

QUAL É A REMUNERAÇÃO JUSTA PARA O TRABALHADOR?
O CASO DO HOTEL ALABAMA

WHAT CONSTITUTES FAIR WAGES FOR WORKERS?
THE ALABAMA HOTEL CASE

Recebido em: 20/10/2014 • Aprovado em: 09/01/2015
Avaliado pelo sistema double blind review
Editora Científica: Manolita Correia Lima
DOI: 10.13058/raep.2015.v16n2.239

ADRIANO STADLER *adriano.stadler@ifpr.edu.br*

INSTITUTO FEDERAL DO PARANÁ

CLÁUDIA PATRÍCIA GARCIA PAMPOLINI

CENTRO UNIVERSITÁRIO INTERNACIONAL UNINTER

SIDNEI VIEIRA MARINHO

ANETE ALBERTON

UNIVERSIDADE DO VALE DO ITAJAÍ

RESUMO

A aplicação de métodos de remuneração variável como a participação nos lucros e resultados é uma medida corporativa que cria alternativas para envolver os colaboradores, possibilitando um maior comprometimento no resultado global das organizações. O caso do hotel Alabama apresenta o dilema de Maurício, que precisa decidir a forma mais adequada de utilizar a remuneração variável, pois há conflitos entre os colaboradores que se sentem injustiçados com o atual sistema de rateio. Desta forma, o presente caso para ensino tem por objetivo: 1) apresentar a remuneração variável como um fator que possibilite gerar maior comprometimento e produtividade na empresa; 2) refletir sobre a eficácia da distribuição dos lucros e resultados levando em conta os diferentes cargos e níveis hierárquicos na empresa; 3) estabelecer alternativas para recompensar os colaboradores em substituição da taxa de serviço com a proposta de distribuição por pontos hoteleiros.

Palavras-chave: remuneração variável; participação nos lucros e resultados; pontos hoteleiros.

ABSTRACT

The application of variable compensation methods such as profit sharing schemes is an enterprise measure that creates alternatives to engage employees, enabling a greater commitment to the organization's outcome. The case of the Alabama hotel shows Maurício's dilemma, in which he must decide the most appropriate way to employ variable remuneration, as there are conflicts among employees who feel wronged by the current assessment system. Thus, the present case study aimed: 1) to present variable compensation as a factor that makes it possible to generate greater commitment and productivity within a company; 2) to discuss the effectiveness of the distribution of profits considering the different positions and levels in the company; 3) to establish alternatives for rewarding employees instead of the service charge with the proposed distribution of hotel points.

Keywords: variable compensation; profit sharing; hotel points.

INTRODUÇÃO

No ano de 2001, Maurício Medeiros recebeu uma proposta de empresários de Cascavel-PR para implantar e gerenciar um novo empreendimento hoteleiro na cidade: o Hotel Alabama, que possui cerca de 200 unidades habitacionais (apartamentos) e um centro de convenções - inédito nesta cidade.

O Alabama dispõe de serviços de padrão elevado, ágeis e modernos, em sintonia com a hotelaria internacional, mesmo contando com apenas 44 colaboradores, uma proporção apartamento-colaborador considerada baixa para os padrões brasileiros (4,5 apartamentos por colaborador), demandando mão de obra suficientemente treinada e capaz de se antecipar aos desejos dos consumidores.

Nos primeiros meses de funcionamento do hotel, o principal problema enfrentado por Maurício Medeiros tratava-se da insatisfação de seu quadro de colaboradores com relação à forma de remuneração e distribuição da taxa de serviço do hotel. Vamos acompanhar uma conversa entre colaboradores do hotel:

- *Olá Bethânia, tudo bem? Como está a ocupação do hotel para este mês?*
- *Muito fraca. Estamos em janeiro, mês que tradicionalmente os hotéis ficam vazios na nossa cidade e ainda por cima não temos a tradição de turismo de lazer... A coisa vai ficar boa a partir de março, quando o Brasil começa a funcionar... Depois do Carnaval.*
- *Que pena, eu estava contando com nossos “pontinhos hoteleiros” para pagar o material escolar da Gabrielle. Do jeito que está, vou ter que parcelar no cartão...*
- *Otávio, você nem atende diretamente os nossos clientes, seu serviço é manutenção elétrica e hidráulica! Não acho certo você receber a mesma quantia que eu, que fico aqui 8 horas por dia em pé nesta recepção, 6 dias por semana, recebendo o hóspede e convencendo ele a ficar no apartamento mais caro, a comer no nosso restaurante, a usar nossa lavanderia. Eu que ralo para vender e dou minha cara à tapa! Eu que deveria ganhar mais que o pessoal da retaguarda!*

O desabafo de Bethânia reflete o conflito instalado no Hotel Alabama desde sua instalação, em 2001, quando foi instituída a taxa de serviço

hoteleira, um tipo de remuneração variável da empresa, que será devidamente explicada na sequência.

Este clima de insatisfação impera em toda a empresa, pois os colaboradores que atendem diretamente os hóspedes, como recepcionistas, mensageiros, garçons e camareiras, além do pessoal do setor comercial, não acham justo receber o mesmo que aqueles que não tinham contato direto com o cliente, como por exemplo, o pessoal da manutenção, da lavanderia e do setor administrativo, ainda que entendam que o trabalho de todos é essencial para o bom atendimento ao cliente do hotel.

A questão é que este sistema de divisão da taxa de serviço do hotel privilegiava apenas os colaboradores de cargos mais operacionais, já que ganhavam a mesma coisa que os outros colaboradores em cargos táticos e estratégicos. Tornando, assim, a divisão dos rendimentos da taxa de serviço boa apenas para um grupo de pessoas, ou seja, motivava os colaboradores operacionais e não era percebida como um incentivo pelos demais.

O DILEMA

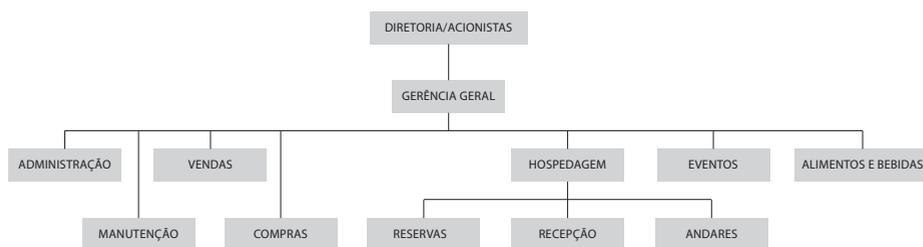
Este tipo de conflito era uma novidade para Maurício Medeiros, gerente geral deste hotel, que em toda sua trajetória profissional, de mais de 15 anos, havia atuado em outros hotéis diretamente com a gestão operacional, desde questões ligadas à recepção, hospedagem, alimentos e bebidas, governança, lavanderia, logística e estoques, bem como a pós-venda do negócio.

Em sua vida, sempre buscou desempenhar suas funções buscando eficácia e qualidade nos serviços, sendo um ótimo chefe de recepção e posteriormente um competente gerente de operações.

Assim, sua experiência na área operacional deste ramo não lhe tornou necessariamente competente para a gestão de pessoas, assunto que Maurício tratou com pouca atenção, acreditando que a única motivação de um empregado era o salário que recebia. Este posicionamento de Maurício corrobora as ideias do início das teorias da Administração em que dominava a ideia do *homo economicus*. Esquecia, no entanto, que a remuneração possui variáveis que hoje são consideradas estratégicas para as empresas.

A divisão dos cargos e funções do hotel é feita de forma tradicional, como o fazem a maioria das empresas deste ramo e porte. O modelo de departamentalização é por funções e o organograma do hotel é simples, deixando claras as atribuições de cada setor no cotidiano de trabalho (Figura 1).

Figura 1 Organograma do Hotel Alabama



Observa-se que a gerência geral pertence ao nível estratégico. Os setores administrativos, vendas, hospedagem, eventos e alimentos e bebidas figuram no nível tático da organização, com as mesmas responsabilidades e graus de autonomia. Os demais setores são níveis operacionais, alguns ligados diretamente à gerência geral, como manutenção e compras, e outros possuem ligação imediata com as gerências médias (hospedagem).

Também há setores terceirizados, como estacionamento, segurança, vigilância, contabilidade e *marketing*. No Quadro 1 pode-se ver a quantidade de colaboradores por área do Hotel Alabama.

Quadro 1 Colaboradores por área do Hotel Alabama

Área	Número de colaboradores
Gerência Geral	1 Gerente Geral
Setor Administrativo	1 Gerente Administrativo
	1 Assistente Financeiro
Manutenção	1 Encarregado Geral
Vendas	1 Promotor de Vendas
Compras	1 Almojarife
Hospedagem	1 Gerente de Hospedagem
	1 Encarregado de reservas
	6 Recepcionistas
	4 Mensageiros
Andares	1 Governanta
	9 Camareiras
	2 Faxineiras
	1 Roupeira
	2 Lavanderia
Eventos	1 Promotor
Alimentos e Bebidas	1 Chefe de Cozinha
	1 Maître
	4 auxiliares de cozinha
	3 copeiras
	4 garçons
Total	44 colaboradores

Maurício, por meio de consulta ao Sindicato Patronal da Hotelaria da região, optou por implantar a divisão igualitária da taxa de serviço de 10%, permitida por lei para ser cobrada junto aos hóspedes do hotel, a qual pode incidir sobre todos os serviços, incluindo hospedagem, restaurante, estacionamento, eventos, lavanderia e telefone.

Nos primeiros meses de funcionamento do hotel, nos quais o faturamento ainda era baixo, ele optou por dividir igualmente o valor dos 10% da taxa de serviço arrecadada entre todos os 44 colaboradores do hotel.

Esta atitude de Maurício foi tomada sem que houvesse uma reflexão acerca dos conceitos teóricos da Remuneração Estratégica e todas as implicações de sua implantação na motivação, performance e produtividade da equipe.

Porém, com o passar do tempo o faturamento foi aumentando e as pessoas trabalhando cada vez com mais afinco, de forma que aquelas que se esforçaram muito para atender bem o hóspede, oferecendo produtos e serviços adicionais, argumentando para vender produtos com valores maiores e que efetivamente trabalharam com empenho, estavam ganhando o mesmo que os que não mostraram tanto empenho, ou ainda, exerciam funções de retaguarda no hotel.

Passado quase um ano da implantação da taxa de serviço, a insatisfação era generalizada. Bethânia, a funcionária mais expansiva e uma líder informal, constituída e aceita pelos colegas de trabalho, tem reclamado que esta forma de remuneração, ou seja, ratear a taxa de serviço igualmente entre todos os colaboradores, a deixa desmotivada.

Nas reuniões informais, em horários de café da manhã e almoço dos colaboradores, o assunto mais abordado é a insatisfação com a remuneração. Eles também consideram que o estilo de gestão praticado por Maurício é pouco democrático, já que as decisões são comunicadas de maneira ríspida, sem diálogo para se buscar melhores formas de resolver os problemas da organização.

O gerente de vendas em um momento de desabafo exclamou:

— *Saio neste calorão de Cascavel, bato na porta das empresas, fico horas até que consigo ser atendido para divulgar nosso hotel, buscando captar grandes clientes, busco eventos para realizar no hotel, e minha comissão é igual do chefe de recepção,*

que fica no ar condicionado, aguardando os clientes que eu captei! Eu não apenas visto a camisa, eu também suco a camisa!

Este desabafo revela a motivação deste gerente de vendas em optar por um novo trabalho no setor de autopeças, no qual as comissões sobre as vendas eram mais condizentes com suas expectativas profissionais. O que fez com que Maurício tivesse outro panorama sobre a insatisfação dos colaboradores, tendo em vista que se não tomasse atitudes justas e pontuais o hotel acabaria perdendo outros colaboradores.

Após estes conflitos, Maurício fica frente a um grande dilema em sua trajetória profissional, pois sua visão sobre o trabalho e o trabalhador sempre foi bastante rígida, já que havia aprendido que apenas os salários bastavam para motivar os colaboradores.

Neste cenário, resolveu procurar a ajuda de consultores da área e buscou se munir na literatura com novos conhecimentos da gestão de pessoas para, então, propor uma política de gestão focada inicialmente na remuneração variável, produtividade e participação nos lucros e resultados, mas que posteriormente deverá ser estendida para outros fatores tangíveis e intangíveis da organização, como a melhoria na comunicação, criação de sistemas de feedbacks, clima organizacional mais propício à cooperação e a busca pela qualidade em serviços.

Será que a forma utilizada para a divisão dos 10% da taxa de serviço entre os colaboradores do hotel não é eficaz? Como resolver de forma adequada esta divisão de resultados favorecendo a todos, se nem todos os colaboradores trabalham com vendas ou em contato direto com o hóspede oferecendo produtos?

Como resolver o grande desafio que Maurício tem pela frente?

O DESAFIO

Ao final do primeiro ano de funcionamento do hotel, visualizando que a insatisfação está gerando grandes transtornos, Maurício convoca uma reunião geral entre os colaboradores para que ele possa entender as reais razões das reclamações e para que possa chegar a uma forma de solucionar os conflitos instaurados.

Ele explica aos presentes que a empresa oferece os benefícios sociais obrigatórios pela CLT e os benefícios espontâneos que são decisões da própria empresa, dentre eles a taxa de serviço (Quadro 2).

Quadro 2 Benefícios Sociais e Espontâneos do Hotel Alabama

Benefícios Sociais	Benefícios Espontâneos
Contrato de trabalho	Refeição na empresa
Carteira Profissional	Convênio médico
PLS - Programa de Integração Social	Convênio farmacêutico
FGTS - Fundo de Garantia por Tempo de Serviço	Convênio odontológico
Salário	Festas de Confraternização
Décimo Terceiro Salário	Vale Transporte
Salário Família	Taxa de Serviço
Férias	
Seguro Desemprego	
Auxílio acidente de trabalho	
Auxílio Doença	
Licença Maternidade / Paternidade	
Licença Matrimonial	

Muitos dos benefícios sociais não são de conhecimento do empregado, isso é algo que precisa ser comunicado pela organização para que este se mantenha na empresa e não troque o emprego de carteira assinada por oportunidades no mercado informal, situação muito comum no setor de serviços.

O ponto alto da reunião foi a explicação do funcionamento da taxa de serviço, na qual Maurício explicou que o cliente não é obrigado a pagar a taxa de serviço em hotéis, porém todos os colaboradores do Alabama são instruídos a dizer que a taxa é o “caixinha” dos colaboradores e que é uma contribuição voluntária do cliente para o reconhecimento dos serviços prestados por todos. Com estes argumentos são poucos os clientes que se negam a pagar.

Não há uma lei específica sobre como a taxa de serviço é rateada. A determinação é de que o pagamento da taxa ser efetuado juntamente com o salário, no 5º dia útil do mês subsequente, comprovado em holerite.

Mas, o que vem a ser a taxa de serviço? Trata-se de um acordo coletivo com a finalidade de proporcionar melhor remuneração aos empregados. Do total bruto arrecadado da taxa de serviço são descontados encargos e impostos: 26,5% de INSS; 1% de PIS; 8,5% de FGTS; 2,1% de cartões de crédito, no caso do hotel.

Por Exemplo:

Num determinado mês, com uma ocupação média de 59% dos apartamentos, o hotel faturou R\$ 400.000,00 - sendo que 70% deste valor é referente à hospedagem e os outros 30 % referem-se aos serviços, como restaurante, lavanderia, eventos e estacionamento.

Desta forma a taxa de serviço é R\$ 40.000,00 - descontando os impostos (38,1%) = restam R\$ 24.760,00 para ratear entre os 44 colaboradores do Hotel Alabama - esta é a taxa de serviço. Entretanto, a distribuição da taxa é realizada de acordo com os critérios criados por cada empregador. No caso do Hotel Alabama, distribuída igualmente por todos independentemente do nível hierárquico ocupado.

Maurício ainda complementa que a remuneração variável objetiva motivar o sentimento dos colaboradores, fazendo-os se sentirem participantes do alcance dos objetivos organizacionais, sustentando a cultura participativa.

— *A explicação é razoável, mas não resolve nosso problema!* — exclamou Bethânia, jovem estudante de hotelaria, que é, sem dúvida, a melhor recepcionista do hotel.

A RESOLUÇÃO PROPOSTA

Segundo informação do sindicato do setor hoteleiro do estado do Paraná (SINDEHOTEIS), o ponto hoteleiro identifica a forma de remuneração baseada no rateio das receitas obtidas pela empresa por meio da cobrança dos serviços, para os quais se estipula o percentual de 10%.

Desta forma, o valor total arrecadado no mês é repassado aos colaboradores, obedecendo-se quotas previamente estabelecidas para os devidos cargos. Com o incremento nos salários, o estímulo ao trabalho tende a se tornar mais evidente, tendo em vista que quanto maior for

o rendimento da empresa como um todo, maior será sua parcela nos lucros.

RETORNANDO AO EXEMPLO INICIAL

Caso o hotel fature R\$ 400.000,00 num determinado mês, a taxa de serviço de 10% será R\$ 40.000,00. Descontando os 38,1% o valor líquido a ser rateado entre os colaboradores será de R\$ 24.760,00.

Com base neste valor, e no Quadro 1, no qual consta o número de colaboradores que ocupam os diferentes setores da empresa, é possível distribuir a remuneração variável da forma abaixo descrita.

- Ficou decidido que os cargos de:
- Direção (gerente geral e governanta) receberiam um total de dez pontos;
- Gerência intermediária (chefe de cozinha, vendas, eventos, hospedagem e administrativo) receberiam um total de cinco pontos;
- Níveis médios (manutenção, almoxarife, reservas, *maître*, garçons e recepcionistas) receberiam um total de três pontos;

Níveis operacionais (mensageiro, camareira, faxineira, roupeira, lavanderia, auxiliares de cozinha e copeiras) receberiam dois pontos. Nesta lógica, ao multiplicar o número de colaboradores que ocupam o cargo pelo número de pontos que ele representa no *ranking*, temos o número total de pontos hoteleiros do hotel (Quadro 3).

Quadro 3 *Ranking* da distribuição de pontos hoteleiros

Ranking	Número de colaboradores	Total de pontos referente ao cargo*	Valor de 1 ponto hoteleiro	Valor total a ser recebido pelo colaborador
Cargos = 10 pontos hoteleiros	1 Gerente Geral	10	R\$ 180,72	R\$ 1.807,20
	1 Governanta	10	R\$ 180,72	R\$ 1.807,20
Cargos = 5 pontos hoteleiros	1 Chefe de Cozinha	5	R\$ 180,72	R\$ 903,06
	1 Promotor de Vendas	5	R\$ 180,72	R\$ 903,06
	1 Gerente de Hospedagem	5	R\$ 180,72	R\$ 903,06
	1 Gerente Administrativo	5	R\$ 180,72	R\$ 903,06
	1 Promotor de Eventos	5	R\$ 180,72	R\$ 903,06

Ranking	Número de colaboradores	Total de pontos referente ao cargo*	Valor de 1 ponto hoteleiro	Valor total a ser recebido pelo colaborador
Cargos = 3 pontos hoteleiros	1 Encarregado Geral Manutenção	3	R\$ 180,72	R\$ 542,16
	1 Almojarife	3	R\$ 180,72	R\$ 542,16
	1 Encarregado de Reservas	3	R\$ 180,72	R\$ 542,16
	1 Maitre	3	R\$ 180,72	R\$ 542,16
	4 garçons	12	R\$ 180,72	R\$ 542,16
	6 recepcionistas	18	R\$ 180,72	R\$ 542,16
Cargos = 2 pontos hoteleiros	4 mensageiros	8	R\$ 180,72	R\$ 361,44
	9 camareiras	18	R\$ 180,72	R\$ 361,44
	2 faxineiras	4	R\$ 180,72	R\$ 361,44
	1 roupeira	2	R\$ 180,72	R\$ 361,44
	2 lavadeiras	4	R\$ 180,72	R\$ 361,44
	4 auxiliares de cozinha	8	R\$ 180,72	R\$ 361,44
	3 copeiras	6	R\$ 180,72	R\$ 361,44
	Total 44 colaboradores	137		

* Multiplicar o número de colaboradores que pertencem ao cargo pelo número de pontos que lhe compete.

Assim, o número total é 137 pontos hoteleiros que, ao multiplicar pelo número de pontos que cada cargo representa, irá representar o valor da Taxa de Serviço que o colaborador receberá naquele mês. Observando a escala, os níveis de direção (dez pontos) receberão R\$ 1.807,20 e os níveis operacionais (dois pontos) receberão R\$ 361,44.

Esta taxa estimula que todos os colaboradores, independente do nível hierárquico, a produzirem mais, venderem produtos e serviços com valor agregado maior e, principalmente, evita a disputa entre setores, pois há uma determinada remuneração que está atrelada ao lucro da empresa como um todo.

“O garçom vai oferecer sempre um prato mais caro, ou uma sobremesa para o cliente do restaurante, pois, sobre cada venda, todos ganham os 10% da taxa de serviço, ou seja, nossos pontinhos hoteleiros”, explica Maurício, já com uma visão bastante mudada sobre a gestão de pessoas e a forma como lidera seus colaboradores desde o início dos conflitos no hotel.

Isto gera estímulos para a melhoria no clima organizacional e uma saudável competição entre os colaboradores, haja vista que esta remuneração variável propicia também a existência de um plano de carreiras, no qual incentiva os cargos operacionais a buscarem, por meio do recrutamento interno, ocupar cargos mais elevados, pois, além do maior salário, também receberão maior participação nos lucros e resultados.

AS DELIBERAÇÕES DE MAURÍCIO

A formação profissional de Maurício sempre foi voltada à parte operacional da hotelaria, portanto, a gestão de pessoas foi uma aprendizagem que precisou adquirir para gerenciar o Alabama.

Aos poucos, Maurício entendeu que precisava avaliar os prejuízos ocasionados ao grupo de trabalho pelo tempo em que a divisão dos lucros era feita de uma forma injusta, sob a ótica dos empregados. Isto resultou numa mudança nas atitudes e percepções de Maurício em relação à equipe de trabalho.

QUESTÕES PARA ANÁLISE

1. Identifique na literatura os principais conceitos de Remuneração Estratégica e a sua relevância para a moderna gestão de pessoas. Discuta com sua equipe quais seriam os impactos positivos e negativos da remuneração variável na satisfação dos colaboradores e qual deve ser a postura de Maurício Medeiros na implantação da mudança no sistema de remuneração variável?
2. A remuneração variável, nos moldes apresentados no caso, como Pontos Hoteleiros e o rateio utilizado por Maurício, é capaz de resolver os conflitos apresentados? Justifique. Que outro método de rateio da remuneração variável pode ser utilizado por Maurício Medeiros.
3. Apresente as vantagens e desvantagens da remuneração variável para o Hotel Alabama e indique que estratégias podem ser implantadas para melhorar o clima de trabalho e a produtividade no hotel Alabama.

NOTAS DE ENSINO

FONTES DE DADOS

Os dados foram obtidos por meio de entrevistas com os gestores do hotel e por meio da vivência de um dos autores, atuando como gerente comercial deste hotel na época dos dilemas apresentados no trabalho.

Também foi consultado o sindicato dos hotéis da região, bem como outras organizações que atuam com este tipo de remuneração variável.

O nome do hotel, a cidade onde está localizado e o nome do gerente geral foram modificados para preservar os envolvidos.

OBJETIVOS EDUCACIONAIS DO CASO

O dilema de Maurício Medeiros tem como objetivo refletir sobre as formas mais eficazes de recompensar as pessoas dentro do ambiente de trabalho, respeitando seu nível hierárquico na empresa. Leva a refletir, também, sobre as diferentes formas de remuneração estratégica, as quais devem estar alinhadas com os objetivos pretendidos pela organização nos mercados em que atuam.

ASPECTOS PEDAGÓGICOS

O caso da recompensa para o bom trabalhador foi desenvolvido para ser utilizado em cursos técnicos, de graduação e pós-graduação; nas áreas de administração de empresas, turismo e hotelaria, bem como cursos de recursos humanos/gestão de pessoas, para a discussão de sistemas de remuneração estratégica e recompensas pelo bom desempenho do empregado.

Sugere-se utilizar este caso em disciplinas como Gestão de Pessoas, Remuneração Estratégica, Motivação e Satisfação no Trabalho, Políticas de Cargos, Salários e Carreiras e Desenvolvimento de Equipes.

Espera-se que os alunos se coloquem na posição dos empregados e tomem decisões sob este ponto de vista, mas o professor pode questionar se esta decisão seria a mesma se estivesse no lugar do gerente. Neste caso,

pode haver diferentes reações por parte dos alunos e uma evolução no modo de pensar a gestão de pessoas.

O professor poderá deixar que os alunos cheguem às conclusões, mediando as diversas estratégias elencadas pelos grupos de discussão. Também pode apresentar soluções, como por exemplo, um ranking de pontuação para distribuição dos pontos hoteleiros, ou remunerar apenas os empregados que atuam diretamente em atendimento ao hóspede.

PLANO DE ENSINO SUGERIDO

Para a resolução do Caso Alabama, sugere-se que o professor o aplique ao final da disciplina, quando os alunos já terão uma visão mais ampla dos diversos conceitos de gestão mencionados no caso, de modo especial ao se tratar das questões ligadas ao comportamento, conflitos, satisfação e produtividade.

Inicialmente, o professor deverá explicar os objetivos do caso e de que maneira se articula com o conteúdo teórico desenvolvido em sua disciplina.

Posteriormente, deve-se dividir a sala em grupos de quatro a cinco alunos, para que todos do grupo possam opinar e ajudar na resolução do caso. É importante destacar que as experiências profissionais dos estudantes podem ajudar na solução do caso, mas, para evitar os “achismos”, deve-se basear nas teorias apresentadas em sala de aula.

Na sequência, o professor deve passar pelos grupos e mediar a discussão entre os integrantes de cada grupo, levando-os a soluções possíveis para o caso. Esta etapa poderá durar de 45 minutos até uma hora, dependendo da participação e rendimento da turma.

Finalmente, o professor abre a discussão para toda a turma, fazendo com que cada grupo apresente sua solução. Os grupos que apresentarem soluções semelhantes podem ser novamente reunidos em grupos maiores para ampliar a discussão e apresentar uma solução criativa e viável para o caso Alabama. O tempo empregado nesta etapa pode variar de 30 a 40 minutos.

O caso deve ser encerrado com uma retomada teórica de todo o caso, concluindo as ideias complementares entre os grupos e excluindo as soluções não aplicáveis ao caso. Este fechamento não deve tomar mais que dez minutos.

NÍVEIS DE DIFICULDADE DO CASO ALABAMA

O caso do Hotel Alabama apresenta níveis de dificuldade de acordo com a escala de Leenders e Erskine (1989) – Nível 1 = fácil; Nível 2 = regular; e Nível 3 = difícil – aplicados às dimensões Analíticas, Conceituais e Apresentação do caso, conforme apresentado no Quadro 4.

Quadro 4 Níveis de Dificuldade do Caso Alabama

Dimensões	Nível de dificuldade	Informação apresentada no caso	Explicação sobre o nível de dificuldade	Propósito
Analítica	2	O caso apresenta um problema comportamental gerado pela insatisfação acerca do sistema de rateio da remuneração variável	O caso apresenta uma solução implantada por Maurício Medeiros e questiona o aluno sobre esta decisão e outras possíveis formas de rateio da remuneração	Busca criar no aluno a visão sistêmica das questões operacionais como a remuneração e sua ligação com a estratégia da organização e o alcance dos objetivos globais
Conceitual	3	Apresentação de conceitos de média e alta complexidade	Apresenta conceitos e menciona leis trabalhistas, fazendo com que os alunos devam realizar leituras sobre o assunto previamente e tenham acesso às leis trabalhistas vigentes aplicadas ao setor	Proporcionar curiosidade sobre diferentes métodos de remuneração, e que possam ser aplicados em diferentes tipos de organização, além da hotelaria
Apresentação	2	A apresentação é clara, o texto é fluído e os diálogos ao longo do caso estimulam a curiosidade para o desfecho	O caso é longo e exige atenção, de modo especial para a realização dos cálculos na busca de novas soluções quanto à remuneração	Estimular a criatividade para novas propostas de remuneração variável em diferentes setores

Fonte: Adaptado pelos autores com base em Leenders e Erskine (1989).

ANÁLISE DO CASO

A solução do caso Alabama pode seguir diversas alternativas, sendo que as principais são:

Questão 1) *Identifique, na literatura, os principais conceitos de Remuneração Estratégica e a sua relevância para a moderna gestão de pessoas. Discuta com sua equipe quais seriam os impactos positivos e negativos da remuneração variável na satisfação dos colaboradores e qual deve ser a postura de Maurício Medeiros na implantação da mudança no sistema de remuneração variável?*

A administração estratégica de recursos humanos - atualmente mais conhecida como gestão estratégica de pessoas - é responsável pela elaboração e o planejamento de políticas, normas e procedimentos que visem melhorar os resultados de uma empresa, utilizando para isso os recursos humanos disponíveis (MARRAS, 2000) e compondo um pacote de remuneração e benefícios atrativos, coerentes e justos para sua força de trabalho, denominado de remuneração estratégica, cuja remuneração variável se destaca entre suas ferramentas.

Esta forma de recompensa surgiu na década de 1980, em empresas americanas e europeias, com o conceito de que as pessoas merecem ser remuneradas pelos resultados alcançados e pelas competências que entregam (DUTRA, 2011) e não apenas pelos títulos acadêmicos que possuem ou por tempo de serviço prestado; induzindo a ideia de que o trabalhador se torna um parceiro do negócio, pois vê seus esforços recompensados de acordo com sua produtividade.

Kristie (2009), em seu estudo publicado na *Human Resources Magazine*, ressalta que, para remunerar colaboradores de empresas de alta performance, é importante que estes entendam claramente o que a empresa espera deles, que tipo de processos e decisões são tomados na hora de retribuir o esforço empregado.

Planos de incentivos, reconhecimentos e recompensas são criados com o intuito de remunerar mais e melhor aquele colaborador que se destaca no seu serviço. Há alguns modelos de remuneração estratégica (VILAS BOAS; ANDRADE, 2009) disponíveis e que são utilizados em empresas brasileiras, tais como: remuneração por habilidade; a participação acionária; distribuição de ganhos; remuneração por resultados e a Participação nos Lucros e Resultados (PLR).

No Brasil, o sistema de remuneração fixa ainda predomina. Porém, este método não é suficiente para motivar, reconhecer e recompensar pessoas em empresas que possuem especificidades peculiares, como é o caso da hotelaria, em que desempenho e produtividade são fatores imprescindíveis para compor a remuneração de níveis hierárquicos.

Para atender a este desafio, a remuneração variável pode ser uma opção, pois está ligada ao sistema de recompensas que uma organização

disponibiliza aos seus colaboradores com mecanismos e procedimentos com os quais são feitas as distribuições de recompensas financeiras ou de benefícios.

Ao se implantar um plano de remuneração estratégica, deve-se cuidar para que os esforços e recompensas estejam diretamente relacionados, tornando o plano compreensível e calculável pelos colaboradores, criando padrões eficazes que possuam apoio total ao plano escolhido.

No presente caso, a postura de Maurício deve ser democrática, buscando atrelar as recompensas financeiras aos objetivos globais da organização, focando na produtividade dos setores, na qualidade do atendimento, economia de materiais e em seguir rigidamente aos procedimentos internos de trabalho.

Questão 2) *A remuneração variável, nos moldes apresentados no caso, como Pontos Hoteleiros e o rateio utilizado por Maurício, é capaz de resolver os conflitos apresentados? Justifique. Que outro método de rateio da remuneração variável pode ser utilizado por Maurício Medeiros?*

OPÇÃO A

O modelo utilizado por Maurício no Hotel Alabama foi o que é chamado no meio hoteleiro por “pontos hoteleiros”. Ele criou um sistema de ranking de pontuação para a distribuição da remuneração variável do valor total arrecadado pela taxa de serviço, deduzindo os impostos previstos. Chega-se a um valor líquido, o qual é dividido pela soma dos pontos correspondentes a todo o quadro funcional do hotel. Assim, chega-se ao valor de 1 ponto hoteleiro e, como cada colaborador tem um número correspondente ao seu cargo e este é ligado ao nível hierárquico a que pertence, chega-se ao valor para cada função. Por exemplo: 1 ponto hoteleiro = R\$ 200,00. O cargo de recepcionista recebe 3 pontos, logo, sua participação nos lucros será de R\$ 600,00.

Com base nesta ideia, conclui-se que a PLR tem como objetivo motivar o sentimento dos colaboradores, fazendo-os sentir participantes do alcance dos

objetivos organizacionais, sustentando a cultura participativa. Desta forma, também é possível estabelecer um vínculo direto entre a remuneração e os resultados esperados, fazendo com que se estabeleça uma variação nos valores recebidos pelos colaboradores, criando a cultura de que quanto melhores resultados, melhores serão os ganhos.

A participação nos lucros e resultados foi regulamentada pelo governo por meio da Medida Provisória nº 794 em 29/12/1994, mas já constava na Constituição Federal de 1946 (art. 157, inciso IV) e de 1967 (art. 158, inciso VI) e tais medidas alavancaram a decisão de muitas empresas em adotar este sistema. Esta Medida Provisória foi regulamentada no Brasil por meio da Lei n. 10.101 de 19 de dezembro de 2000.

A Legislação Brasileira não distingue participação nos lucros e participação nos resultados. A definição depende dos objetivos pretendidos pela empresa ao adotar o programa conforme apresentado no Quadro 5.

Quadro 5 Pontos básicos da Lei 10.101/2000

Toda empresa deverá estabelecer com seus colaboradores uma forma de participação nos lucros e resultados
Os critérios podem ser índices de produtividade, qualidade ou lucratividade ou programas de metas, resultados e prazos, pactuados previamente
O acordo deve contemplar regras claras de participação como: mecanismos de medição, periodicidade da distribuição e período de vigência
O pagamento de valores a título de participação nos lucros deve obedecer a uma periodicidade mínima de um semestre
O instrumento de negociação deverá ser arquivado no sindicato dos trabalhadores
6- Os pagamentos a título de participação ficam livres de encargos trabalhistas ou previdenciários
As participações atribuídas aos colaboradores podem ser deduzidas como despesa operacional pela pessoa jurídica
O imposto devido aos colaboradores deverá ser recolhido pela empresa
A distribuição não deverá substituir a remuneração nem constituir base de incidência de qualquer encargo trabalhista ou previdenciário

Fonte: Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/110101.htm

Após a regulamentação da participação dos colaboradores nos lucros das empresas, o grande desafio está em estabelecer o critério para fixação da participação nos resultados. A lei, conforme citado anteriormente,

prevê índices de produtividade, qualidade ou lucratividade da empresa ou programa de metas, resultados e prazos.

A política de participação nos resultados reforça a valorização do espírito empreendedor dos colaboradores tornando as equipes de trabalho mais motivadas e dispostas a realizar os objetivos da empresa com satisfação, o que é percebido pelo consumidor no ato da prestação do serviço.

OPÇÃO B

Estabelecer um sistema de pagamento diferenciado, no qual os cargos de linha (recepcionistas, mensageiros, garçons, camareiras) recebem 60% da taxa de serviço; e os cargos de retaguarda ou os de *staff* (cozinheiras, faxineiras, reservas, administrativo, almoxarifado, etc.) ganhariam 40%. Desta forma, as gerências ficariam de fora do sistema de rateio.

A utilização desta opção pode gerar uma divisão entre os dois perfis profissionais (linha e *staff*), mas se torna uma possibilidade, pelo fato de haver uma dificuldade de mensurar resultados de diferentes setores de uma organização. É importante destacar que há indicação de autores, como Vilas Boas e Andrade (2009); Marras (2000); Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001), de que as recompensas financeiras estejam ligadas a desempenhos excepcionais ou por mérito concedido aos melhores profissionais da empresa. Assim o reforço positivo é direcionado a resultados almejados.

De acordo com esta opção, muitos empregados podem acreditar que a remuneração variável é parte integrante de seu salário. Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001) defendem que, além da remuneração variável não dever ser incorporada ao salário, ela permite conceder aumentos e distribuição diferenciados a colaboradores ou setores, sem desarmonizar a estrutura salarial de uma empresa, gerando uma vinculação entre salário e produtividade e evitando a distribuição igualitária.

Esta distribuição de forma igual a todos os empregados foi o fator inicial dos descontentamentos entre os colaboradores do Hotel Alabama e um dos motivos mais relevantes da insatisfação dos colaboradores, o que causa injustiça entre aqueles colaboradores que se dedicam mais que outros, conforme apresentado nos comentários de Bethânia.

OPÇÃO C

Suspender a taxa de serviço e criar um sistema de métrica de produtividade, na qual, apenas se superada a meta, o rateio é realizado. Neste sistema, cada setor teria suas próprias metas a bater, e assim seria criado um clima de competitividade entre o seu próprio setor e os demais para bater as metas e receber a recompensa.

A utilização da opção C nos remete aos moldes de métrica de produtividade apresentado no *Balanced Scorecard* (BSC) proposto por Kaplan e Norton¹, em que a organização deve criar critérios e metas específicas aos setores, de forma que todas elas somadas contribuem para o alcance do objetivo global da empresa.

Em contrapartida, Oyadomari *et al.* (2012) ressaltam a dificuldade em estabelecer metas de produtividade e a remuneração variável que seja justa e percebida como motivadora pelos colaboradores, assim, para a definição das metas, utiliza-se um modelo que mescla o BSC e um sistema de Gestão de Desempenho. Este modelo foi aplicado em empresa de médio porte, o qual objetivou o envolvimento dos colaboradores na fixação das metas e a ampla comunicação dos resultados.

A mão de obra é um tipo de insumo usado para se calcular a produtividade parcial em uma organização. A produtividade da mão de obra indica o custo ou o número de horas dedicadas para se obter um produto ou o resultado de um serviço.

Segundo Williams (2010), a produtividade parcial avalia o grau de eficiência com que as empresas avaliam um único insumo, que no nosso caso é a mão de obra. Já a produtividade multifatorial é a medida geral de desempenho que indica a quantidade de mão de obra, capital, materiais e energias a fim de se obter um produto ou serviço. Esta última é mais utilizada por ser mais abrangente.

Os gestores precisam usar as medidas de produtividade a fim de analisar as contribuições destes componentes individuais. Deste modo, torna-se possível determinar quais são os fatores que devem ser ajustados, ou ainda,

¹ Para saber mais sobre o BSC consulte: KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. *Organização Orientada para a Estratégia: como empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

que áreas ou pessoas podem representar um melhor resultado na empresa, tomando decisões após esta identificação.

Questão 3) *Apresente as vantagens e desvantagens da remuneração variável para o Hotel Alabama e indique que estratégias podem ser implantadas para melhorar o clima de trabalho e a produtividade no hotel Alabama.*

A produtividade, que é a base para a criação de vantagem competitiva, tem se mostrado o direcionador mais influenciável na avaliação pelo mercado das organizações no contexto econômico atual. O mercado, quando avalia uma empresa, leva em consideração sua capacidade produtiva no longo prazo e, para tanto, a vantagem competitiva e a criação de valor se apoiam na produtividade.

Theotônio, Neto e Lopes (2013) avaliaram diversos métodos de recompensa ao colaborador e afirmam que, dentre as ferramentas existentes, a Remuneração Variável “é a que possui mais respaldo legal até o momento. Portanto, houve um avanço da legislação brasileira buscando acompanhar as mudanças e necessidades do mercado de trabalho” (THEOTÔNIO; NETO; LOPES, 2013, p.8).

O crescimento da remuneração variável é entendido como um fenômeno mundial. Isso não tem ocorrido por acaso, uma vez que a flexibilidade possibilitada pelo uso da remuneração variável se ajusta de maneira bastante efetiva à dinâmica dos mercados contemporâneos e se integra à estratégia de gestão de pessoas como uma ferramenta que contribui para a realização de diversos objetivos organizacionais (YOUNG; BAKER; BECKMAN, 2012).

Mas há pontos positivos e negativos, que poderão ser observados no Quadro 6.

Quadro 6 Vantagens e desvantagens da remuneração variável

Vantagens	Desvantagens	Hotel Alabama
Possibilita adequação do gasto com pessoas à capacidade de pagamento da organização	A variação da renda pode ser um problema para o empregado	Atrai faturamento da empresa com a expectativa de remuneração
Promove a revisão de objetivos, metas e indicadores de desempenhos adotados	A gestão do sistema de recompensa é complexa e exige atenção e cuidados que podem acarretar problemas jurídicos	A convenção coletiva da hotelaria regula a taxa de serviço
Favorece a definição clara de prioridades estratégicas	Aspectos legais devem ser observados. Se for pago mensalmente, observar se há diminuição do salário (artigo 461 da CLT)	A convenção coletiva prevê a variação da taxa de serviço
Comprometer os integrantes da organização com a realização de objetivos estratégicos, táticos e operacionais	Pode aumentar de maneira negativa o nível de competitividade interna	Gera mais comprometimento do que competitividade negativa
Reconhecer a contribuição diferenciada para os resultados; Melhorar a competitividade da remuneração da empresa em não gerar aumentos nos custos fixos; Reforçar valores e princípios da cultura organizacional, como o gerenciamento participativo, o comprometimento com os resultados, o trabalho em equipe; Rever e atrair colaboradores com maior foco em resultados	Não garante a motivação do trabalhador	Favorece um clima de trabalho competitivo, de modo que é preciso trabalhar em conjunto para o alcance da satisfação do cliente e melhoria na produtividade da empresa

Fonte: Adaptado pelos autores com base em Vilas Boas e Andrade (2009) e Bayo, Galdon-Sanches e Martinez de Morentin (2013).

O Quadro 6 analisa também de que forma o Hotel Alabama se apropria das vantagens, procura neutralizar as desvantagens do sistema de remuneração variável e, desta forma, buscar melhor produtividade e a geração de um clima de trabalho mais propício à cooperação e a satisfação pessoal.

Lacombe (2005) também aponta que as principais vantagens são a maior consciência do pessoal para os resultados e a convergência entre o sistema de remuneração e a estratégia da empresa, aumentando a identificação

do pessoal com a empresa e os estímulos para se alcançar resultados, transformando custos fixos em variáveis, permitindo uma redução das despesas nos momentos difíceis sem apelar obrigatoriamente para o *downsizing*.

A política de participação nos resultados reforça a valorização do espírito empreendedor dos colaboradores, tornando as equipes de trabalho mais motivadas e dispostas a realizar os objetivos da empresa com satisfação, o que é percebido pelo consumidor no ato da prestação do serviço.

REFERÊNCIAS

- BAYO, A. M.; GALDON-SANCHES, J. E; MARTINEZ DE MORENTIN, S. The diffusion of pay for performance across occupations. **Industrial & Labor Relations Review**, v. 66, n. 5, p. 1115-1148, 2013.
- BRASIL, Lei n. 10.101 de 19 de dezembro de 2000. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l10101.htm> Acesso em: 12/04/2014.
- DUTRA, J. S. **Gestão de Pessoas: Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2011.
- LACOMBE, F. **Recursos Humanos, Princípios e Tendências**. São Paulo: Saraiva. 2005.
- KRISTIE, H. The **remuneration** practices of high performing companies- What can we learn? **Human Resources Magazine**, v. 14, n. 1, p. 20-21, 2009.
- LEENDERS, M. R.; ERSKINE, J. A. **Case Research: The Case Writing Process**. London, Ontario: Research and Publications Divisions, School of Business Administration, The University of Western Ontario, 1989.
- MARRAS, J.P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. São Paulo: Futura, 2000.
- OYADOMARI, J.C.T.; DULTRA DE LIMA, R.G.; AGUIAR, A.B.; BALDUSSI, C.A. Modelo de Remuneração Variável Atrrelada ao Balanced Scorecard. **TAC**, v. 2, n. 1, p. 33-49, 2012.
- SINDEHOTEIS – Sindicato dos Trabalhadores no Comércio Hoteleiro, Meios de Hospedagem e Gastronomia de Curitiba e Região. Disponível em: <<http://www.sindehoteis.org.br/>> Acesso em: 12/04/2014.
- TACHIZAWA, T.; FERREIRA, V,C,P; FORTUNA, A.A.M. **Gestão de Pessoas: uma abordagem aplicada à estratégia de negócios**. Rio de Janeiro: FGV, 2001.
- THEOTÔNIO, K.S; NETO, M.T.R; LOPES, S.A. A Remuneração No Brasil: Uma Análise Segundo Os Aspectos Legais. In: EnANPAD, 37., 2013. Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: Anpad, 2013.
- VILAS BOAS, A. A.; ANDRADE, R. O. B. de. **Gestão estratégica de pessoas**. Rio de Janeiro: Campus, 2009.
- WILLIAMS, C. **Administração**. São Paulo: Cengage Learning, 2010.
- YOUNG, G.; BAKER, E.; BECKMAN, H. Financial incentives, professional values and performance: A study of pay-for-performance in a professional organization. **Journal of Organizational Behavior**, v. 33, n. 7, p. 964–983, 2012.

DADOS DOS AUTORES

ADRIANO STADLER* *adriano.stadler@ifpr.edu.br*

Mestre em Administração pela Univali

Instituição de vinculação: Instituto Federal do Paraná

Curitiba/PR – Brasil

Áreas de interesse em pesquisa: Administração, Empreendedorismo, Educação e Turismo.

*Rua: João Negrão, 1285 Rebouças Curitiba/PR 80230-150

CLÁUDIA PATRÍCIA GARCIA PAMPOLINI *claudiapampolini@hotmail.com*

Mestre em Organizações e Desenvolvimento pela FAE

Instituição de vinculação: Centro Universitário Internacional Uninter

Curitiba/PR – Brasil

Áreas de interesse em pesquisa: Aprendizagem, cotidiano e Teoria crítica.

SIDNEI VIEIRA MARINHO *sidnei@univali.br*

Doutor em Engenharia de Produção pela UFSC

Instituição de vinculação: Universidade do Vale do Itajaí

Itajaí/SC – Brasil

Áreas de interesse em pesquisa: Gestão de Custos, Avaliação de Desempenho, Logística e Casos para Ensino.

ANETE ALBERTON *anete@univali.br*

Doutora em Engenharia de Produção pela UFSC

Instituição de vinculação: Universidade do Vale do Itajaí

Itajaí/SC – Brasil

Áreas de interesse em pesquisa: Finanças, Gestão Ambiental, Gestão de Empreendimentos Turísticos e Casos para Ensino.