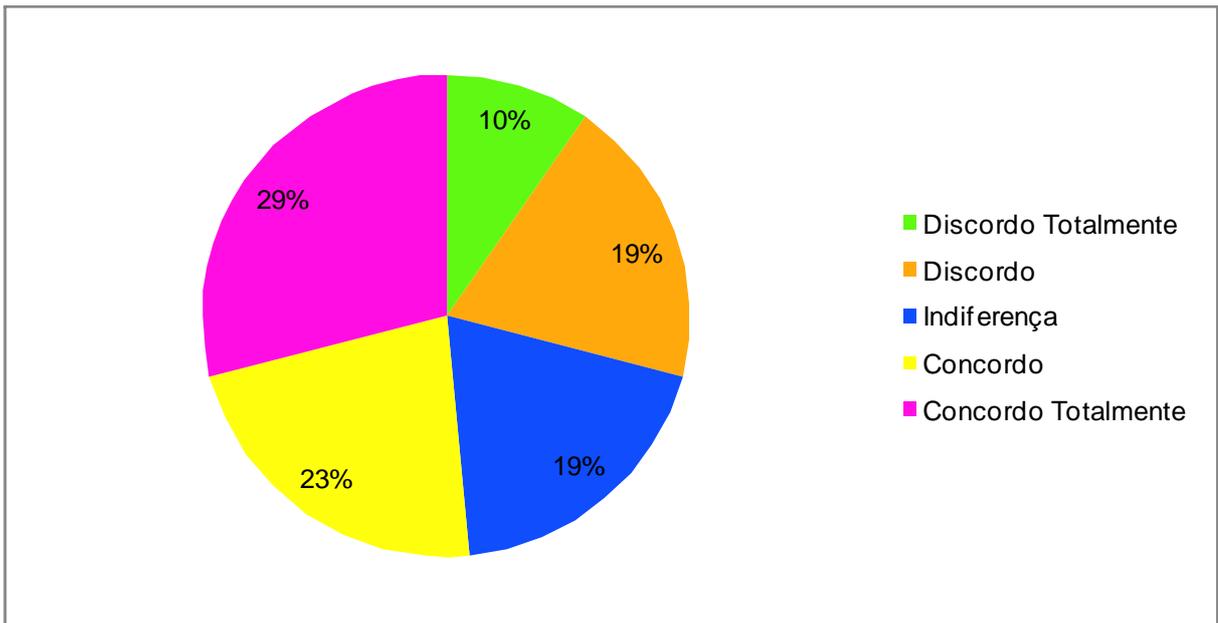


Figura 57: A falta de recursos dificulta a concessão de mais benefícios.
Fonte: Dados da pesquisa.

Através dos dados da figura 57, mais da metade dos gestores concordam que possuem dificuldades financeiras para fornecer mais benefícios a seus empregados. Com esta questão, responde-se um dos objetivos específicos deste trabalho. Para mais da metade destes estabelecimentos, os recursos são insuficientes para arcar com as despesas dos benefícios.

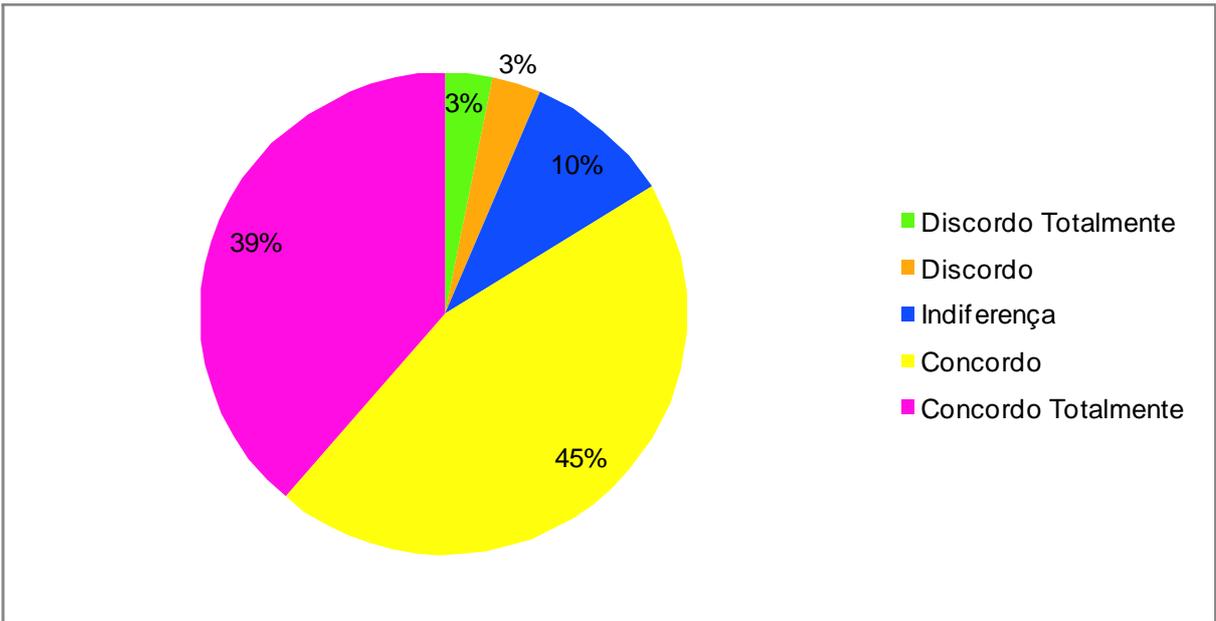


Figura 58: Um atendimento bem feito merece um incentivo.
Fonte: Dados da pesquisa.

Na figura 58, nota-se que 84% dos gestores concordam que uma atitude de bom atendimento merece um elogio e até mesmo um incentivo maior. Desta forma, percebe-se que a empresa nota os funcionários que têm um desempenho destacado e o incentiva a continuar.

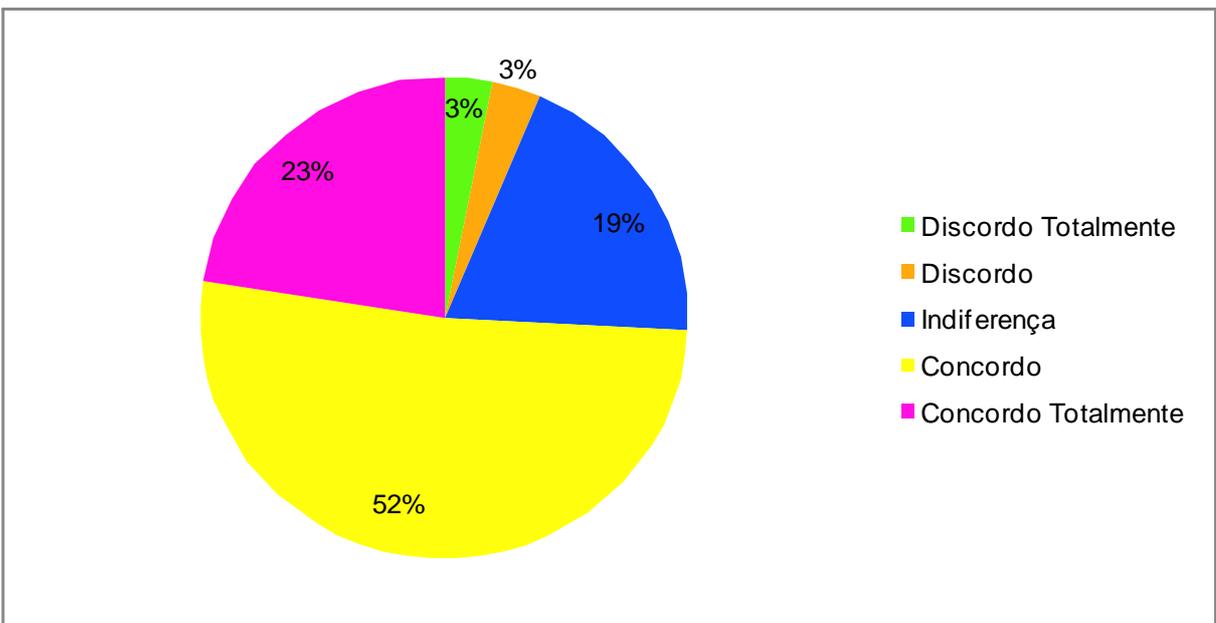


Figura 59: É importante ter convênio com instituições ou associações.
Fonte: Dados da pesquisa.

Pode-se observar através da figura 59 que a maioria dos respondentes

afirma ser importante ter relações com instituições que agregam valor para seus funcionários. Desse modo, se analisa que caso houvesse instituições/associações para o ramo de restaurantes que suprisse esta necessidade, os gestores adeririam a estes benefícios para seus funcionários. Em contrapartida na figura 36, comprova-se a falta de contratos com associações esportivas para lazer dos colaboradores.

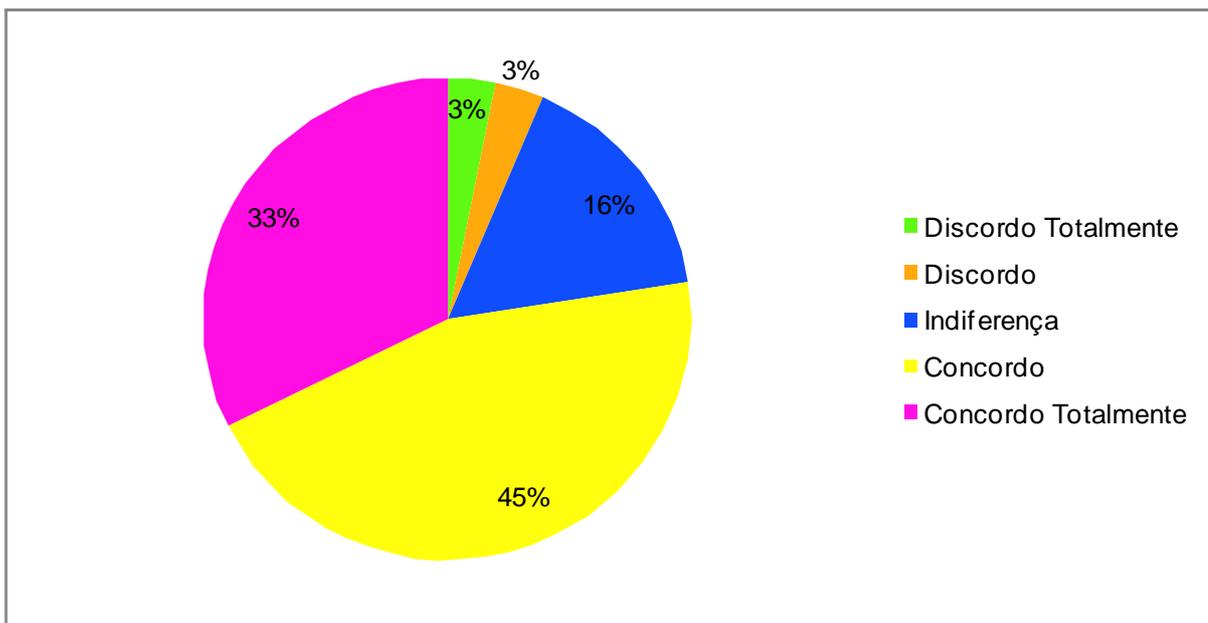


Figura 60: O setor precisa ter mais benefícios.

Fonte: Dados da pesquisa.

Constata-se que os gestores opinaram, na maioria, que concordam quando questionados se o setor de restaurantes precisava ter mais opções de benefícios. Apesar da preocupação com a motivação demonstrada na figura 53, os gestores acham que não tem muitos benefícios já que estes têm parcela importante na satisfação com o trabalho.

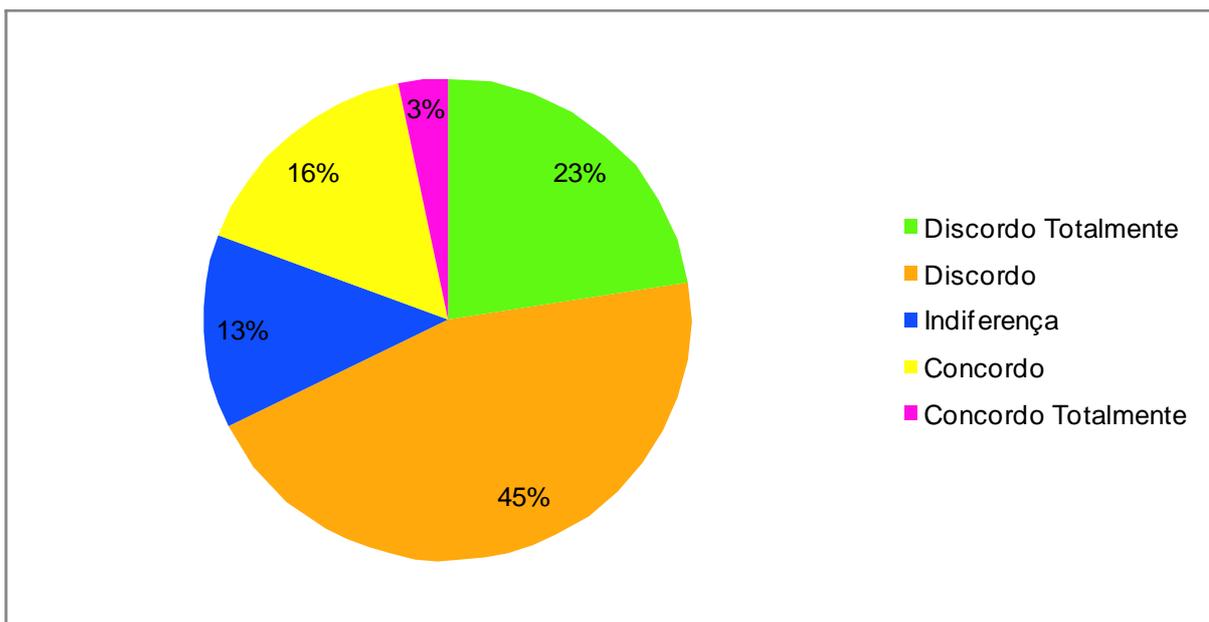


Figura 61: Tanto faz ter benefícios ou não.

Fonte: Dados da pesquisa.

Ao analisar a figura 61, vê-se que 68% discordam que são alienados frente aos benefícios do ramo. Nesta questão foi analisada se o gestor tinha interesse e buscava sempre novos benefícios para seus funcionários, confirmando, pois, a maioria se preocupa em estar atualizado e cumprindo no mínimo a legislação.

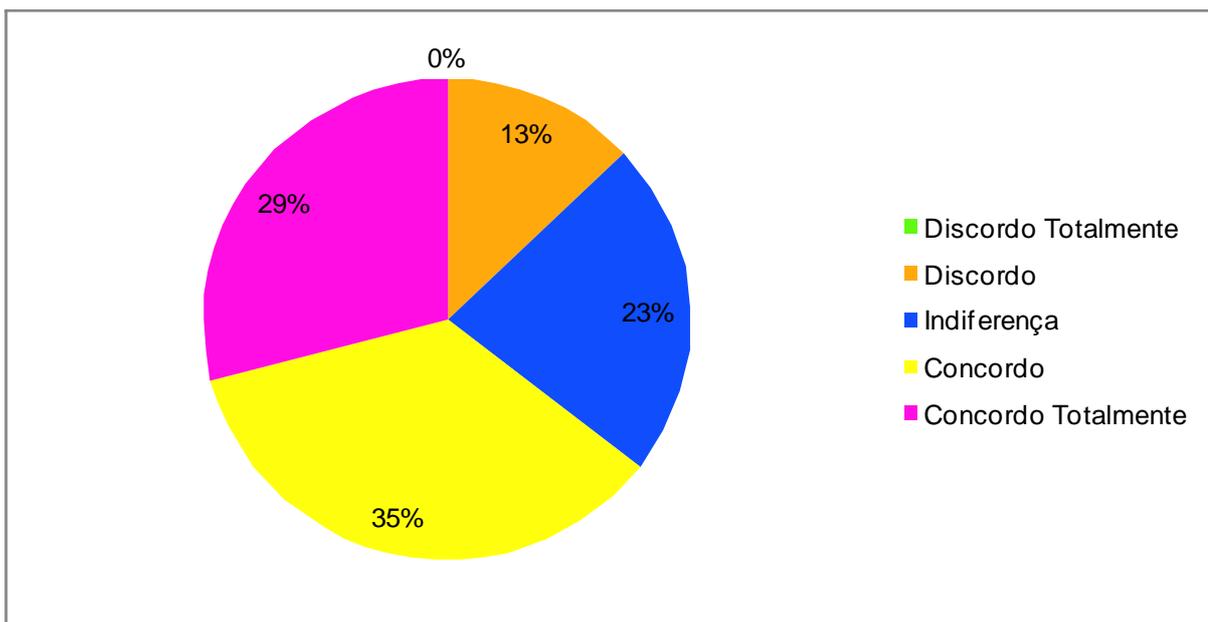


Figura 62: A empresa poderia ser melhor com esses benefícios.
Fonte: Dados da pesquisa.

De acordo com a figura 62, se todos os benefícios citados neste trabalho fossem aderidos pela empresa, esta com certeza, poderia ser bem melhor, é o que afirma 64% dos respondentes.

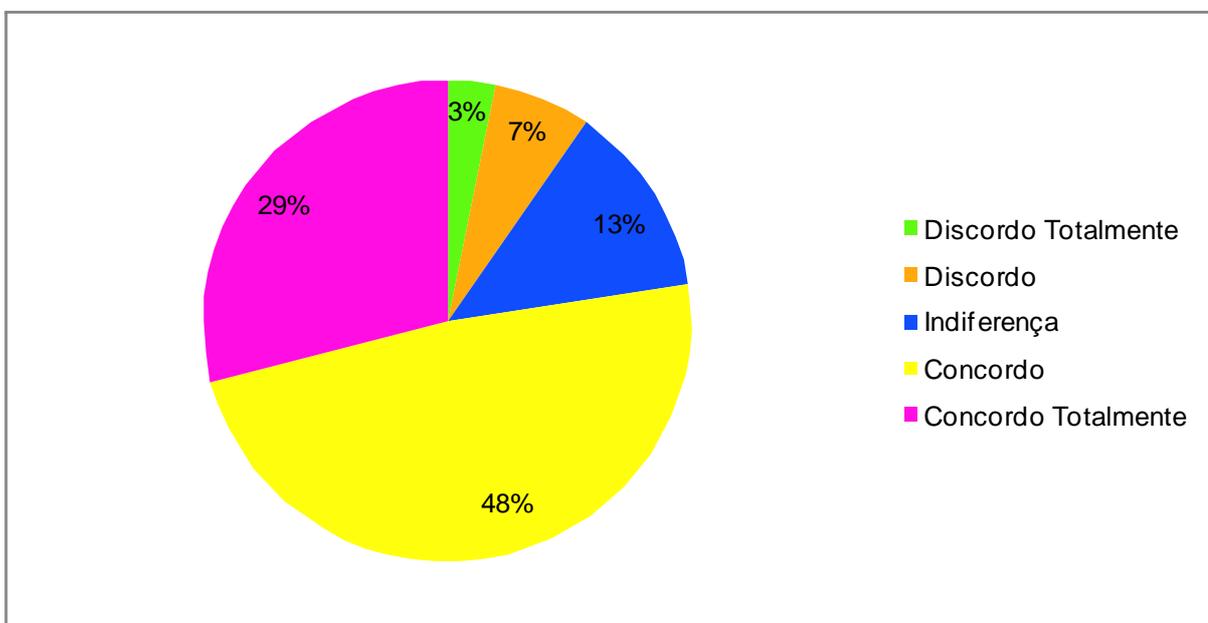


Figura 63: As vantagens salariais são um diferencial.
Fonte: Dados da pesquisa.

Com os dados apresentados na figura acima, percebe-se que os gestores dos estabelecimentos consideram as vantagens salariais como um diferencial frente

aos outros estabelecimentos. A retenção de talentos é o maior desafio das empresas, já que conforme confirmado na figura 56, um funcionário insatisfeito vai à busca de salário e vantagens maiores, para atender as suas necessidades.

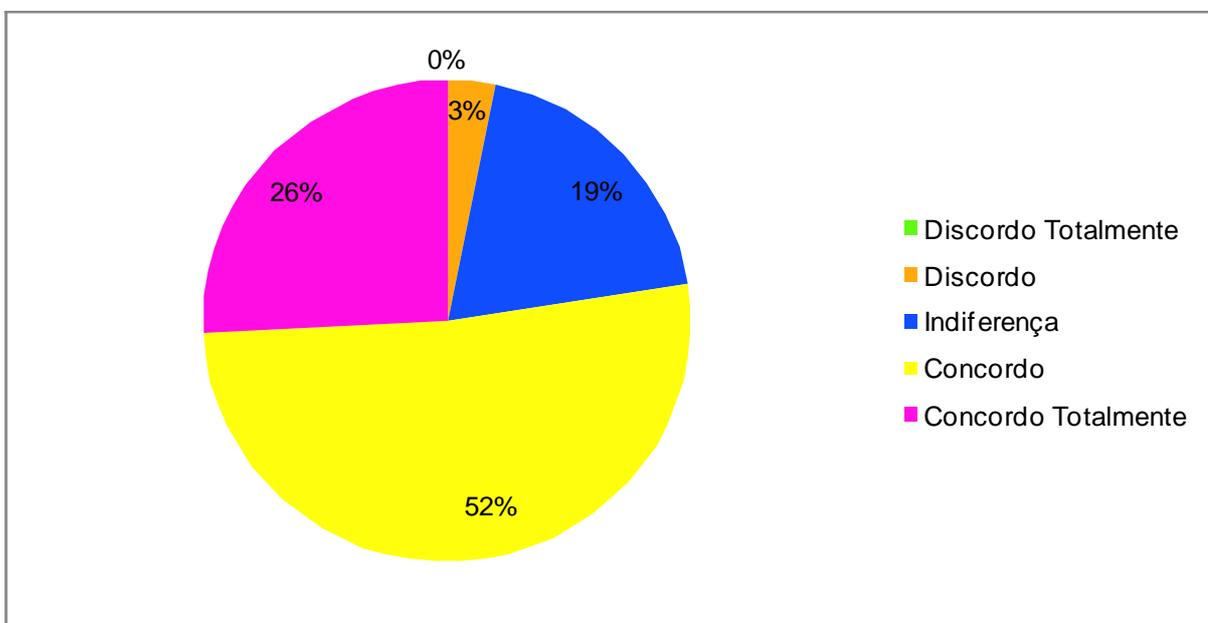


Figura 64: As condições de trabalho se amenizariam caso houvesse mais benefícios.

Fonte: Dados da pesquisa.

Percebe-se na figura 64, que mais da metade dos gestores dos restaurantes afirmam que haveria melhoras nas condições de trabalho com a concessão de mais benefícios no estabelecimento. O local de trabalho e condições adequadas para execução das tarefas é fundamental para manter e fidelizar funcionários.

5 CONCLUSÃO

Considerado como base principal, o estudo realizado neste trabalho, buscou-se interpretar os resultados que tem mais importância para a realidade atual a respeito da percepção dos gestores dos restaurantes sobre as vantagens salariais indiretas, conclui-se, portanto que:

No que diz respeito ao primeiro objetivo específico da pesquisa, foi atingido através de pesquisa bibliográfica, que permitiu buscar informações para conceituar o que se entende como salário. Conforme demonstra os subtítulos, a partir do subtítulo 2.3.4, administração de cargos e salários, percebe-se que o salário é caracterizado pelo valor mínimo que o colaborador aceita para executar determinada atividade dentro de uma organização. Este é o valor que deve ser registrado na carteira de trabalho e previdência social - CTPS. O registro do contrato na CTPS comprova o acordo entre o empregador e empregado. Com o passar dos anos, foi se aperfeiçoando a maneira de compor um salário, para acompanhar as mudanças ocorridas neste período. Por isso, na hora de acertar o salário muitas outras variáveis são avaliadas como: as competências, as habilidades e apresentação de resultados.

O referencial teórico nos permitiu, ainda, atingir o segundo objetivo específico, saber a definição do que seja benefícios, de maneira mais ampla. No item 2.3.2 benefícios sociais, tem-se como benefícios tudo que o funcionário recebe além do salário fixo todo o mês. Os benefícios podem ser classificados em vantagens salariais diretas e indiretas.

Do mesmo modo, o objetivo seguinte foi atingido com a pesquisa exploratória no acervo da biblioteca, desta vez conceituando a diferença entre as vantagens salariais diretas das indiretas. Com base nos subtítulos 2.3.2.1 e 2.3.2.2, nota-se que a denominação para as vantagens salariais diretas, varia de autor para autor e podem ser chamadas de: encargos sociais, benefícios compulsórios, legais/mandatários ou ainda benefícios legais/ monetários. Temos como exemplos de vantagens salariais: as férias, décimo terceiro salário, horas extras, insalubridade, auxílio doença, salário-família, adicional noturno, periculosidade, vale-transporte. Assim, analisa-se que as vantagens salariais diretas, são aquelas que são obrigatórias por lei, ou seja, todos os empregadores são obrigados a fornecer.

Já as vantagens salariais indiretas, são denominadas de: benefícios concedidos, benefícios intrínsecos, benefícios espontâneos, ou benefícios espontâneos/não monetários. Alguns exemplos destacam-se: restaurante no local de trabalho, seguro de vida, assistência médica, assistência odontológica, quebra de caixa, vale-alimentação, auxílio farmácia, bolsa de estudos, convênio com associações, cesta básica. Desse modo, as vantagens salariais indiretas são aquelas que são disponibilizadas aos funcionários por iniciativa da própria empresa.

No que concerne ao quarto objetivo específico do estudo verificou-se através da análise do questionário que os gestores dos restaurantes, não só conhecem as vantagens salariais indiretas e diretas, como também sabem que a sua origem se dá através da legislação, convenções ou acordos coletivos. As questões do questionário, onde se cita as vantagens salariais, foram todas respondidas. Por outro lado pode-se afirmar que os gestores conhecem as seguintes vantagens salariais indiretas: vale alimentação, gorjetas, prêmio por bom desempenho, quebra de caixa, seguro de vida, auxílio farmácia, assistência médica ou odontológica, bolsa de estudos, disponibilidade dos próprios produtos por preço diferenciado e convênio com associações.

Uma pequena falha ao analisar os dados obtidos por meio da aplicação do questionário foi a falta de uma questão que respondesse melhor a definição de quais eram as verdadeiras vantagens salariais indiretas que os gestores conheciam. Posso afirmar então, que esse objetivo foi atingido parcialmente.

O estudo permitiu identificar as principais vantagens salariais indiretas oferecidas pelo segmento de restaurantes da cidade de Criciúma. Este foi quinto objetivo específico atingido com a pesquisa. Destacam-se como vantagens salariais indiretas oferecidas nos restaurantes: os treinamentos, vale-alimentação, compra de produtos internos por preços diferenciados e crescimento dentro da empresa. Em comparação ao referencial teórico dessa pesquisa e a quantidade de sugestões de vantagens salariais indiretas relacionadas no questionário, afirmo que o ramo de restaurantes da cidade de Criciúma possui poucas vantagens a oferecer para os colaboradores.

Para análise da percepção dos gestores, que representa o problema geral desta pesquisa, convém discriminar o perfil dos respondentes e posteriormente o perfil dos restaurantes. Então a maioria dos gestores dos restaurantes da cidade de

Criciúma é do sexo masculino, com idade entre 37 e 46 anos, casados, com nível de escolaridade superior, que possuem mais que nove anos na empresa e na função.

Em relação ao estabelecimento, consta que a maioria é micro empresas, que estão a mais de nove anos no mercado, que possuem de 5 a 10 empregados, geralmente quem comanda é o próprio proprietário, possuem capacidade de lotação acima de 51 pessoas, não possuem filiais e não fazem parte de nenhuma rede.

Na minha opinião, fica evidente que com estes dados a pesquisa está fortemente sustentada, pois a idade e escolaridade são fatores importantes quando se tem que analisar a percepção das pessoas e, por outro ângulo, as empresas possuem experiência suficiente na função e no mercado para avaliar as questões abordadas.

Conforme dados obtidos por meio da aplicação do questionário, percebe-se que os gestores comunicam aos funcionários quais as vantagens salariais que o estabelecimento oferece, apesar de reconhecerem que possuem poucas opções para seus funcionários.

Na percepção dos respondentes, com as vantagens salariais os funcionários poderiam render mais para a empresa. Com o pagamento de comissão e horas extras os mesmos seriam incentivados. Já com a oportunidade de crescimento o mesmo seria valorizado. E por fim os gestores acreditam que com os benefícios extras eles poderiam usar o salário base para satisfazer outras necessidades, como estudar e viriam trabalhar muito mais satisfeitos.

Vale destacar que do ponto de vista dos gestores a falta destes benefícios dificulta a contratação e que a maior parte dos funcionários sai em busca de ganhos maiores. Porém, acreditam que a falta dos funcionários não é ocasionada pelos poucos benefícios e nem por não possuírem serviço médico próprio.

Uma dificuldade apresentada pelos gestores, responde ao último objetivo específico, onde a maior dificuldade encontrada pelos gestores na hora de fornecer vantagens salariais indiretas é a falta de recursos financeiros. Afirmam que não têm vantagens porque os recursos são insuficientes. No entanto, se tivessem, com certeza pagariam incentivos como prêmios, conveniariam os estabelecimentos em associações.

Mesmo assim, de acordo com percepções dos gestores eles consideram o atendimento importante e que os clientes gostam de ser recepcionados por um

funcionário alegre. E em virtude disso, eles investem em treinamento, principalmente aos novos e funcionários que atendem na linha de frente. Por essa razão eles estão sempre preocupados em motivar o funcionário.

Por fim os gestores dos restaurantes concordam que o estabelecimento poderia ser melhor se pudessem pagar mais benefícios, e com isso estariam a frente dos demais ramos empregatícios da cidade de Criciúma, sem contar que as condições de trabalho ficariam excelente.

Concluo, portanto, que a pesquisa foi satisfatória quanto ao objetivo geral. A bibliografia utilizada foi suficiente atingindo os objetivos específicos e contribuiu para ampliar o conhecimento sobre o tema e desenvolver sua aplicação nas empresas.

Este estudo por si só não se encerra, podendo servir de base para outras pesquisas.

REFERÊNCIAS

ABERC, Associação Brasileira das Empresas de Refeições Coletivas. **História e Mercado**. Disponível em <<http://www.aberc.com.br/conteudo.asp?IDMenu=18>>. Acessado em 19 set. 2010.

ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de; AMBONI, Nério. **Teoria geral da administração**: das origens às perspectivas contemporâneas. São Paulo: Makron Books do Brasil, 2007.

_____. **Estratégias de gestão**: processos e funções do administrador. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução a metodologia do trabalho científico**. 8º ed. São Paulo: Atlas, 2007.

ANGELONI, Maria Terezinha. **Organizações do conhecimento**: infra-estrutura, pessoas e tecnologias. 1 ed São Paulo: Saraiva, 2002.

APPOLINÁRIO, Fábio. **Metodologia da ciência**: filosofia e prática da pesquisa. São Paulo: Thomson, 2006.

ARAÚJO, Luis César G de. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2006.

BARBETTA, Pedro Alberto. **Estatística aplicada às ciências sociais**. 7º ed. rev Florianópolis: Ed. UFSC, 2007.

BAUER, Martin W.; GASKELL, George. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**: um manual prático. 4º ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2005.

CAGED, Cadastro Geral de Empregados e Desempregados. **CAGED estabelecimento**: demonstrativo por período. Disponível em <http://cagedestabelecimento.caged.gov.br/resultado_6.asp>. Acessado em 04 set. 2010.

_____. Cadastro Geral de Empregados e Desempregados. **CAGED estabelecimento**: admissões por tipo de movimento – 13 meses. Disponível em <http://cagedestabelecimento.caged.gov.br/resultado_4.asp>. Acessado em 21 nov. 2010.

_____. Cadastro Geral de Empregados e Desempregados. **CAGED estabelecimento**: admissões por tipo de movimento – 13 meses. Disponível em <http://cagedestabelecimento.caged.gov.br/resultado_4.asp>. 21 nov. 2010.

CARVALHO, Pedro Carlos de. **Recursos Humanos**: história, definições e procedimentos. Campinas, São Paulo: Alínea, 2000.

CERTO, Samuel C. **Administração moderna**. 9º ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2003.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; SILVA, Roberto da. **Metodologia científica**. 6º. Ed. São Paulo: Prentice Hall, 2007.

CHIAVENATTO, Idalberto. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 8º Ed. São Paulo: Atlas, 2004.

_____. **Administração: teoria, processo e prática**. 3º Ed. São Paulo: Makron Books, 2004.

CORRÊA, Henrique Luiz. **Teoria geral da administração: abordagem histórica da gestão de produção e operações**. São Paulo: Atlas, 2003.

CORRÊA, Henrique Luiz; CAON, Mauro. **Gestão de serviços: lucratividade por meio de operações e de satisfação dos clientes**. São Paulo: Atlas, 2002.

CURY, Antônio. **Organização e métodos: uma visão holística**. 8º ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2005.

FARACO, Adroaldo. **Administração de recursos humanos completa e atualizada: conceito de APR**. Criciúma, SC Ed. do Autor, 2007.

FITZSIMMONS, James A. FITZSIMMONS, Mona J. **Administração de serviços: Operações, estratégia e tecnologia da Informação**. 4º ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4º ed. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

HIPÓLITO, José Antonio Monteiro. **Administração salarial: a remuneração por competência como diferencial competitivo**. São Paulo: Atlas, 2001.

IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Estatísticas do cadastro central de empresas**, 2007. Disponível em <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/cadastroempresa/2007/cempre2007.pdf>>. Acessado em 11 set. 2010.

_____. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Estatísticas do cadastro central de empresas**, 2008. Disponível em <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/cadastroempresa/2008/cempre2008.pdf>> Acessado em 11 set. 2010.

_____. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Pesquisa de orçamentos familiares**, 2008-2009. Disponível em <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/condicaodevida/pof/2008_2009/POFpublicacao.pdf> Acessado em 18 set. 2010.

JOHNSTON, Robert; CLARK, Graham. **Administração de operações de serviço**. São Paulo: Atlas, 2002.

KARSA KLIAN, Eliane. **Comportamento do consumidor**. São Paulo: Atlas, 2000.

KWASNICKA, Eunice Lacava. **Teoria geral da administração**: uma síntese. 3 ed São Paulo: Atlas, 2003.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos humanos**: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2005.

LACOMBE, Francisco José Masset; HEILBORN, Gilberto Luiz José. **Administração**: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2003.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Qualidade total em serviços**: conceitos, exercícios, casos práticos. 5. ed. 2º reimpr. São Paulo: Atlas, 2007.

_____. Alexandre Luzzi. **Qualidade total em serviços**: conceitos, exercícios, casos práticos. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

_____. Alexandre Luzzi. **Marketing de serviços**. 4º. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi; GARCIA, Maria Tereza. **Diferenciação e inovação em marketing**: estratégias diferenciadas de marketing aplicadas aos diversos segmentos de mercado. São Paulo: Saraiva, 2007.

LOVELOCK, Christopher. **Serviços**: marketing e gestão. São Paulo: Saraiva, 2002.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Práticas de recursos humanos – PRH**: conceitos, ferramentas e procedimentos. São Paulo: Atlas, 2007.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. 7. ed São Paulo: Atlas, 2008.

MARICATO, Percival. **Como montar e administrar bares e restaurantes**. 6º. ed São Paulo: Ed. SENAC, 2005.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos**: do operacional ao estratégico. 11º ed. São Paulo: Futura, 2005.

_____. **Administração da remuneração**: remuneração tradicional e estratégica, elementos de estatística aplicada: normas legais, benefícios. São Paulo: Thomson, 2002.

MARTINS, Gilberto de Andrade; THEÓPHILO, Carlos Renato. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Introdução a administração**. 7. ed. rev. e ampl São Paulo: Atlas, 2008.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W.; MARCONDES, Reynaldo C. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

MTE, Ministério do trabalho e emprego. **Dúvidas trabalhistas**. Disponível em <http://www.mte.gov.br/ouvidoria/duvidas_trabalhistas.asp>. Acessado em 01 Mai. 2011.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas, organização & métodos: uma abordagem gerencial**. 17. ed. atual. e ampl São Paulo: Atlas, 2007.

OLIVEIRA, Aristeu de. **Manual de salários e benefícios**. São Paulo: Atlas, 2006.

PMC, Prefeitura Municipal de Criciúma. Relação de empresas por atividade. 2010.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Administração de cargos e salário**. 11º ed. São Paulo: LTR, 2005.

RECEITA FEDERAL. **Leis das microempresas e das empresas de pequeno porte "Simples"**. Disponível em <<http://www.receita.fazenda.gov.br/Legislacao/Leis/Ant2001/lei931796.htm>>. Acessado em 24 Abr. 2011.

RIBEIRO, Áurea; FLEURY, Ângela. **Marketing e serviços que ainda fazem a diferença**. São Paulo: Saraiva, 2006.

ROBBINS, Stephen P. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Ed. Saraiva, 2003.

_____. **A verdade sobre gerenciar pessoas**. São Paulo: Pearson Educations, 2003.

SAMPIERI, Roberto Hernández; COLLADO, Carlos Fernández; LUCIO, Pilar Baptista . **Metodologia de pesquisa**. 3. ed São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

SANTUR, Santa Catarina Turismo SA. **Pesquisa demanda turística: projeções anuais**. Disponível em <http://www.santur.sc.gov.br/index.php?option=com_docman&task=cat_view&gid=77&Itemid=210>. Acessado em 12 set. 2010.

SEBRAEPR, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Notícias SEBRAE**. Disponível em <http://www.sebraepr.com.br/portal/page/portal/PORTAL_INTERNET/PRINCIPAL2009/NOTICIAS2009?codigo=1785&pagina_de=0&pagina_ate=10> Acessado em 05 set. 2010.

SEBRAESC, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Santa Catarina em números – Criciúma**. Disponível em <<http://www.sebrae-sc.com.br/scemnumero/arquivo/Criciuma.pdf>>. Acessado em 14 nov. 2010.

SECCRI, Sindicato dos Empregados no Comércio de Criciúma e Região. **Convenções 2010/2011**. Disponível em <<http://www.seccri.com.br/>>. Acessado em 27 Abr. 2011.

SILVA, Reinaldo O. da. **Teorias da administração**. São Paulo: Thomson, 2004.

SOCIAL PREVIDÊNCIA, Ministério da Previdência Social. **SISLEX**: Sistema de legislação da previdência social. Disponível em <<http://www81.dataprev.gov.br/sislex/paginas/42/2000/10101.htm>>. Acessado em 04 out. 2011.

TANKE, Mary L. **Administração em recursos humanos em hospitalidade**. São Paulo: Thomson, 2004.

TÉBOUL, James. **A era dos serviços** : uma nova abordagem de gerenciamento. 1. ed Rio de Janeiro: Quality Mark, 1999.

THOMAS, Jerry R.; NELSON, Jack K.; SILVERMAN, Stephen J. **Métodos de pesquisa em atividade física**. 5.ed. Porto, 2007.

WOOD JÚNIOR, Thomaz; PICARELLI FILHO Vicente. **Remuneração estratégica**: a nova vantagem competitiva. 3 ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2004.

_____. **Remuneração e carreira por habilidades e por competências**: preparando a organização para a era das empresas do conhecimento intensivo. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatório de pesquisa em administração**. 12°ed. São Paulo: Atlas, 2010.

APÊNDICE

Apêndice I Instrumento de coleta de dados

UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE QUESTIONÁRIO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADO DA PERCEPÇÃO DOS GESTORES DOS RESTAURANTES SOBRE AS VANTAGENS SALARIAIS INDIRETAS NO SETOR EM CRICIÚMA –SC.

Esta pesquisa faz parte da monografia de conclusão do curso de Administração com Linha Específica em Comércio Exterior, da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC, cujo objetivo é analisar a percepção que os gestores de Restaurantes da cidade de Criciúma – SC, tem a respeito das vantagens salariais indiretas.

Solicito a sua colaboração respondendo este questionário. As respostas não serão classificadas como certas ou erradas, o essencial é que sejam opiniões verdadeiras. E, da mesma forma, serão analisadas sem a identificação dos entrevistados.

Isso por que, imaginar o que as pessoas pensam a respeito de certos assuntos, é interessante e contribui para nosso conhecimento. Então, estou muito interessada em saber o que você pensa sobre as vantagens salariais indiretas.

O presente questionário divide-se em quatro etapas: a primeira constituirá de informações a respeito do entrevistado. A segunda trata de informações sobre a empresa. A terceira questiona a respeito das vantagens salariais e por último, abordar-se-á questões a respeito da opinião dos gestores sobre as mesmas.

Nas duas últimas etapas, terceira e quarta, vocês responderão de acordo com a alternativa que mais lhe convém, assinalando a alternativa com um “X” conforme a escala:

Discordo Totalmente	Discordo	Indiferença	Concordo	Concordo Totalmente
------------------------	----------	-------------	----------	------------------------

A sua participação é de extrema importância para a finalização do meu curso. Fico muito agradecida!

ETAPA 1: INFORMAÇÕES SOBRE O ENTREVISTADO

1.1 Nome (Opcional):.....

1.2 Sexo:

- () Masculino
() Feminino

1.3 Idade (anos):

- () 16-26
() 27-36
() 37-46
() 47-56
() acima de 57

1.4 Estado civil:

- () solteiro(a)
() casado(a)
() separado(a) /desquitado(a)
() viúvo(a)

1.5 Grau escolaridade:

- | | |
|-------------------------------------|--------------|
| () Ensino fundamental incompleto | () Completo |
| () Ensino médio incompleto | () Completo |
| () Ensino superior incompleto | () Completo |
| () Ensino pós graduação incompleto | () Completo |
| () Mestrado incompleto | () Completo |

1.6 Tempo de empresa:

- Menos de 1 ano
- de 1 a 3 anos
- de 3 a 5 anos
- de 5 a 7 anos
- de 7 a 9 anos
- acima de 9 anos

1.7 Tempo na função:

- Menos de 1 ano
- de 1 a 3 anos
- de 3 a 5 anos
- de 5 a 7 anos
- de 7 a 9 anos
- acima de 9 anos

ETAPA 2: INFORMAÇÕES SOBRE O RESTAURANTE

2.1 Tipo de razão Social:

- Micro Empresa - ME
- Empresa de Pequeno Porte – EPP
- Limitada - Ltda
- Sociedade Anônima - S. A
- Individual

2.2 Tempo de atuação (mercado):

- Menos de 1 ano
- de 1 a 3 anos
- de 3 a 5 anos
- de 5 a 7 anos
- de 7 a 9 anos
- acima de 9 anos

2.3. Número de funcionários:

- de 5 a 10
- de 11 a 15
- de 16 a 20
- de 21 a 25
- acima de 26

2.4 Número de Gerentes:

- Proprietário
- um
- dois
- três
- acima de três

2.5 Capacidade de acomodação (pessoas):

- menos que 20
- de 21 a 30
- de 31 a 40
- de 41 a 50
- acima de 51

2.6 Possui filiais?:

- sim
- não

Quantas?.....

2.7 Qual bairro ou cidade fica a filial?.....

2.8 O restaurantes faz parte de uma rede?:

- () sim
() não.

2.9 Caso sim, que tipo de rede faz parte?

- () Local
() Regional
() Nacional
() Internacional.

ETAPA 3: INFORMAÇÕES SOBRE AS VANTAGENS SALARIAIS INDIRETAS

Questões	Discordo Totalmente	Discordo	Indiferença	Concordo	Concordo Totalmente
3.1-Considero como vantagens salariais, todos os benefícios que os funcionários recebem, com exceção ao salário mensal.					
3.2-Tenho como exemplos de vantagens salariais: vale-transporte, vale-alimentação, gorjetas, prêmio por bom desempenho, etc.					
3.3-Acredito que essas vantagens salariais tenham origem nos acordos ou convenções coletivas.					
3.4-Acredito que essas vantagens salariais têm origem na legislação trabalhista.					
3.5-Acredito que essas vantagens salariais tenham origem na própria da empresa.					
3.6-Estou ciente que nosso estabelecimento possui vantagens salariais indiretas.					
3.7-O Vale transporte é fornecido pela empresa aos funcionários.					
3.8-O vale alimentação é fornecido pela empresa aos funcionários.					
3.9-A quebra de caixa é fornecida pela empresa aos funcionários.					
3.10-O seguro de vida é fornecido pela empresa aos funcionários.					
3.11-O auxílio farmácia é fornecido pela empresa aos funcionários.					
3.12-A assistência médica ou odontológica é fornecida pela empresa aos funcionários.					
3.13-A empresa fornece aos funcionários bolsa de estudo.					
3.14-Tenho conhecimento que a empresa oferece seus produtos ou serviços para					

compra pelos funcionários com preço diferenciado.					
3.15-A empresa possui convenio com associações esportivas para os funcionários					
3.16-A empresa faz a divulgação dos benefícios assim que o funcionário entra na empresa.					
3.17-A empresa não comunica à seus funcionários seus benefícios.					
3.18-Vejo que a empresa poderia ser melhor se tivesse esses benefícios.					
3.19-Acredito que a concessão de benefícios motiva os funcionários, e eles podem render mais para a empresa.					
3.20-Os funcionários faltariam menos se houvesse mais benefícios.					
2.21-Em minha opinião ter incentivos para os funcionários, é um diferencial frente aos outros estabelecimentos.					
3.22-Não ter benefícios pode dificultar a contratação de bons funcionários.					
3.23-A entrada e saída de funcionários são influenciadas pelo salário e por não ter incentivos extras.					
3.24-Se eu tivesse como pagar incentivos como prêmios por atendimento bem feito eu pagaria.					
3.25-Pagar valores extras e comissão resultam em motivação para os funcionários.					
3.26-Eu acredito que o setor de restaurantes tem poucas opções para oferecer aos funcionários, além do salário mensal.					
3.27-Tenho dificuldade em oferecer benefícios.					
3.28-Eu nunca tive interesse de saber mais sobre os benefícios para os funcionários do meu restaurante.					
3.29-Havendo possibilidade de ter convênio com instituições ou associações que fornecem benefícios aos funcionários eu conveniaria.					
3.30-Tenho vontade de ter mais benefícios para a categoria de restaurantes.					

ETAPA 4: PERCEPÇÕES SOBRE AS VANTAGENS SALARIAIS INDIRETAS

Questões	Discordo Totalmente	Discordo	Indiferença	Concordo	Concordo Totalmente
4.1-Acredito que a remuneração extra no salário valoriza os funcionários.					
4.2-Os meus funcionários viriam trabalhar muito satisfeitos se eu oferecesse remuneração extra, além do salário.					
4.3-Haveria menos faltas dos funcionários, se houvesse serviço médico próprio.					
4.4-Haveria maior qualidade de atendimento, se oferecesse treinamento operacional.					
4.5-Acredito que com incentivos os funcionários teriam maior poder de compras e satisfariam suas necessidades					
4.6-A bolsa de estudo estimularia o funcionário a voltar às aulas.					
4.7-Acredito que um funcionário insatisfeito com os seus ganhos sempre vai buscar ganhos maiores.					
4.8-A implantação de benefícios coletivos entre os comerciantes melhoraria as condições de trabalho dos funcionários.					
4.9-Os clientes adoram serem atendidos por empregados sorridentes e simpáticos.					
4.10-O atendimento é um diferencial na minha empresa.					
4.11-Preocupo-me em desenvolver atividades motivacionais entre os funcionários.					
4.12-A oportunidade de crescimento dentro da empresa estimula os funcionários.					

Muito obrigado pela paciência, foi muito importante para mim!

Acadêmica,

Denise Vitali Borgert