



**Mariana Terra de Moraes**

**Avaliação do Nível de Tolerância ao Risco por  
Características Demográficas e por Tipo de Personalidade**

**Dissertação de Mestrado**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas da PUC-Rio como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas.

Orientador: Prof. Marcelo Cabus Klotzle

Rio de Janeiro  
Fevereiro de 2009

# **Livros Grátis**

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.



**Mariana Terra de Moraes**

**Avaliação do Nível de Tolerância ao Risco por  
Características Demográficas e por Tipo de Personalidade**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre pelo Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas da PUC-Rio. Aprovada pela Comissão Examinadora abaixo assinada.

**Prof. Marcelo Cabus Klotzle**

Orientador

Departamento de Administração - PUC-Rio

**Prof. Walter Lee Ness, Jr.**

Departamento de Administração - PUC-Rio

**Prof<sup>a</sup>. Flávia de Souza Costa Neves Cavazotte**

IBMEC

**Prof. Nizar Messari**

Vice-Decano de Pós-Graduação do CCS

Rio de Janeiro, 18 de fevereiro de 2009.

Todos os direitos reservados. É proibida a reprodução total ou parcial do trabalho sem autorização da universidade, da autora e da orientadora.

**Mariana Terra de Moraes**

Ficha Catalográfica

Moraes, Mariana Terra de

Avaliação do nível de tolerância ao risco por características demográficas e por tipo de personalidade / Mariana Terra de Moraes ; orientador: Marcelo Cabús Klötzle. – 2009.

52 f. ; 30 cm

Dissertação (Mestrado em Administração)– Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2009.

Inclui bibliografia

1. Administração – Teses. 2. Finanças comportamentais. 3. Tolerância ao risco. 4. Perfil psicológico. 5. Dados demográficos. I. Klötzle, Marcelo Cabús. II. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Administração. III. Título.

CDD:658

## Resumo

Moraes, Mariana Terra de; Klotzle, Marcelo Cabus. **Avaliação do Nível de Tolerância ao Risco por Características Demográficas e por Tipo de Personalidade**. Rio de Janeiro, 2009. 52p. Dissertação de Mestrado - Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Há algum tempo as Finanças Comportamentais vêm sendo estudadas, mas apenas nos últimos anos têm sido mais difundidas. Seus preceitos se contrapõem ao pressuposto de racionalidade dos tomadores de decisão adotado pelas Finanças Tradicionais. O conceito de aversão à perda é considerado um dos pilares das Finanças Comportamentais e diz que o investidor pondera tanto os ganhos quanto as perdas, mas não dá a ambos o mesmo valor psicológico. Desta forma, nos últimos anos, tem crescido entre os gestores de investimento e pesquisadores o interesse em conhecer o comportamento do investidor em relação ao risco, ou seja, saber se o investidor é ou não tolerante ao risco. Através da aplicação de um questionário que unia perguntas relacionadas a características demográficas, ao perfil psicológico e ao nível de tolerância ao risco, foi possível identificar algumas relações interessantes e úteis entre estas variáveis com o grau de tolerância ao risco, variável dependente. De posse destas informações, os agentes financeiros poderão focar melhor os investimentos de acordo com o perfil percebido de seus clientes.

## Palavras-chave

Finanças comportamentais; tolerância ao risco; perfil psicológico; dados demográficos

## **Abstract**

Moraes, Mariana Terra de; Klotzle, Marcelo Cabus (Advisor). **Evaluation of Risk Tolerance by Demographic Characteristics and by Type of Personality**. Rio de Janeiro, 2009. 52p. MSc. Dissertation - Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Behavioral Finance exists already some time, but only in recent years has its studies become more widespread. Its premises diverge from the assumption of rationality of decision-makers adopted by Traditional Finance. The concept of loss aversion is considered one of the pillars of Behavioral Finance and says that investors consider both the investor's earnings as well as the losses, but do not give them the same psychological value. Thus, in recent years, interest has grown between investment managers and researchers in understanding the investor's risk behavior, which means the same as knowing whether investor is tolerant or not to risk. Through the application of a questionnaire that included questions related to demographic characteristics, the psychological profile and the level of risk tolerance, it was possible to identify some interesting and useful relationships between these variables with the degree of risk tolerance, the dependent variable. In possession of this information, financial agents can better focus on investment in accordance with the perceived profile of their customers.

## **Keywords**

Behavioral finance; risk tolerance; psychological profile

## Sumário

1. Introdução	8
2. Referencial Teórico	10
2.1. Teoria de Mercado Eficiente	10
2.2. Finanças Comportamentais	13
2.3. Tolerância ao Risco	18
2.4. Teorias da Personalidade	20
2.5. Escalas de Personalidade de Comrey	22
3. Metodologia	24
3.1. Instrumento de Pesquisa	24
3.2. Amostra	24
3.3. Técnicas de Análise	25
3.3.1. Construção dos Índices	25
3.3.2. Testes Estatísticos	25
3.3.2.1. Regressão Linear	26
4. Análise dos Resultados	27
4.1. Perfil do Respondente	27
4.2. Escalas de Personalidade de Comrey versus Tolerância ao Risco	29
4.3. Dados Demográficos versus Tolerância ao Risco	32
4.4. Escalas de Personalidade e Dados Demográficos versus Tolerância ao Risco	34
5. Conclusão	37
6. Referência Bibliográfica	39
7. Anexos	44

## Lista de tabelas

Tabela 1 - Perfil da amostra – Dados Demográficos	28
Tabela 2 - Perfil da amostra – Tolerância ao Risco	29
Tabela 3 - Análise de regressão múltipla – Escalas Personalidade x Tolerância ao Risco – Sumário	29
Tabela 4 - Análise de regressão múltipla – Escalas Personalidade x Tolerância ao Risco – Coeficientes	30
Tabela 5 - Análise de regressão múltipla – Dados Demográficos x Tolerância ao Risco – Sumário	32
Tabela 6 - Análise de regressão múltipla – Dados Demográficos x Tolerância ao Risco – Coeficientes	33
Tabela 7 - Análise de regressão múltipla <i>stepwise</i> – Dados Demográficos e Escalas de Personalidade x Tolerância ao Risco – Sumário	34
Tabela 8 - Análise de regressão múltipla <i>stepwise</i> – Dados Demográficos e Escalas de Personalidade x Tolerância ao Risco – Análise de Variância	35
Tabela 9 - Análise de regressão múltipla <i>stepwise</i> – Dados Demográficos e Escalas de Personalidade x Tolerância ao Risco – Coeficientes	35



# 1 Introdução

Não existe estratégia de negócios ideal para ser aplicada a qualquer empresa, assim como não existe uma cultura organizacional ideal. (PASCHINI, 2006),

Killman (1985) afirma que a cultura reflete a ambição e a imaginação de todos. À medida que as regras que governam o trabalho são fortemente documentadas, bem como o sistema de recompensas, eles começam a dar forma à cultura inicial, indicando que comportamento e atitudes são importantes para se conseguir êxito.

Neste contexto, percebemos que o sistema de remuneração, dentre os outros subsistemas de Recursos Humanos, é um artefato relevante para a implantação e manutenção de uma cultura organizacional, apesar de não ser o único artefato para tal.

Uma estratégia de remuneração efetiva deve:

“especificar o que o empregador quer de seus empregados e o que ele deve ser motivado a oferecer, (...) reconhecendo a contribuição do profissional a partir da análise de uma série de dimensões e motivações que o impele a esforçar-se mentalmente e fisicamente e a alocar seus esforços de uma maneira que sirva aos interesses da organização” (MILGROM E ROBERTS, 1992, p. 92).

Para o alcance dos desafios relativos à retenção e comprometimento dos funcionários, dentro da melhor relação custo/benefício para as organizações, faz-se necessária a observância, pelas áreas de Recursos Humanos, do alinhamento de suas ações com a cultura das organizações da qual pertencem, e com seus objetivos estratégicos. Deve-se evitar o direcionamento das suas ações apenas para modismos ou melhores práticas de mercado.

Isto posto, a pergunta do trabalho é apresentada: **Como definir uma estratégia de remuneração alinhada com a cultura organizacional?**

O trabalho buscará responder a pergunta com base no estudo da cultura organizacional e nacional, do ciclo de vida organizacional, das tipologias culturais e das formas de administração de remuneração.

A organização do trabalho apresenta-se da seguinte forma:

- 1) No primeiro capítulo encontra-se o problema central do trabalho, os objetivos finais e intermediários, a delimitação do trabalho e a relevância do estudo tanto profissional quanto acadêmico.
- 2) No segundo capítulo é apresentado o referencial teórico e desenvolvida a análise do conceito de cultura organizacional e nacional, do ciclo de vida organizacional, o estudo das tipologias culturais e da administração de remuneração.
- 3) No terceiro capítulo é apresentada a metodologia, com o tipo de pesquisa desenvolvida, a coleta de dados realizada e o respectivo tratamento, além das limitações do método utilizado.
- 4) No quarto capítulo é apresentado o Grupo empresarial, que terá como nome fictício XYZ para preservar sua identidade, e é o objeto do estudo de caso. Analisa-se a história do Grupo, é apresentado o histórico da área de Recursos Humanos e as características da estratégia de remuneração da XYZ. Por fim, é apresentado o resultado da pesquisa sobre a cultura organizacional do Grupo, realizada em 2007, com base na tipologia desenvolvida por Charles Handy. Utilizando os valores organizacionais obtidos na pesquisa, é realizado um paralelo dos resultados com as demais tipologias apresentadas no referencial teórico e faz-se um paralelo adicional com os ciclos de vida característicos destas tipologias, estratégias genéricas de remuneração e a estratégia de remuneração do Grupo XYZ.
- 5) Finalmente no último capítulo são apresentadas as conclusões e resposta ao objetivo final do trabalho, além das sugestões para futuras pesquisas.

## **1.1. O problema**

O problema que o estudo busca elucidar é a definição de uma estratégia de remuneração alinhada com a cultura organizacional.

Dentro do contexto apresentado, para que uma estratégia de remuneração esteja alinhada com a cultura de uma organização, é importante que se analise a cultura da empresa no qual será inserido. Da mesma forma, faz-se relevante observar a cultura nacional na qual a organização está inserida e sua influência na cultura da organização, além, é claro, do entendimento do seu ciclo de vida, dos objetivos da organização em seu contexto atual e sua estratégia para o alcance desses objetivos.

## **1.2. Objetivos**

### **1.2.1. Objetivo final**

O objetivo final deste trabalho, como apresentado na questão problema do trabalho, é definir uma estratégia de remuneração alinhada com a cultura organizacional.

### **1.2.2. Objetivos intermediários**

Visando o alcance do objetivo final do trabalho, algumas questões adicionais deverão ser respondidas e elas referem-se aos objetivos intermediários apresentados abaixo:

- 1) Conceituar cultura organizacional, cultura nacional e tipologias culturais, ciclo de vida organizacional e estratégias de remuneração.
- 2) Analisar questões culturais que mais estão alinhadas com o estilo de gestão brasileiro.
- 3) Analisar a relação entre cultura e remuneração.

- 4) Apresentar o estudo de caso do Grupo XYZ: ciclo de vida e cultura organizacional.
- 5) Analisar a cultura organizacional do Grupo XYZ à luz das tipologias culturais apresentadas no referencial teórico e a influência da cultura brasileira em sua cultura.
- 6) Identificar a estratégia de remuneração do Grupo XYZ que esteja mais alinhada com sua cultura e ciclo de vida organizacional.

### **1.3. Relevância do estudo**

Em termos acadêmicos, o estudo amplia a aplicação do referencial teórico sobre o impacto das estratégias de remuneração na cultura organizacional e, em termos empresariais, é um subsídio para a definição da estratégia de remuneração mais adequada para cada tipo de cultura organizacional.

O estudo é também um subsídio para o entendimento da importância da análise da cultura organizacional, além do entendimento do contexto em que está inserida certa empresa e seus objetivos organizacionais, visando à melhor adequação da estratégia de remuneração para as necessidades de determinada firma.

### **1.4. Delimitação do estudo**

O foco central do estudo é cultura organizacional e estratégias de remuneração. Quaisquer outros temas abordados ao longo do estudo auxiliam na caracterização do problema, mas não são fundamentais para o alcance do objetivo final.

Não existe aprofundamento em outros subsistemas da área de Recursos Humanos ou das demais áreas da organização.

Embora se saiba que para a definição da estratégia de remuneração existam diversos fatores, o foco desse estudo será a questão cultural.

Da mesma forma, existem vários fatores, além da remuneração, que influenciam na formação e manutenção da cultura organizacional, porém, o

trabalho apresenta destaque ao tema estratégia de remuneração para análise de tais influências.

O estudo de caso realizado teve como foco o Grupo XYZ, com estudo de sua cultura corporativa e sistema de remuneração genérico, não existindo aprofundamento em características culturais de cada um de seus negócios específicos ou aprofundamento em outros níveis organizacionais, além do nível dos gestores (corporativo).

Em termos temporais, esse estudo, apesar de descrever a história do Grupo XYX desde 1837, compreende como período focal de análise, o que se encontra entre 2003, ano de criação da Gerencia de Desenvolvimento Humano e Organizacional (DHO), e 2007, ano da abertura de capital da empresa.

## 2 Referencial teórico

No intuito de alcançar os objetivos finais e intermediários da dissertação, esta parte do estudo visa o aprofundamento teórico no tema de cultura organizacional e administração da remuneração.

O capítulo inicia com o conceito de cultura organizacional e cultura nacional, visando balizar o leitor quanto ao tema cultura organizacional e quanto à relevância do entendimento do tema cultura nacional, por sua influência na cultura das organizações de determinado país.

Para facilitar o entendimento do conceito de cultura organizacional e de cultura nacional, será apresentada a definição de Schein, para cultura organizacional, e o modelo de Hofstede para cultura nacional. Esses autores foram escolhidos como destaque na fundamentação teórica, pois são considerados referências no assunto cultura organizacional.

Após o entendimento da relevância do estudo da cultura nacional, apresenta-se a análise das questões culturais que mais estão alinhadas com o estilo de gestão brasileiro, com base no estudo de Prates e Barros (1996), visando subsídios para um melhor entendimento da influência da cultura brasileira na administração das empresas no país. Este modelo foi escolhido por sua abordagem didática das características culturais da gestão brasileira, através de uma leitura conjunta das contribuições de Hofstede, Condon e DaMatta no assunto culturas nacionais.

Na sequência do capítulo, apresentam-se dois modelos referentes ao ciclo de vida organizacional. Dentre os modelos que falam sobre o tema, foi escolhido o de Schein e Quinn/Cameron, pois se entendeu, além da relevância dos autores, que o modelo dos mesmos era suficiente para a análise do caso do Grupo XYZ por apresentarem em sua aplicação no caso um entendimento claro do ciclo de vida do Grupo XYZ. Ao final da apresentação, faz-se um paralelo dos mesmos com o estudo de Prates e Barros sobre o estilo brasileiro de administrar.

Antes de desenvolver sobre o tema remuneração, aprofunda-se sobre o tema tipologias culturais, com base em modelos de cinco dentre os estudiosos do assunto. Busca-se um paralelo entre estes modelos e os modelos de ciclo de vida organizacional, visando gerar maior entendimento das características de cada tipologia dentro do ciclo de vida das organizações, fortalecendo a análise para o estudo de caso de um Grupo com mais de 170 anos de existência.

Escolheu-se a tipologia de Handy, pois a mesma foi utilizada pela organização, objeto do estudo de caso, para a análise de seus valores organizacionais. Além desta, a tipologia de Sethia e Von Glinow também foi escolhida, por propiciar uma análise paralela com sistemas de remuneração. As outras três tipologias apresentadas foram a de Goffe e Jones, a de Deal e Kennedy e a Quinn e Rohrbaugh, pela relevância dos autores no assunto e para gerar um maior poder de análise no estudo.

Na sequência do capítulo, discorre-se sobre o tema remuneração, apresentando o cenário de mudanças conjunturais e seu impacto sobre os processos remuneratórios. Apresenta-se também a forma tradicional de administrar remuneração e as tendências na administração dos compostos principais da remuneração. Busca-se, ao longo do desenvolvimento do tema, demonstrar a premissa da influência da cultura das organizações nos processos remuneratórios e os paralelos entre as estratégias de remuneração e as tipologias culturais, com base nos valores organizacionais de cada tipo cultural apresentado.

A importância de toda análise apresentada neste capítulo, está em fundamentar os conceitos que são objetos do trabalho e alinhar o entendimento sobre os mesmos, tanto nas bases clássicas sobre os assuntos, quanto nas recentes discussões que ocorrem na academia.

## **2.1. Cultura organizacional**

O conceito de cultura é antropológico e cabe nele uma ampla gama de definições. A lógica pragmática existente no universo organizacional, bem como a maneira substantiva de definir e empregar o conceito de cultura, incomoda os antropólogos que percebem como perdidos os anos de refinamento do conceito, segundo Barbosa (2002, p.8).

O estudo da cultura é de suma relevância para as organizações pois, muitas vezes, determinadas mudanças organizacionais são impactadas pela cultura existente na empresa. Ao agir de acordo com a lógica de determinada cultura em que se está inserido, reproduz-se o comportamento que se deseja mudar e, sem essa percepção, muitas mudanças organizacionais são inviabilizadas.

Não se pode pretender realizar uma ação efetiva em determinada cultura sem conhecer essa cultura, sua formação e atuação no comportamento humano.

Como apresentam Migueles, Lafraia e Souza (2006, p.8), o ser humano é opaco para si mesmo. Desconhece forças linguísticas, estruturais e funcionais que atuam sobre sua percepção e ação no mundo, e desconhece as formas como seu universo subjetivo distorce ou direciona a sua percepção dos fenômenos externos. Dessa maneira, determinados componentes da cultura atuam no indivíduo fazendo com que chegue a certas conclusões, sem que se aperceba da ação da cultura nele próprio.

É possível traçar um paralelo ao conceito de força da física, que é algo invisível atuando sobre a matéria, com o conceito de cultura que pode ser vista como algo invisível que atua no comportamento humano. Percebe-se que a cultura estrutura a forma como o homem vê o mundo ao seu redor e fornece a base estrutural sobre a qual o raciocínio lógico constrói a si.

A cultura e a comunicação humana foram construídas por processos simbólicos. Ao aprender uma língua, aprendem-se também certas formas compartilhadas de pensar o mundo, portanto, a língua estrutura não só a comunicação como o pensamento humano. O poder da cultura e da linguagem é de tal monta que não se consegue configurar como real aquilo que não se consegue nomear.

Como exemplo, pode-se citar que, até alguns anos atrás quando um profissional mudava de empresa, percebia que existiam formas diferentes de se trabalhar, raciocinar e fazer determinadas atribuições entre a empresa de origem e a nova organização em que ingressou. Era apenas um conjunto de percepções desestruturadas até o momento que se resolveu dar o nome a essa realidade de cultura organizacional. Quando a realidade é nomeada, consegue-se, entre outras coisas, pensar nela, discutir sua essência e avaliar se é possível ou não gerenciar essa realidade.



Pode-se dizer que a cultura funciona como as lentes de um óculos que estruturam as percepções acerca da realidade que determinado grupo de pessoas partilha. Dessa forma, essas lentes culturais estruturam a percepção das pessoas quanto à realidade organizacional que estão inseridas e na qual realizam interações.

De acordo com Durham (1984), os antropólogos tenderam a conceber os padrões culturais dos grupos sociais como as regras de um jogo, ou seja, uma estrutura que permite atribuir significado a determinadas ações e em função da qual se jogam infinitas partidas.

Os antropólogos observam os comportamentos complexos, e os traduzem, de maneira discursiva, em valores, apresentando-os de maneira compreensível nos textos, visando delinear um mapa desta complexidade. Porém, utilizando uma visão resumida de Bourdieu (apud MIGUELES, LAFRAIA E SOUZA, 2006), não podemos confundir o mapa com a cidade, ao confundir valores com a cultura. Os valores são esquemas simplificados da cultura visando tornar as práticas observadas inteligíveis para os que não participam daquela cultura (ou para elucidar aos membros de uma cultura como são organizadas culturalmente suas práticas). Segundo o autor, não se muda uma cultura simplesmente atuando no nível dos valores, mas sim, atuando na coordenação do conjunto de ações práticas que tornam a mudança viável.

Segundo Paschini (2006, p. 45), existem três grandes linhas teóricas que direcionam os estudos sobre cultura: a Antropologia Cognitiva, centrada nos conhecimentos compartilhados; a Antropologia Simbólica, com foco nos significados compartilhados, e a Antropologia Estrutural, direcionada para os processos psicológicos inconscientes.

Segundo o enfoque antropológico-simbólico de Geertz (apud PASCHINI, 2006 p. 45), *“a cultura é um sistema de símbolos e significados compartilhados. A ação simbólica necessita ser interpretada, lida e decifrada para ser entendida”*.

No entendimento de Levi-Strauss (apud PASCHINI, 2006 p. 45), estruturalista, *“cultura é uma projeção da infra-estrutura universal da mente”*.

Segundo Barbosa (apud TOMEI, 2008), o conceito de cultura organizacional situa-se entre o campo da antropologia e da administração. A antropologia traz o conceito de cultura e a administração o de organização.

Para os autores de visão antropológica, as organizações são culturas e, assim, como fazem nas culturas nacionais, procuram desvendar os significados dos costumes das sociedades. Cultura, neste enfoque, não pode ser separada de organização e não é rapidamente modificada ou manipulada. Para transformações em novos valores compartilhados faz-se necessário muito tempo.

Para autores que utilizam o enfoque, descrito por Bateman e Snell (apud TOMEI, 2008), como racionalismo científico, a cultura é um dos aspectos dos componentes que formam uma organização. Autores desta linha falam de cultura como algo definível, e suas estratégias para mudança estão direcionadas para atividades relacionadas à estrutura, aos procedimentos, às punições e recompensas.

Pettigrew (1979, p.72) comenta o gerenciamento da cultura organizacional da seguinte forma:

*“É a cultura organizacional gerenciável ? A resposta direta para esta pergunta é sim – com a maior dificuldade! A resposta acadêmica para esta pergunta depende do que se entende por cultura organizacional e administração.”*

Em relação a este parecer, Tomei (2008) faz uma ponderação que facilita o esclarecimento da questão.

*“podemos considerar duas posturas em relação ao gerenciamento da cultura:*

- *Que as organizações não possuem culturas, e sim que elas são culturas, acreditando que a cultura organizacional é muito difícil de ser mudada.*
- *Que as organizações produzem cultura que serve para manter a sua estrutura social e normativa, garantindo coesão, acreditaremos que a cultura pode ser gerenciada pelo menos num grau mínimo”. (TOMEI, 2008, p. 37).*

Quanto à possibilidade de gerenciar a cultura de uma organização, Fleury (1996) concorda com Pettigrew (1979) que é possível, porém, com grandes dificuldades. Quando isto implica a manutenção dos padrões vigentes, as possibilidades são maiores, investe-se em desenvolver ritos, rituais ou práticas empresariais mantenedores dos valores básicos da organização. Quando a proposta é de mudança de padrões culturais torna-se mais complexo. É importante observar que os momentos de crise são relevantes para viabilizar as mudanças na cultura organizacional.

Segundo Migueles, Lafraia e Souza (2006), gerir a cultura não é gerir o condicionamento da ação dos homens na organização, pois isso é manipulação: “*Gerir cultura é, antes de qualquer coisa, gerir ‘pela’ cultura*”. Ou seja, é gerir entendendo que a cultura condiciona o comportamento do homem e saber que isso, em muitos momentos, não é bom para o indivíduo nem para a organização. É importante a compreensão que a cultura exerce um tipo de controle sobre as ações humanas e que, em alguns casos, faz-se necessário acabar com certos controles. Entendemos assim a cultura como uma forma de controle, o que é diferente de a entendermos como uma forma de controlar.

Entre as várias definições de cultura organizacional, percebe-se a presença de elementos comuns como valores, crenças, significados e símbolos.

Abaixo, algumas definições clássicas de cultura:

*“(...) um sistema de normas, entendimentos e valores compartilhados que são assumidos e que permanecem ocultos na vida organizacional. Esse sistema deve ser afirmado de alguma forma e comunicado aos membros da organização de uma maneira tangível. Formas culturais referem-se a ritos, rituais, mitos, sagas, lendas, estórias, folclore, símbolos, língua, gestos, artefatos e adornos e estas formas são ocasiões nas quais todo esse sistema oculto é trazido à tona”*

Beyerm e Trice (apud PASCHINI, 2006, p. 43).

*“cultura é um conjunto de valores e pressupostos básicos expresso em elementos simbólicos, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações e construir a identidade organizacional, tanto agem como elementos de comunicação e consenso, como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação”.*

Fleury (apud PASCHINI, 2006, p. 44):

*“cultura é a força invisível por trás dos bens tangíveis e visíveis de uma organização. Trata-se de uma energia social que põe as pessoas em ação. A cultura é para a organização o que a personalidade é para o indivíduo – um tema misterioso, embora de união, que proporciona significado, orientação e mobilização. Uma pessoa tem de sentir a energia social que flui dos compromissos compartilhados entre os membros do grupo para entendê-la: a energia que emana da influência mútua, um por todos e todos por um e o spirit de corps”*

Kilmann (apud PASCHINI, 2006, p. 44).

*“(...) um sistema de significados aceitos que operam em um dado grupo e num dado momento. Esse sistema de termos, formais, categorias e imagens interpretam a situação das pessoas para elas mesmas”* Pettigrew (apud PASCHINI, 2006, p. 44).

*“Cultura é um padrão de crenças e valores compartilhados que dão significado aos membros de uma instituição e proporcionam a eles regras para seu comportamento na organização”*

Davis (apud PASCHINI, 2006, p. 43).

A grande implicação, frente à grande variedade de definições, é a de que os pressupostos básicos do próprio pesquisador exercerão influência na escolha da metodologia de análise, em função da abordagem conceitual do mesmo.

A cultura fala de homogeneidade. Segundo Fleury (1989), pode-se distinguir três tipos de postura do investigador dos fenômenos culturais nas organizações:

A postura empirista, que investiga a realidade sem um referencial teórico e sem proceder à crítica epistemológica – “*Curandeiro Social*”;

A postura de antropólogo, que se aproxima da realidade social a investigar com um quadro de referências teóricas elaborado de forma prévia;

A postura do clínico ou terapeuta que também parte de um modelo conceitual prévio para coleta, análise e interpretação das informações. Promove como função primordial, “*insights*” sobre a organização e como esta pode ser ajudada, diferentemente da investigação acadêmica em que o primordial é o avanço do conhecimento científico.

Existem várias explicações sobre as causas do interesse pelo estudo da cultura organizacional, não existindo assim um consenso sobre o assunto. Entre as explicações, não fundamentadas em pesquisa científica, está a que busca justificar a relevância do tema com base na queda de produtividade da indústria norte-americana frente à produtividade da indústria japonesa. Peters e Waterman (1982) fizeram inferências de que os valores compartilhados de coletividade influenciavam no desempenho japonês frente ao americano, mesmo quando utilizados modelos e metodologias de gerenciamento semelhantes.

Outra justificativa aparece da análise dos processos de mudança organizacional. Deal e Kennedy (1982) afirmaram que o forte ritmo das mudanças, com a conseqüente queda no nível de confiança nas relações interpessoais, leva as organizações a construírem uma representação simbólica relevante para os empregados. A hipótese de Heller (1985) afirma que a falta de confiança nas instituições e seus representantes leva a uma busca, pelos indivíduos, de lideranças com as quais compartilhem os mesmos valores e crenças.

Alvesson e Berg (1992) defendem que o interesse pela cultura organizacional surge pela desintegração da sociedade e como maneira de resgatar o conteúdo das ideologias. A cultura, dessa forma, fornece explicações à

preocupação com a integração social, reproduzindo uma ordem particular entre os membros da empresa.

Conforme Barbosa (2002), na história do conceito de cultura organizacional identificam-se três momentos distintos. O primeiro vai do início ao final da década de 60 e nele existia, dentre outros pontos, a ligação do conceito de cultura organizacional com o movimento de desenvolvimento organizacional e a concepção humanística do que seriam os valores organizacionais. Ele continha também a visão de cultura como instrumento de melhoria das organizações e existia pouco interesse em tratar a cultura como uma vantagem competitiva.

O segundo período, do início da década de 80 até em torno do início da década de 90, caracteriza-se pelo papel relevante que o Japão irá desempenhar na percepção da importância da cultura para o espaço econômico e organizacional. Ocorre uma discussão epistemológica sobre o que é cultura organizacional e ocorre também a dimensão pragmático-substantiva, ou seja, a tentativa de transformar o conceito de cultura em uma variável da estratégia gerencial e de competitividade. Observa-se a importância dos teóricos e consultores organizacionais na difusão do conceito.

O terceiro período que vai de meados dos anos 90 até hoje se caracteriza, entre outras questões, por definição e inclusão do conceito de cultura organizacional como um ativo intangível das organizações, pelo uso da cultura em um contexto mais de estratégia empresarial do que gerencial e pela liderança corporativa como um dos seus principais agentes de promoção.

Visando eliminar confusões em relação a clima e cultura organizacional, pode-se utilizar o conceito de Robbins (1999) que vê cultura organizacional como algo descritivo enquanto clima organizacional como algo avaliatório.

Quando falamos de clima organizacional, falamos do “estado de espírito” da organização; relacionado ao nível de satisfação, fidelidade e compromisso de seus membros; verificado pelo levantamento de opiniões e percepções dos seus componentes humanos. O clima organizacional apresenta uma perspectiva temporal de curto/médio prazo.

Quando abordamos o conceito de cultura organizacional, falamos da personalidade da organização; relacionada ao nível de motivação e comprometimento de seus membros; verificado pelos sistemas de crenças e valores compartilhados entre os seus componentes humanos. A cultura

organizacional produz normas de comportamento, com uma perspectiva temporal de médio/longo prazo.

Um dos autores que mais longe caminha na proposta de trabalho da questão cultura é Schein. Para ele:

*“Cultura organizacional é o conjunto de pressupostos básicos (“basic assumption”) que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas da adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas”*  
(SCHEIN, 1989, p.3).

Segundo Schein (1989), a cultura de uma empresa pode ser apresentada em três níveis:

1. Nível dos artefatos visíveis aonde frequentemente não se consegue compreender a lógica subjacente ao comportamento do grupo apesar de ser possível descrever como o grupo constrói seu ambiente (arquitetura, “*layout*”, vestimenta das pessoas, comportamentos etc.)
2. Nível dos valores que governam o comportamento das pessoas que geralmente representam apenas os valores manifestos da cultura (estratégias, objetivos, filosofia)
3. Nível dos pressupostos inconscientes que são as percepções, pensamentos e sentimentos inconscientes (valores praticados efetivamente). Na medida em que um pressuposto torna-se “*taken for granted*” vai passando para o nível inconsciente.

Existem autores que acreditam na existência de diferentes subculturas dentro de uma mesma organização. Morgan (apud TOMEI, 2008) fala da existência de sistemas de valores diferentes que ao competirem entre si, criam um mosaico de realidades organizacionais.

Hilal (apud TOMEI, 2008), identifica três perspectivas na concordância cultural: A primeira é a perspectiva da identidade ou demográfica, na qual a identidade social, os antecedentes culturais e os valores associados com a cultura do membro da organização influenciam a forma como este membro irá entender a conjuntura organizacional. A segunda perspectiva é a estruturalista, na qual a diferenciação estrutural e a posição formal são os principais fatores de influência

nos pontos de vista dos membros de uma organização. A terceira perspectiva é a interacionista social, na qual as interações com outros formam os pontos de vista cultural dos membros da organização.

Fleury (1989) apresenta também algumas sugestões quanto às formas para desvendar a cultura organizacional: avaliar o histórico da organização, seu processo de socialização, suas políticas de Recursos Humanos, seu processo de comunicação e a organização do trabalho.

Segundo Morgan (1996), existem três níveis que ajudam a delinear a cultura de uma organização, o fato de existir em uma sociedade moderna industrial (tempo como valor central, materialismo, eficiência etc.), a trajetória única da empresa; e, finalmente, o fato de sofrer a influência de diferentes culturas nacionais.

## **2.2. Cultura nacional**

Ao falarmos sobre culturas nacionais, um dos estudiosos no assunto é Hofstede (1997), que ao adotar uma visão cognitiva, define cultura como uma "*programação mental*", o "*software da mente*", produzido no ambiente social em que a pessoa cresce e adquire suas experiências. Segundo o autor, é essa programação coletiva da mente, que distingue os membros de um grupo ou categoria de pessoas de outro (nível nacional, regional, sexo, geração, classe social etc.).

As pessoas, em uma determinada cultura, não apresentam conjuntos iguais de artefatos, valores e princípios. Hofstede em sua pesquisa, identificou pontos de semelhança entre membros de uma dada cultura, a partir de questionamentos que remeteriam a uma lista de dimensões culturais.

Hofstede (apud BETHLEM, 1999) com base em suporte empírico argumentou que:

*“Teorias geralmente aceitas nos Estados Unidos como as de Maslow, Herzberg, McClelland, Vroom, McGregor, Likert, Blake e Mouton podem não se aplicar ou se aplicar apenas parcialmente fora das fronteiras de seu país de origem – supondo que se apliquem dentro dessas fronteiras”.*

Hofstede (apud BETHLEM, 1999, p.15).

O estudo de Hofstede (1997) foi realizado com dados coletados junto a funcionários da IBM, em 53 países. O autor desenvolve seu estudo a partir de dimensões culturais, estabelecidas com base em parâmetros da Antropologia Social: igualdade/hierarquia (distância do poder); coletivismo/individualismo; feminilidade/masculinidade; ansiedade fraca ou forte face à incerteza.

Na primeira dimensão, igualdade vs. hierarquia, o Brasil apresenta uma característica hierarquizante, demonstrando a existência da distância do poder. Esta tendência hierarquizante na sociedade brasileira pode estar relacionada a fatores históricos e políticos, pois o Brasil apresenta uma herança colonial. Além disto, cabe mencionar que os dados colhidos por Hofstede, que geraram estes resultados, foram coletados no período de regime autoritário no Brasil, o que pode ter levado os informantes a emitirem suas respostas de acordo com a situação vigente. Forças contextuais e históricas podem contribuir, em parte, para explicar os resultados encontrados para o Brasil.

Na segunda dimensão, coletivismo/individualismo, o Brasil apresentou posição intermediária. Esta posição em relação aos demais países da pesquisa, pode estar reiterando algumas afirmações de Da Matta (1979), que mostra que a nossa cultura pode ser caracterizada como mista, ou seja, uma cultura que apresenta características variadas, possivelmente provenientes de influências de fontes diversas.

Os brasileiros são coletivistas quando consideram a família como uma estrutura abrangente que engloba parentes próximos e distantes, e quando transformam o ambiente de trabalho em uma nova 'família' onde empregadores e empregados estão unidos por obrigações mútuas de proteção e lealdade.

A sociedade brasileira apresenta variações. No centro das grandes metrópoles, são encontradas mais facilmente, porém não só, características individualistas, sendo os laços entre indivíduos mais frágeis e cada um cuida de si. De outro lado, nas periferias e na zona rural, percebem-se características predominantemente coletivistas, como a integração das pessoas em grupos coesos e fortes e a proteção mútua entre seus membros.

A terceira dimensão, feminilidade/masculinidade, relaciona-se com a visão de que as mulheres são mais indiretas, sugerem e buscam cooperação no seu discurso; já os homens são mais diretos, mais assertivos e buscam impor suas idéias, sem muita negociação.



Nesta dimensão o Brasil também apresentou uma posição intermediária, lembrando novamente as colocações de Da Matta sobre a cultura mista brasileira.

A quarta dimensão, ansiedade forte ou fraca frente a incerteza, é definida por Hofstede como até que ponto os membros de uma cultura sentem-se ameaçados diante de situações incertas ou desconhecidas.

Nesta dimensão, o Brasil apresenta uma classificação intermediária, ligeiramente tendendo para a aversão à incerteza.

Em uma visão introdutória, visando ilustrar o tema sobre o estilo brasileiro de administrar, e com o entendimento de que não existe modelo cultural certo ou errado, mas sim que o entendimento das bases culturais ajudam na interpretação dos acontecimentos, esta dissertação utiliza a seguir a visão comparativa de Barbosa (2003) sobre a meritocracia no Brasil e nos Estados Unidos, fortalecendo o poder de análise ao investigar os dois polos.

Pode-se dizer que em linhas comparativas entre culturas, no Brasil percebe-se uma permanente tensão entre o critério meritocrático e as relações pessoais e/ou antiguidade, com predomínio das duas últimas. No Brasil percebe-se a legitimação das diferenças de resultado entre as pessoas interpretada como desigualdade entre indivíduos e não como diversidade de resultados. Enquanto nos Estados Unidos o indivíduo é um agente pró ativo que atua e transforma o ambiente em que vive, entre os brasileiros, a responsabilidade pelo resultado de cada um está centrada no universo social, o que em grande parte exime o indivíduo de responsabilizar-se por seus próprios méritos. Enquanto na sociedade norte-americana as circunstâncias são invocadas apenas para valorizar o desempenho individual, na sociedade brasileira elas são sempre lembradas para justificar a qualidade do que cada um foi e é capaz de produzir, as produções individuais tornam-se incomparáveis entre si, pois o produto de cada um é visto como resultado de condições históricas e subjetivas particulares e únicas. A melhor forma de sintetizar nossa concepção de desempenho é dizer que no Brasil, desempenho não se avalia, se justifica.

Daí a síndrome da isonomia, as progressões automáticas para todos, e o engessamento do serviço público, de forma que qualquer distinção é vista como concessão de direitos que devem ser estendidos a todos. A solução norte-americana é a que objetivamente oferece os maiores ganhos para a sociedade e os maiores custos para o indivíduo (O indivíduo é “*winner*” ou “*loser*”), ao passo que

a brasileira, ao contrário, propicia os maiores custos sociais e os menores custos individuais, visto que não estabelece diferença entre maus e bons desempenhos, salvaguardando a autoestima individual (os brasileiros não lidam bem com o vencedor). Entendemos, dessa forma, por que o sucesso (que mexe com o sistema) é visto, muitas vezes, como uma ofensa pessoal em nossa sociedade brasileira.

O modelo norte-americano de meritocracia está embasado na igualdade de direitos e oportunidades. Os sujeitos, assim, são visto como formalmente iguais, mas substantivamente diferentes (habilidades). Ou seja, as diferenças são vistas como intrínsecas, sendo que o talento e a vontade de realização o que movem o sujeito e o diferenciam de outros. Em função deste posicionamento, a competição é estimulada por ser potencializadora das habilidades intrínsecas e por exigir mais vontade de realização do sujeito.

Segundo Weber (2004), pode-se dizer que a origem do sistema capitalista é paradoxal ao constatarmos que o capitalismo moderno obteve seu maior grau de desenvolvimento no norte da Europa e principalmente nos EUA, e não na Itália ou na França, que na época eram berço das trocas comerciais, ou em Portugal e Espanha, países europeus mais ricos no período colonial. Enquanto na Itália a sociedade se preocupava apenas em acumular para consumir, isto é, gastar com artigos de luxo, nos Estados Unidos acontecia o inverso. Os lucros nos Estados Unidos eram conquistados a partir de um trabalho duro, sóbrio e severo, que não envolvia de modo algum a busca pelo prazer ou pelo benefício imediato. Essas noções deram a base para o capitalismo moderno e estão diretamente associados à religião protestante calvinista, dita pelo autor como o “*espírito do capitalismo*”, pois para o mesmo houve um período da história em que o capitalismo possuía um “espírito”, mas em um determinado momento esse “espírito” começou a desaparecer e a perder seu conteúdo religioso. Da mesma forma, percebe-se também aí as bases da vontade de realização que move o sujeito norte-americano.

No Brasil, algumas questões não são vistas da mesma forma. Enquanto, em nossa sociedade, é valorizada a igualdade, na sociedade norte-americana, se preza a equidade, que pode ser entendida como a adaptação de uma regra a uma situação para que esta seja mais justa.

A igualdade, para o brasileiro, não é entendida da mesma forma que o americano, pois, para nós, o indivíduo é visto a partir do seu direito de igualdade (unidade e uniformidade física) e da igualdade substantiva (unidade distributiva).

O desempenho do indivíduo, assim, passa a ser avaliado, não pelas suas habilidades intrínsecas, mas pelo resultado de variáveis históricas e sociais das quais ele não tem controle. Logo, se não é intrínseco, o indivíduo não tem responsabilidade por seu próprio resultado. O desempenho, portanto, é entendido como a combinação da posição social, da biografia do indivíduo e de seu ritmo pessoal de trabalho. Quanto mais carente de material, mais rico de direitos simbólicos é o indivíduo.

Se o desempenho é avaliado a partir destes três pressupostos, os resultados que são medidos passam a não ser legitimados, pois não há instrumento capaz de avaliar posição social, trajetória e ritmo. Assim, a competição passa a ser considerada injusta e desagregadora; enquanto para os norte-americanos, esta é um estímulo à superação e à criatividade, para os brasileiros, trata-se de um valor negativo que ignora esses três pilares que são tão importantes.

Apesar de estudos sobre as culturas empresariais versus nacionais serem de grande valia para o melhor entendimento do campo da cultura organizacional de uma nação, o risco de categorizações é o risco da estereotipação. Percebe-se no estilo brasileiro de administrar cada vez mais influências do padrão norte americano, apesar de presenciarmos, com a crise que abateu o mundo em 2008, uma necessidade de repensar o culto americano da individualidade que sufocou o bem comum.

Da mesma forma, é importante destacar que o modelo puro da meritocracia existe apenas no campo das idéias e, na realidade brasileira, encontram-se modelos meritocráticos muito impregnados por características culturais nacionais, como obrigações mútuas de proteção e lealdade entre gestores e subordinados.

Prates e Barros (1996) buscaram, em sua pesquisa, um modelo de desenvolvimento de ação cultural brasileiro na gestão empresarial.

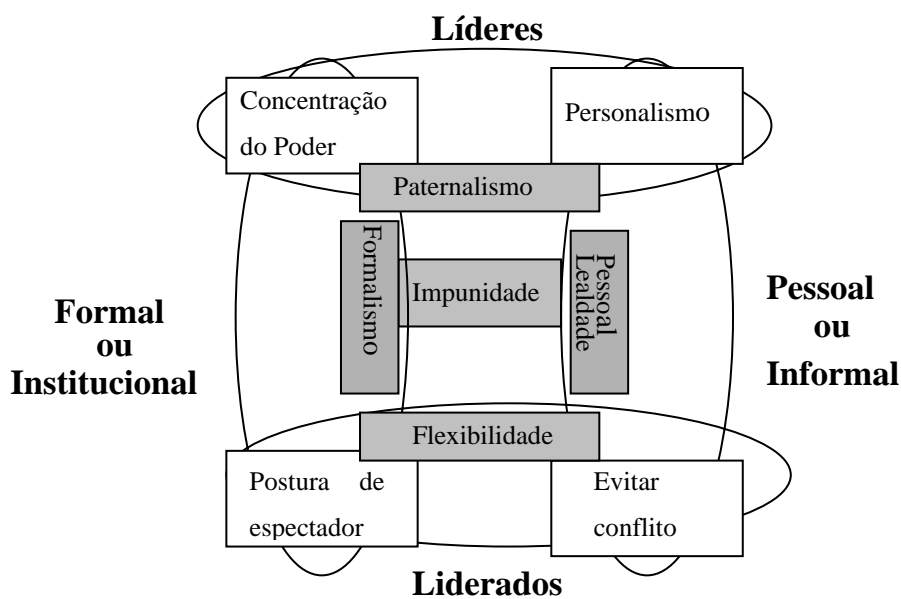
Os pesquisadores utilizaram três bases teóricas como base para o estudo:

1. Os estudos de Hofstede sobre culturas nacionais, enfocando as quatro dimensões já vistas;
2. Esquema antropológico descrito por Condon (apud PRATES; BARROS, 1996), onde se definem os traços culturais através de duas vertentes, uma que atribui noções de certo ou errado aos comportamentos e outra que revela mais as crenças, sem separar o que é falso ou verdadeiro

3. O trabalho de DaMatta (apud PRATES; BARROS, 1996), que estabeleceu como espaços reveladores da cultura brasileira dois espaços específico: o espaço da “casa” associando a pessoa e a hierarquia e o espaço da “rua”, relacionado aos conceitos de individualidade e igualdade,.

O modelo proposto pode ser caracterizado como composto de quatro subsistemas: o institucional (ou formal) e o pessoal (ou informal), o dos líderes e o dos liderados, apresentando traços culturais em comum e traços especiais, que articulam o conjunto como um todo.

Figura 1: Estilo Brasileiro de Administrar



Fonte: PRATES, M.A.S.; BARROS, B.T. **O Estilo Brasileiro de Administrar**. In: MOTTA F.C.P. CALDAS, M.P **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo, Atlas, 1997

De forma resumida, abaixo considerações sobre subsistemas do modelo:

### 1. Subsistemas dos “Líderes”:

Concentração de Poder – Na sociedade brasileira encontra-se uma cultura de concentração de poder baseada na hierarquia/subordinação, “*Manda quem pode, obedece quem tem juízo*”. As empresas estabelecem a estratégia no nível superior e aquelas apresentam formulação estratégica mais informal, têm a intuição do presidente ou de mais alguém próximo a ele como fonte do pensamento estratégico.

Personalismo – Atitude na qual a referência para a decisão é a importância ou a necessidade da pessoa envolvida na questão, sobrepondo-se às necessidades do sistema no qual a questão está inserida. O personalismo é um traço presente que objetiva a manutenção do poder, ou pela preservação das informações, ou pelo ritual do “*pedir a bênção*”, para que todos saibam quem manda na empresa. Os liderados ficam em uma condição de incerteza e insegurança, e isso gera o estímulo da busca de informação através da rede de relações mais próximas.

Paternalismo – Síntese da concentração de poder e personalismo que apresenta como facetas o patriarcalismo (face supridora e afetiva do pai) e patrimonialismo (face hierárquica e absoluta).

### 2. Subsistema Institucional:

Postura de Espectador – Visto no mutismo do povo que, segundo Freire (1983), não é propriamente inexistência de resposta, mas a resposta a que falta teor marcadamente crítico. Esse processo ocorre em países que apresentam alto índice de distancia do poder (HOFSTEDÉ, 1997). Outra vertente é a transferência de responsabilidade (a responsabilidade não é minha pois o poder não está comigo). Caracteriza-se por aceitar com passividade a condição externa e reagir defensivamente.

Formalismo – As leis e regras são formas de proteção da imprevisibilidade do comportamento humano. A discrepância entre a conduta concreta e a norma prescrita, que se supõe regulá-la, denomina-se formalismo. Mas formalismo também é uma forma de articulação com o mundo. O formalismo brasileiro mostra que, se o brasileiro é aberto a modelos importados, submete-se aos mesmos apenas na forma, dando origem (em conjunto com outros traços culturais)

ao comportamento social “*para inglês ver*”, significando que, mesmo recebendo a influência estrangeira, não a coloca em prática em sua essência. O formalismo é o instrumento utilizado para a busca do controle da incerteza, no sentido de dar estabilidade à relação dos líderes com os liderados.

Impunidade – É o elo que fecha uma cadeia de valores culturais e lhe dá realimentação crescente. Os direitos individuais são monopólios de poucos, a apatia cresce, deixando o brasileiro mais espectador. No extremo, ocorre a “lei de Gerson” aonde é preciso levar vantagem em tudo.

### **3. Subsistema Pessoal:**

Lealdade Pessoal – O membro do grupo valoriza mais as necessidades do líder e dos outros membros do grupo do que as necessidades de um sistema maior no qual está inserido. A solução para a rigidez institucional ocorre por redes de relacionamento pessoal.

Evitar Conflito – Sendo necessária a competição, que a mesma ocorra de forma cooperativa.

### **4. Subsistema dos Liderados:**

Flexibilidade – Apresenta duas faces, a adaptabilidade e a criatividade

Pensando em diversidade, vê-se que conviver com opostos é uma arte e segundo Prates e Barros, esta é a base da arte de administrar brasileira.

O planejamento estratégico no Brasil apresenta dificuldades culturais para se fixar de forma mais natural e nos moldes como é tratado em outros países. Nossa postura pragmática e nossa rapidez de adaptação dificultam uma posição para resultados de longo prazo. Tudo sempre recomeça, pois as premissas em que se baseou o planejamento não têm a visão de longo prazo e apenas se faz o planejamento a curto prazo para evitar maiores riscos. O planejamento acaba sendo constantemente revisto.

É importante destacar que se os resultados do estilo brasileiro de administrar até hoje não são os melhores em termos competitivos, deve-se aperfeiçoar esse jeito brasileiro e não simplesmente copiar outros estilos.

Quanto aos ingleses no Brasil, trazendo o enfoque para um estudo de caso no qual vemos um grupo empresarial com capital de origem inglesa (Grupo XYZ), que foi fundado há mais de 170 anos no Brasil, percebe-se claramente uma penetração mútua entre culturas.

A Inglaterra provocou no Brasil uma influência europeia particular, mas também se acomodou à cultura local e foi penetrada pela mesma. Segundo Freyre (1948), enquanto o Brasil era maciçamente anglicizado, principalmente após a abertura dos portos para as nações amigas por D. João VI, os ingleses também se abrasileiravam.

### **2.3. Ciclo de vida organizacional**

É verdade que as organizações não possuem as características biológicas dos seres vivos, pois podem romper a rota final de um ciclo de vida, porém, a maior parte das organizações pode utilizar o conceito do ciclo de vida para compreender a sua própria mudança ao longo do tempo. A teoria do ciclo de vida organizacional identifica o processo de surgimento, desenvolvimento e mudança das organizações, abordando a vida organizacional como um sistema contínuo de fases pelas quais as empresas passam durante sua trajetória. Autores que adotam a abordagem do ciclo de vida defendem que as mudanças organizacionais ocorrem em padrões que são previsíveis e caracterizados por estágios de desenvolvimento. Transições típicas são esperadas na medida em que as organizações menores, simples e jovens ficam maiores, mais complexas e maduras. Neste trabalho, dentre os vários autores do tema, estaremos focalizando os modelos de Quinn e Cameron, e o de Schein. Abordar esse tema é relevante ao analisarmos em estudo de caso uma organização mais que centenária, como é o caso do Grupo XYZ, e ao associar o ciclo de vida a valores organizacionais referentes a tipos culturais e estratégias de remuneração.

### 2.3.1. Modelo Quinn e Cameron

Quinn e Cameron (1983), desenvolveram um dos primeiros levantamentos de modelos de ciclo de vida organizacional, eles identificaram e compararam nove exemplos. Constataram que estes modelos diferiam na relação de estágios organizacionais e em relação aos atributos utilizados para caracterizar cada estágio. Além disso, Quinn e Cameron integraram os modelos em um conjunto comum de estágios organizacionais: (a) estágio empreendedor (inovação, formação de nichos e criatividade); (b) estágio coletivo (alta coesão, comprometimento - juventude); (c) estágio de formalização (controle, estabilidade e institucionalização – meia-idade); e (d) estágio de elaboração (expansão dos domínios, descentralização, estruturação e adaptação - maturidade). Nenhum dos modelos considerava a fase de morte organizacional, levando a interpretação de que apenas os estágios que levam do nascimento à maturidade seriam previsíveis. O tempo que cada organização fica em cada estágio também não é definido nos modelos. Quinn e Cameron (1983) também informaram que há diferenças entre os modelos em termos do fenômeno organizacional que orienta o desenvolvimento (estrutura, mentalidade individual, problemas funcionais, entre outros).

Tabela 1: Modelos de Ciclo de Vida – Quinn e Cameron

Modelo/ Características	Quinn e Cameron Fases
Criatividade, inovação, foco em realização, flexibilidade, espírito empreendedor, papel de empreender, papel de produzir, desejo de crescer	Estágio Empreendedor
Necessidade de delegação, conflitos decorrentes de subculturas, formalização, profissionalização, papel do administrador	Estágio de coletividade (juventude)
Flexibilidade e a controlabilidade, equilíbrio entre papéis de produtor, administrador e empreendedor	Estágio de formalização (meia idade)
Diminuição do papel do empreendedor, aumento papel do administrador e do integrador	Estágio de elaboração (maturidade)

**Fonte:** QUINN, R. E. e CAMERON K. **Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness: some preliminary evidence.** Management Science, V. 29, n. 1, 1983. Extraído de Tomei (2008).



### 2.3.2. Modelo de Schein

Schein (1988), desenvolve um quadro conceitual que permite analisar a mudança cultural no contexto do estágio de evolução organizacional.

Ele inicia ao indicar que a cultura em uma organização muda conforme o estágio de evolução em que se encontra. A mudança cultural possível depende não apenas do estágio de desenvolvimento da organização, mas de sua predisposição para a mudança.

Visando demonstrar diferentes funções da cultura ao longo do ciclo de vida da organização, o autor apresenta os estágios de (1) nascimento e crescimento inicial, (2) fase de sucessão, (3) meia vida organizacional, (4) maturidade e duas opções seguintes de (a) transformação e (b) destruição.

Ao longo desses estágios, Schein indica diferentes mecanismos de mudança, tais como: (1) evolução natural, (2) terapia organizacional, (3) mecanismos híbridos, (4) revolução por elementos externos, (5) planejamento organizacional, (6) sedução tecnológica, (7) escândalo e explosão de mitos, (8) incrementalismo, (9) persuasão coercitiva, (10) "turnaround" e (11) reorganização e renascimento.

Tabela 2: Estágios de Crescimento, Funções da Cultura e Mecanismos de Mudança.

<b>Estágio de crescimento</b>	<b>Função da cultura</b>	<b>Mecanismo de mudança</b>
<b>I- Nascimento e primeiros estágios de crescimento</b>		
Dominação Familiar	<p>A cultura é uma demarcação de competência e fonte de identidade.</p> <p>A cultura é a 'cola' que mantém a organização unida.</p> <p>A organização trabalha por uma maior integração e transparência.</p> <p>Forte ênfase em socialização como uma evidência de comprometimento.</p>	<p>1-Evolução natural.</p> <p>2- Evolução autogerenciada através da terapia.</p> <p>3-Evolução gerencial através de personalidades híbridas.</p> <p>4-Revolução gerencial por intermédio de pessoas externas à empresa.</p>
Fase de sucessão	<p>A cultura se torna um campo de batalha para conservadores e liberais. Os sucessores em potencial são julgados para se verificar se preservarão ou mudarão os valores culturais.</p>	

Estágio de crescimento	Função da cultura	Mecanismo de mudança
<b>II-Meia-vida Organizacional</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- desenvolvimento de novos produtos.</li> <li>- Integração vertical.</li> <li>- Expansão geográfica.</li> <li>- Fusões e aquisições.</li> </ul>	<p>A integração cultural declina à medida que se criam novas subculturas.</p> <p>Oportunidade de gerenciar a direção da mudança cultural.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1- Mudança planejada e desenvolvimento organizacional.</li> <li>2- Sedução tecnológica.</li> <li>3- Mudança através do escândalo, explosão dos mitos.</li> <li>4- Incrementalismo</li> </ul>
<b>III- Maturidade Organizacional</b>		
<p>Maturidade dos mercados.</p> <p>Estagnação ou estabilidade interna Falta de motivação para mudar</p>	<p>A cultura torna-se restritiva à inovação.</p> <p>A cultura preserva as glórias do passado e, portanto, é valorizada como uma fonte de auto-estima e defesa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1- Persuasão coercitiva</li> <li>2- <i>Turnaround</i></li> <li>3- Reorganização, destruição e renascimento.</li> </ul>
<b>Opção de transformação</b>	<p>A mudança cultural é necessária e inevitável, mas nem todos os elementos da cultura podem ou devem ser mudados.</p> <p>Os elementos essenciais da cultura devem ser identificados e preservados.</p> <p>A mudança cultural é possível ou pode-se simplesmente permitir que se desenvolva.</p>	
<p><b>Opção de destruição</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Falência e reorganização.</li> <li>- <i>Takeover</i> e reorganização.</li> <li>- Fusão e assimilação.</li> </ul>	<p>A cultura muda em níveis básicos.</p> <p>A cultura muda através de uma maciça substituição das pessoas-chaves.</p>	

Fonte: SCHEIN, E. H.. **How Culture forms, develops, and changes**, In: Ralph, Kilmann, Mary J.Saxton, Roy Serpa e Associados. Gaining control of the corporate culture. São Francisco, Jossey-Bass Publishers, 1988. Extraído de Tomei (2008).

Tabela 3: Modelos de Ciclo de Vida – Schein

<b>Modelo/ Características</b>	<b>Schein Fases</b>
Criatividade, inovação, foco em realização, flexibilidade, espírito empreendedor, papel de Empreender, papel de Produzir, desejo de crescer	Nascimento, crescimento inicial
Necessidade de delegação, conflitos decorrentes de subculturas, formalização, profissionalização, Papel do Administrador	Fase de sucessão
Flexibilidade e a controlabilidade, equilíbrio entre papéis de Produtor, Administrador e Empreendedor	Meia vida organizacional
Diminuição do Papel do Empreendedor, aumento papel do Administrador e do Integrador	Maturidade
Papel do Administrador chega ao seu extremo, tornando-se burocrata, falta de inovação, estagnação, ausência do papel Empreendedor	Declínio

**Fonte:** SCHEIN, Edgard H.. **How Culture forms, develops, and changes**, In: Ralph, Kilmann, Mary J.Saxton, Roy Serpa e Associados. **Gaining control of the corporate culture**. São Francisco, Jossey-Bass Publishers, 1988. Extraído de Tomei (2008).

Concluindo a análise referente ao ciclo de vida organizacional dos autores Quinn e Cameron, e do autor Schein, e fazendo um paralelo ao estilo brasileiro de administrar de Prates e Barros, abaixo segue uma tabela de referência para a questão. Apesar de perceber que o estilo brasileiro de administrar permeia as várias fases do ciclo de vida das empresas brasileiras, pode-se relacionar onde se encontram em maior evidência determinadas características.

Tabela 4: Estilo Brasileiro de Administrar de Tanure e Prates versus as fases do ciclo de vida organizacional de Quinn/Cameron, e Schein.

<b>Concentração de poder</b>	<b>Fases:</b> nascimento, crescimento inicial, fase de sucessão, estágio de coletividade.
<b>Personalismo</b>	<b>Fases:</b> meia vida organizacional, maturidade, estágio de elaboração.
<b>Paternalismo</b>	<b>Fases:</b> meia vida organizacional, maturidade, estágio de elaboração.
<b>Postura de espectador</b>	<b>Fases:</b> maturidade, estágio de elaboração, declínio.
<b>Formalismo</b>	<b>Fases:</b> maturidade, estágio de elaboração.
<b>Evitar conflitos</b>	<b>Fases:</b> meia vida organizacional, maturidade, estágio de elaboração.
<b>Flexibilidade</b>	<b>Fases:</b> estágio de formalização.
<b>Lealdade pessoal</b>	<b>Fases:</b> meia vida organizacional, maturidade, estágio de elaboração.
<b>Impunidade</b>	<b>Fases:</b> declínio.

**Fonte:** Adaptado de: TOMEI, P. A. ; RUSSO, G. M. e ANTONACCIO C. F. B. **Cultura Empreendedora – Guia Prático para Seleção de Empreendedores.** Office Book Editora, 10. edição, 2008.

## 2.4. Tipologias culturais

Modelos ou tipologias culturais não correspondem à realidade organizacional como um todo, mas são construções teóricas que permitem que se busque a generalização de um objeto, quando definida certa visão ou abordagem, funcionando como recurso metodológico. Dessa forma, elas nos ajudam a compreender a cultura organizacional. Como todo o modelo não é a realidade em si, mas sim, uma simplificação da realidade que nos serve como guia no estudo da cultura organizacional.

Entendendo o modelo cultural de uma organização, os pretendentes às vagas nestas empresas podem verificar o quanto de aderência existe entre seu perfil psicológico e a cultura da organização em que buscam ingressar.

Nas abordagens modernas de remuneração, variáveis como a cultura organizacional aparecem no conceito de remuneração total, que trata variáveis não pecuniárias no composto da remuneração organizacional.

Apresenta-se nesta parte do trabalho a contribuição de cinco autores que são referências no tema e que são de relevância para as análises e associações necessárias à resposta do objetivo final da dissertação.

#### **2.4.1. Modelo de Goffee e Jones**

Rob Goffee e Gareth Jones (apud TOMEI, 2008) apresentam uma matriz para o entendimento da cultura organizacional. As duas dimensões da matriz são:

- **Sociabilidade**
- **Solidariedade**

Sociabilidade fala do sincero convívio entre os membros da organização. Os membros na realidade de sociabilidade percebem-se mais como amigos do que como apenas colegas. Eles tendem a gastar muito tempo partilhando idéias. Isso ocorre de maneira informal.

A alta sociabilidade apresenta a vantagem da partilha de conhecimento informal, mas também apresenta seus inconvenientes. Em situações de alta sociabilidade, as divergências e as críticas são evitadas no temor de desagradar os amigos.

Solidariedade é a busca pelo alcance de objetivos partilhados entre os membros da organização, independentemente de vínculos pessoais. Aqui, a busca do objetivo comum é mais importante. Mesmo que os membros não se conheçam uns aos outros, um elevado sentido de solidariedade vai trazê-los juntos para agir como um corpo só.

A alta solidariedade apresenta vantagens como a percepção da importância de resposta à concorrência e sua baixa tolerância ao fraco desempenho.

As desvantagens da solidariedade estão na possibilidade de atitudes por demais rígidas, sem a preocupação com o impacto de determinadas medidas sobre os indivíduos e sobre as relações interpessoais na empresa.

Estas duas dimensões da cultura revelar quatro tipos diferentes de cultura (ver Figura 1). Estes são:

- “*Networked*” (Em rede)
- Comunal
- Fragmentada
- Mercenária

Tabela 5: Tipologia Cultural de Goffee e Jones versus Trabalho segundo as fases do ciclo de vida organizacional de Quinn/Cameron e Schein.

<b>Preocupação com Sociabilidade</b>	Alta	<p style="text-align: center;"><b>“<i>Networked</i>”</b></p> <p style="text-align: center;"><b>(Em rede)</b></p> <p><b>Fases:</b> fase de sucessão, estágio de coletividade</p> <p><b>Valores + Importantes:</b> resiliência estabilidade emocional</p>	<p style="text-align: center;"><b>Comunal</b></p> <p><b>Fases:</b> maturidade, estágio de elaboração</p> <p><b>Valores + Importantes:</b> comprometimento cooperatividade</p>
	Baixa	<p style="text-align: center;"><b>Fragmentada</b></p> <p><b>Fases:</b> declínio</p> <p><b>Valores + Importantes:</b> segurança individualismo</p>	<p style="text-align: center;"><b>Mercenária</b></p> <p><b>Fases:</b> nascimento, crescimento inicial, fase de sucessão, estágio de coletividade</p> <p><b>Valores + Importantes:</b> competitividade foco em resultado</p>
		Baixa	Alta
		<b>Preocupação com Solidariedade</b>	

Fonte: Adaptado de: TOMEI, P. A. e RUSSO, G. M. e ANTONACCIO C. F. B. **Cultura Empreendedora – Guia Prático para Seleção de Empreendedores**. Office Book Editora, 10. edição, 2008.

### 2.4.3. Modelo de Deal e Kennedy

O modelo de Deal e Kennedy (1982) é baseado em duas dimensões relacionadas com o alto ou baixo grau de risco, que as organizações têm de correr, e a velocidade de obtenção de “*feedback*” sobre estratégias e decisões pela organização e seus membros, cujos extremos são lenta ou rápida, obtendo-se assim os quatro quadrantes correspondentes às culturas de processo, culturas macho, culturas “trabalho duro/diverte muito” e culturas “*aposte sua companhia*”.

Na cultura de processo, há a preocupação do modo de fazer sobre o que fazer, conduzindo ao excesso de burocracia, valorizando a rigidez da hierarquia, com alto grau de formalização para proteger a integridade do sistema, não ocorre estímulo para a criatividade e inovação. Em uma associação com o modelo do Boston Consulting Group (1982), essa cultura é encontrada nos negócios conhecidos como “*abacaxi*”, pois estão em fase de declínio (baixa taxa de crescimento e baixa participação relativa)

Na cultura “*aposte sua companhia*”, o foco se concentra no longo prazo e a cultura requer competência técnica e persistência para conviver com baixo feedback, em uma cultura que exige altos investimentos com retorno financeiro lento. Associando com o modelo do Boston Consulting Group (1982), essa cultura é encontrada nos negócios conhecidos como “*estrela*”, pois estão em fase de crescimento (alta taxa de crescimento com alta participação relativa)

Na cultura macho, a rapidez e curto prazo geram alta competição interna, baixa cooperação e individualismo. Associando com o modelo do Boston Consulting Group (1982), essa cultura é encontrada nos negócios conhecidos como “*criança problema*”, pois estão em fase de introdução (alta taxa de crescimento com baixa participação relativa)

Na cultura de “*trabalho duro/diverte muito*”, o foco é o cliente, necessita de organizações dinâmicas, com foco no presente e voltadas para a quantidade ao invés da qualidade. Associando com o modelo do Boston Consulting Group (1982), essa cultura é encontrada nos negócios conhecidos como “*vaca leiteira*”, pois estão em fase de maturidade (baixa taxa de crescimento e alta participação relativa).

Tabela 6: Tipologia Cultural de Deal e Kennedy versus as fases do ciclo de vida organizacional de Quinn e Cameron/Greiner e Schein

<b>Grau de Risco</b>	<b>Alto</b>	<p><b>Cultura Macho</b></p> <p><b>Fases:</b> nascimento, crescimento inicial, fase de sucessão, estágio de coletividade</p> <p><b>Valores + Importantes:</b> competitividade, foco em resultado</p>	<p><b>Cultura aposte Sua Companhia</b></p> <p><b>Fases:</b> fase de sucessão, estágio de coletividade</p> <p><b>Valores + Importantes:</b> ousadia, iniciativa, perspicácia</p>
	<b>Baixo</b>	<p><b>Cultura Trabalho Duro/Diverte Muito</b></p> <p><b>Fases</b> meia vida organizacional, maturidade, estágio de elaboração</p> <p><b>Valores + Importantes:</b> conciliação, negociação, visão de conjunto</p>	<p><b>Cultura Processo</b></p> <p><b>Fases:</b> declínio</p> <p><b>Valores + Importantes:</b> segurança, individualismo</p>
		Rápida	Lenta
<b>Velocidade de Feedback</b>			

Fonte: adaptado de Deal, T e Kennedy, A. **Corporate Culture: the Rites and Rituals of Corporate Life**. Reading, MA: Addison-Wesley, 1982.



### 2.4.3. Modelo de Sethia e Von Glinow

Sethia e Von Glinow (1985) associam a preocupação com pessoas ao desempenho das mesmas.

No cotidiano das organizações, cultura e sistemas de recompensa são interdependentes. A tipologia de Sethia e Von Glinow permite classificar os tipos de cultura conforme o foco que a gestão da empresa confere aos seus recursos humanos, a importância atribuída ao desempenho no trabalho e o sistema de recompensa adotado. A expressão “*sistemas de recompensa*” se refere aos tipos de recompensa utilizados nas organizações e as formas que são concedidas tais recompensas. As autoras consideram a existência de quatro tipos de recompensa: as financeiras, as referentes à satisfação com o trabalho, as relativas à carreira e aquelas que dizem respeito ao status. Existe a distinção de três tipos de critério através dos quais existem a concessão das recompensas: a não performance, a performance de alcance dos resultados e a performance comportamental.

Através da combinação dos tipos de recompensa e critérios são identificados quatro tipos de cultura, que podem ser relacionadas ao Grid Gerencial de Blake e Mouton (1986):

**Cultura Apática:** Marcada pela indiferença com baixa preocupação com desempenho e baixa preocupação com pessoas.

**Cultura Cuidadosa:** Não impõe alto padrão de desempenho e é preocupada com as pessoas da organização, demonstrando uma característica paternalista por parte dos dirigentes da empresa. Os indivíduos nesta cultura são avaliados mais por critérios de igualdade do que por equidade, lembrando a análise feita por Barbosa (2003) para a cultura meritocrática brasileira em seu estudo.

**Cultura Exigente:** Na qual conta o sucesso da organização através do desempenho da mesma no mercado com baixa preocupação com as pessoas da organização.

**Cultura Integrativa:** Combina alta preocupação com pessoas e alta preocupação com desempenho sendo chamada de integrativa, pois olha a organização como um todo, com foco no grupo e não apenas no indivíduo. Essa cultura é indicada pelas autoras como a ideal.

Tabela 7: Tipologia Cultural de Sethia e Von Glinow e os Valores Pessoais e de Trabalho

<b>Preocupação com Pessoas</b>	Alta	<b>Cuidadosa</b> Segurança Obediência Socialmente responsável Conciliação	<b>Integrativa</b> comunicação iniciativa visão estratégica autonomia comprometimento
	Baixa	<b>Apática</b> segurança Individualismo	<b>Exigente</b> Competitividade foco em resultado ousadia entusiasmo profissionalismo
		Baixa	Alta
<b>Preocupação com Desempenho</b>			

Fonte: SETHIA, N. e VON GLINOW, M.A. **Arriving at Four Cultures by Managing the reward System**, IN: KILMANN, R., SAXTON, M.J. e SERPA, R. **Gaining Control of the Corporate Culture**. San Francisco: Jossey Bass, 1985.

Tabela 8: Tipologia Cultural de Sethia e Von Glinow versus as fases do ciclo de vida organizacional de Quinn/Cameron e Schein.

<b>Preocupação com Pessoas</b>	Alta	<b>Cuidadosa</b>  <b>Fases:</b> meia vida organizacional, maturidade, estágio de elaboração	<b>Integrativa</b>  <b>Fases:</b> colaboração, Estágio de formalização
	Baixa	<b>Apática</b>  <b>Fases:</b> declínio	<b>Exigente</b>  <b>Fases:</b> nascimento, crescimento inicial, fase de sucessão, estágio de coletividade
		Baixa	Alta
<b>Preocupação com Performance</b>			

**Fonte:** Adaptado de: TOMEI, P. A. e RUSSO, G. M. e ANTONACCIO C. F. B. **Cultura Empreendedora – Guia Prático para Seleção de Empreendedores**. Office Book Editora, 10. edição, 2008.

#### 2.4.4.

#### **Modelo de Robert E. Quinn e John Rohrbaugh**

O modelo de Quinn e Rohrbaugh (apud TOMEI, 2008) decorre de um estudo dos critérios utilizados por analistas organizacionais na avaliação da eficácia das organizações.

Visando tipificar as culturas, três vetores organizam um conjunto de critérios de avaliação da eficácia organizacional: estrutura organizacional, enfoque ambiental e meios/fins organizacionais.

O primeiro vetor, relacionado à estrutura organizacional, fala do dilema de uma estrutura de controle que busca a estabilidade e uma estrutura flexível, objetivando a inovação.

O segundo vetor, relativo ao enfoque ambiental, pode privilegiar a orientação para pessoas, voltando-se ao ambiente interno, ou orientar-se para a obtenção de resultados da organização, com o olhar para o ambiente externo.

O terceiro vetor, meios e fins organizacionais, direciona-se para os processos de planejamento (meio) e para o direcionamento para produtividade e resultados (fim).

O modelo desenvolvido pelos autores foi chamado pelos mesmos como “*Competing Value Model*” (CVM) ou Modelo de Valores Competitivos.

Ao utilizar os dois principais vetores, enfoque ambiental e estrutura organizacional, chega-se a quatro tipos culturais: cultura do grupo, cultura de desenvolvimento, cultura hierárquica, cultura racional.

A cultura do grupo enfatiza foco interno e flexibilidade. Nesta cultura os líderes oferecem suporte ao grupo e é valorizada a participação dos membros na tomada de decisão.

A cultura hierárquica foca no ambiente interno e no controle, aonde, para obter controle e estabilidade, se utiliza como meio a comunicação e as informações gerenciais.

A cultura racional enfatiza ambiente externo e controle, aonde para o alcance de eficiência e produtividade, utilizam-se como meios o estabelecimento de metas e o planejamento.

A cultura de desenvolvimento foca no ambiente externo e na flexibilidade. A liderança neste tipo de empresa tende a ser visionária, gosta de antecipar cenários futuros e corre riscos.

Tabela 9: Tipologia Cultural de Quinn e Rohrbaugh versus Trabalho segundo as fases do ciclo de vida organizacional de Quinn/Cameron e Schein.

<b>Controle → Flexibilidade</b>	Alta	<p><b>Cultura do Grupo</b></p> <p><b>Fases:</b> meia vida organizacional, maturidade, estágio de elaboração</p> <p><b>Valores + Importantes:</b> flexibilidade perseverança visão de conjunto conciliação</p>	<p><b>Cultura Desenvolvimento</b></p> <p><b>Fases:</b> colaboração, Estágio de formalização</p> <p><b>Valores + Importantes:</b> inovação iniciativa visão estratégica ousadia comprometimento</p>
	Baixa	<p><b>Cultura Hierárquica</b></p> <p><b>Fases:</b> meia vida organizacional, maturidade, estágio de elaboração</p> <p><b>Valores + Importantes:</b> conciliação negociação</p>	<p><b>Cultura Racional</b></p> <p><b>Fases:</b> maturidade estágio de elaboração</p> <p><b>Valores + Importantes:</b> competitividade Individualismo</p>
		Baixa	Alta
		Interno (orientação para pessoas)	→ Externo (orientação para a organização)

Fonte: Adaptado de: TOMEI, P. A. e RUSSO, G. M. e ANTONACCIO C. F. B. **Cultura Empreendedora – Guia Prático para Seleção de Empreendedores**. Office Book Editora, 1o. edição, 2008.

#### 2.4.5. Modelo de Charles Handy

Esse modelo foi utilizado pelo Grupo XYZ no estudo de sua cultura organizacional.

Handy (2003) utilizou-se de partes dos trabalhos de Roger Harrison, que classifica as culturas em burocrática, de tarefa, de poder e democrática, falando sobre a ideologia e caráter organizacionais, e elaborou uma tipologia cultural que considera como os canais de poder são refletidos nas organizações em determinadas categorias culturais.

Em seu livro “Os Deuses da Administração”, Charles Handy fez uma associação das categorias que as identifica com os deuses gregos. Isso provém da facilidade de relacionar comportamentos através dessa comparação.

Os deuses gregos representavam características com as quais os humanos se identificavam e os homens adoravam um ou mais deles conforme seus próprios desejos. Dessa forma, os deuses estavam à imagem e semelhança dos homens e não ao contrário, como no cristianismo.

Handy explica em seu livro que esta analogia serve para indicar que a administração não é uma ciência exata, mas um processo criativo e político que deve muito à cultura e à tradição do lugar e do momento. Porém, existem certos padrões no comportamento das pessoas que servem de apoio na decisão dos administradores e cuja identificação é possível. O uso da mitologia, representada pelos deuses Zeus, Apolo, Atena e Dionísio, visa identificar esses padrões e relacionar sua representatividade cultural com a filosofia administrativa mais aderente. É importante destacar que o autor indica que cada cultura não é encontrada de forma única e não deve ser classificada como ruim ou boa, e sim adequada ou inadequada para o trabalhador ou a empresa (teoria da adequação cultural).

A primeira categoria foi chamada de Cultura do Poder ou Cultura-de-Clube, representada pelo supremo deus do Olimpo, o soberano da Acrópole chamado Zeus.

De acordo com a mitologia grega, um deus para assumir o trono de seu pai deveria matar seu pai enquanto os pais deveriam matar os filhos para se manterem vivos. Assim, Zeus sobreviveu aos ataques do pai Cronos (“o tempo que a tudo

*devora*”), que devorava seus filhos, e arrancando seus irmãos de dentro do pai dividiu o poder com eles. Os domínios de Zeus eram os céus, enquanto seu irmão Poseidon ficou com o mar e Hades com o mundo subterrâneo.

Zeus apresentava fraquezas quase humanas como a infidelidade e a paixão, representando o poder patriarcal, benevolente, impulsivo, carismático e irracional.

A Cultura de Poder é uma estrutura em forma de teia e o poder encontra-se no núcleo central dessa teia. Essa cultura apresenta poucos procedimentos e regras, sendo que as decisões são tomadas com base no equilíbrio entre influência e razões lógicas. As pessoas que são orientadas para esse tipo de cultura estão orientadas por uma mentalidade política, pelo poder e assumem riscos. É um tipo de cultura que valoriza os funcionários que estão em volta da teia de influências de Zeus, dando-lhes recompensas, sendo também uma cultura de destaque, pois Zeus tende a ser carismático. A maioria das organizações, em seu começo, apresenta, de forma geral, essa cultura como predominante. Essa cultura apresenta também traços próximos aos apresentados no clássico estilo brasileiro de administrar.

A segunda categoria foi chamada de Cultura dos Papéis, representada pelo deus Apolo. Apolo era considerado a personificação do Sol, com o culto da beleza e perfeição associada a sua pessoa, que não encontrava em si defeito algum. Era um guerreiro sagaz, reconhecido por seu pai Zeus e por isso o deus da ordem e das regras. A figura do templo grego representa essa beleza e força em seus pilares.

A Cultura de Papéis é confundida com a burocracia pela existência da lógica e racionalidade na mesma, afinal, é um tipo de cultura que se aproxima da burocracia idealizada por Weber. As funções e especialidades são os pontos significativos dos pilares dessa cultura, aonde a interação entre a alta administração e a base é controlada por procedimentos para cada papel (descrições e definições), com regras para a solução dos atritos. O ambiente para os funcionários das organizações com esse tipo de cultura é muito seguro e previsível, fazendo com muitos funcionários que se enquadram neste perfil relutem em sair deste templo protetor, enquanto para outros, orientados para o poder, é um ambiente frustrante. Organizações públicas e monopólios encontram este tipo de cultura como a mais predominante.

A terceira categoria, chamada de Cultura de Tarefa é representada pela deusa Atena. Atena é a deusa que, desde o seu nascimento, aparece armada e

voltada para missão de ajudar seus súditos, com orientação para a vitória, sendo a deusa dos guerreiros vitoriosos. Ela passou de mulher de ação a uma matrona tutelar, transformando-se na deusa guardiã do Estado e dos lares da Grécia.

Essa cultura apresenta foco em resultados organizacionais e foco na execução do trabalho a partir de ferramentas apropriadas, pessoas certas e autonomia. Nesse tipo de ambiente é difícil o controle, na cultura de Atena a busca da eficácia, ou seja, a preocupação com os resultados prevalece sobre a eficiência característica de Apolo. Em Atena os meios não são relevantes e sim os resultados. Nesta categoria cultural, a perícia é a base para o poder.

Por fim a última categoria, a Cultura Existencial, que é representada pelo deus grego Dionísio. Ele é na mitologia grega dedica-se à transformação das uvas em delicioso vinho, divulgando seu produto no universo. No Império Romano, Dionísio foi chamado de Baco, e as festas dionisíacas, antes religiosas e agrícolas, transformaram-se em bacanais, festas privadas e escandalosas que se estenderam por todo o império. Para Dionísio, somente ele representa a ideologia existencial, onde o existencialismo prega sermos responsáveis pelo nosso destino, independente da vontade dos deuses.

A Cultura Existencial é encontrada em organizações cujos indivíduos se prendem aos seus valores e são o ponto central da empresa. Existe nesse grupo uma mútua orientação no sentido de todos os membros do grupo seguirem suas próprias direções. Universidades e clínicas médicas são exemplos dessa categoria cultural. A família moderna tende a passar de uma cultura baseada no poder e nos papéis para uma outra baseada na pessoa, com influência compartilhada e divisão de papéis de acordo com a habilidade de cada um.

Embora as organizações possuam mais de um deus, as culturas devem apresentar consistência interna, afinal, os indivíduos que estão nas organizações têm influências monoteístas e necessitam de identificação para confrontar com o seu deus/perfil predominante.



Tabela 10: Tipologia Cultural de Handy versus Trabalho segundo as fases do ciclo de vida organizacional de Quinn/Cameron e Schein.

<b>Formalização</b>	<b>Alta</b>	<p><b>Cultura de Tarefas</b></p> <p><b>Fases:</b> colaboração, meia vida organizacional, estágio de formalização</p> <p><b>Valores +importantes:</b> Flexibilidade Negociação Competitividade</p>	<p><b>Cultura de Papéis</b></p> <p><b>Fases:</b> estágio de elaboração</p> <p><b>Valores +importantes:</b> Obediência Segurança Conciliação Cooperatividade</p>
	<b>Baixa</b>	<p><b>Cultura de Pessoa</b></p> <p><b>Fases:</b> sucessão, estágio de coletividade</p> <p><b>Valores +importantes:</b> Transparência Comunicação Resiliente</p>	<p><b>Cultura de Poder</b></p> <p><b>Fases:</b> nascimento, crescimento inicial</p> <p><b>Valores +importantes:</b> Ousadia Autoconfiança Comprometimento Dedicação</p>
		Baixa	Alta
<b>centralização</b>			

**Fonte:** Adaptado de: TOMEI, P. A. e RUSSO, G. M. e ANTONACCIO C. F. B. **Cultura Empreendedora – Guia Prático para Seleção de Empreendedores**. Office Book Editora, 10. edição, 2008.

## 2.5. Administração da remuneração

Remuneração significa “toda forma de pagamento monetário para o qual o empregado é elegível ou o qual o empregado recebe” (Ceriello e Freeman, 1991, p.467). Apesar dessa definição, atualmente alguns autores inserem também fatores não monetários como um dos compostos da remuneração dos empregados.

Como apresenta O'Neal (1992), um sistema de administração da remuneração que indique o que é esperado das pessoas pela empresa é fundamental para o sucesso empresarial. Com um sistema coerente com a realidade empresarial, estimulam-se comportamentos positivos e reforçam-se ações em linha com a estratégia visando o alcance dos objetivos principais da organização. Existindo alinhamento com a estratégia da empresa, a remuneração atua no incentivo à harmonia de interesses e desenvolvimento de visões comuns dentro da realidade da cultura de determinada organização. Porém, alinhar estratégia com remuneração não é simples, constituindo-se, de acordo com Lawler III (1990), em um dos maiores desafios da administração da remuneração.

Um sistema de administração da remuneração busca reconhecer a contribuição dos indivíduos aos resultados organizacionais, vislumbrando tanto dimensões de curto quanto de longo prazo, conforme a lógica do sistema capitalista de produção, como indica Belcher (apud HIPÓLITO, 2001). A folha de pagamentos de uma empresa, muitas vezes, responde por parcela significativa dos custos operacionais, influenciando assim o poder competitivo das organizações. Uma estratégia de remuneração inadequada ao perfil da empresa e ao mercado pode levar a desequilíbrios entre os valores pagos pelos concorrentes em relação aos pagos pela empresa. Uma remuneração inferior ao mercado atrapalha a retenção de competências essenciais e a atração de novos talentos, enquanto uma remuneração superior ao mercado desperdiça recursos melhores aplicados em outras áreas.

Além disso, a gestão da remuneração sem a consistência necessária pode provocar, com a insatisfação dos funcionários, falta de comprometimento dos mesmos com a organização. Alderfer (apud HIPÓLITO, 2001), identifica pontos relacionados com a noção de satisfação salarial na adequação do provimento das “*coisas básicas da vida*” e no nível salarial comparado a trabalhos equivalentes.

A adequação ao básico da vida é relativa ao fornecimento de recursos necessários a sobrevivência. Enquanto não se alcançar esse patamar mínimo, não se deve, em teoria, discriminar salários visando evitar que uma parcela da população fique com falta de recursos, como indica Jaques (1967). Da mesma forma, quando se ultrapassa esse patamar, devem-se diferenciar os salários pelo nível de complexidade do trabalho, segundo o autor.

Para a manutenção do comprometimento dos funcionários, as empresas buscam uma estrutura salarial equilibrada tanto internamente, ou seja, com equilíbrio remuneratório dos cargos em relação à sua contribuição para a organização, quanto equilibrada externamente, ou seja, equilibrada frente aos concorrentes de mão de obra da empresa. Dessa forma, busca-se a percepção de “*justiça*” entre a maioria dos profissionais.

Para uma adequada administração de um sistema de remuneração, faz-se necessária uma estrutura salarial, que é o ordenamento dos padrões de pagamento para diferentes trabalhadores em uma mesma empresa, conforme indicam Milkovich e Newman (1987). Além disso, é necessária uma política de remuneração que é definida como uma comparação padrão que permite direcionar os recursos investidos em folha de pagamento.

Uma estrutura de administração da remuneração, segundo Belcher (apud HIPÓLITO, 2001), desempenha três fundamentais papéis:

- Oferecer uma base consistente da qual se possa tomar decisões;
- Suportar as decisões frente aos funcionários quando se utilizam critérios percebidos como legítimos pelos mesmos;
- Tornar possível a delegação aos gestores da administração salarial, sem perda de controle, visando acompanhar tendências de descentralização.

Uma política de administração da remuneração visa responder a questões como:

- Qual a posição relativa no mercado de trabalho para as posições existentes na empresa?
- A administração da remuneração deve ser na mediana, ou em qual outro quartil em relação ao mercado?
- Existe diferenciação dentro do pacote de remuneração em relação ao mercado (Ex.: Remuneração fixa no primeiro quartil de mercado e remuneração fixa somada a remuneração variável e benefícios no terceiro quartil de mercado, como praticam algumas empresas que buscam a troca do custo fixo pelo variável)?
- Qual a composição da remuneração (fixa, variável e participação dos benefícios no composto da remuneração)?

- Qual a política a ser seguida em relação à inflação e custo de vida no seu impacto sobre os salários?
- Quais as regras de comunicação quanto à remuneração dentro da empresa?
- Quais regras e mecanismos determinam o crescimento dos salários (senioridade, contribuição para os resultados, mérito, etc.)?
- Quais os níveis hierárquicos de decisão quanto ao assunto de remuneração na empresa?

O desafio está em conceber um sistema de remuneração simples, de fácil absorção e disseminação na empresa e que possibilite eficiência nos investimentos na folha de pagamento.

Os sistemas de remuneração devem estar em linha com os demais subsistemas de recursos humanos, como o subsistema de seleção, treinamento e desenvolvimento, bem como deve estar em linha com a legislação trabalhista do país e as leis que regulamentam a estrutura econômico-financeira do mesmo. Além disso, o sistema de remuneração, como já indicado, deve alinhar-se com a estratégia e a cultura da empresa.

Está cada vez mais em voga o conceito de remuneração total (*“Total Compensation”*), no qual as variáveis clima e cultura organizacional entram no pacote de remuneração como relevantes nos processos de atração e retenção de talentos. Com isso, cada vez mais se torna importante, nos processos de seleção, a verificação da aderência do perfil psicológico do candidato com a cultura da organização para a qual ele busca uma vaga de trabalho.

### **2.5.1.**

#### **Forma tradicional da administração de remuneração**

Ao longo do tempo, as formas de remuneração pela prestação de serviços têm se alterado significativamente. No passado, praticamente se remunerava pela empreitada, pelo produto produzido ou serviço específico prestado. O conceito era basicamente a produtividade, ou seja, pagamento por peça produzida. No mundo moderno não existem muitos casos nos quais a remuneração é calcada

exclusivamente na produtividade. Essa abordagem, no início do século passado, foi abandonada pela idéia de remuneração por sistema funcional.

Essencialmente o sistema funcional utiliza o cargo para fixar tanto o salário do empregado de determinada empresa quanto os demais rendimentos decorrentes do mesmo. O sistema em si consiste na análise, descrição e ordenação dos cargos que existem na empresa, em função de seu valor relativo ou conteúdo.

Uma posição é “*um agregado de deveres, tarefas e responsabilidades que exigem os serviços de um indivíduo*”, já o cargo é “*um grupo de posições suficientemente parecidas para serem englobadas numa única análise*”, conforme Maynard (apud HIPÓLITO, 2001, p.39).

Como a forma tradicional de administração de remuneração apresenta como referência para a determinação salarial a contribuição esperada do cargo, a contribuição pessoal não é utilizada como a referência base. Dessa maneira, em geral, paga-se salários iguais para diferentes empregados que possuem o mesmo cargo, admitindo-se diferenciais por antiguidade e mérito, com base em regras específicas.

Podem-se agrupar as técnicas tradicionais para comparação entre os cargos em quatro tipos principais, sendo dois quantitativos (a comparação por fatores e a avaliação por pontos) e dois qualitativos (o escalonamento de cargos e as categorias predeterminadas), conforme indica Chiavenatto (1985).

Destaque-se entre as técnicas tradicionais de avaliação de cargos a avaliação por pontos, por seu grau de refinação e difusão. Essa técnica era na década de 90 utilizada por 60% a 70% de todas as empresas americanas, conforme Emerson (apud HIPÓLITO, 2001). No Brasil, conforme Relatório de Políticas e Índices da consultoria Hay Group de 2005, 77% das empresas participantes utilizam a técnica de avaliação por pontos para sua avaliação de cargos.

Uma das técnicas de avaliação por pontos mais conhecidas no mundo foi elaborada Edward Hay, no início dos anos 50. Por sua utilização ampla, essa sistemática tornou-se um conceito quase universal e é a chamada “pontuação Hay”, hoje representada pela consultoria Hay Group.

A metodologia HAY trabalha a equidade a partir da pontuação das posições. É possível, desta forma, fazer comparações, ainda que não se consiga encontrar no mercado os mesmos cargos, pois, afinal, é possível avaliá-los a partir do mesmo peso de pontuação.

A metodologia HAY parte da descrição do cargo. A avaliação é feita utilizando três fatores:

- “*Know-How*” (conhecimento)- técnico gerencial e de relações humanas;
- Processo Mental - contexto, tamanho do desafio;
- Responsabilidade por Resultados - a atuação, a magnitude, o impacto das ações dentro do cargo específico.

As etapas para determinação da estrutura de cargos de uma organização, no modelo tradicional, respeitam a seguinte ordem, conforme Milkovich e Newman (1987):

- Análise de cargos – Coletar informações e fazer julgamento sobre a natureza de um cargo específico;
- Descrição de cargos – Sumários que identificam, definem e descrevem o cargo, como ele é atualmente desempenhado;
- Avaliação de cargos – Comparação entre os cargos de uma organização;
- Estrutura de cargos – Uma ordenação de cargos baseada em seu conteúdo ou valor relativo.

Além da busca pelo equilíbrio interno salarial, existe a busca de uma relação ideal entre os salários pagos internamente pela empresa e os pagos pelo mercado concorrente de mão-de-obra. Essa busca é realizada através de uma pesquisa salarial na qual ocorre o levantamento “*dos níveis de remuneração pagos por um conjunto de organizações da comunidade, para funções semelhantes nos seus requisitos e natureza*”, conforme Zimpeck (1992, p. 242).

Zimpeck (1992) indica as seguintes etapas como geralmente adotadas nas pesquisas salariais: seleção de cargos para a pesquisa, seleção dos participantes da pesquisa, preparo do manual de consulta ao mercado, coleta dos dados no mercado, tabulação dos dados obtidos, análise dos resultados e retorno aos participantes da pesquisa.

Com base nos resultados da pesquisa salarial as empresas determinam em que posicionamento de mercado desejam desenhar sua estratégia de remuneração. Os quartis são as medidas de posição estatísticas escolhidas para determinação do posicionamento da empresa frente ao mercado, no lugar da avaliação pura e simples da média aritmética. A média aritmética é muito influenciada pelos extremos da amostra, não sendo assim estatisticamente adequada para a avaliação junto ao mercado quando se deseja comparar a remuneração da empresa com a remuneração padrão de mercado para determinado cargo.

As organizações, em sua estratégia de remuneração, avaliam o posicionamento ideal do composto de remuneração junto ao mercado. Essa determinação é influenciada, dentre outras variáveis, pela estratégia e pela cultura da organização. Uma empresa pode posicionar-se na mediana de mercado para o salário base e no terceiro quartil de mercado em sua remuneração variável, dependendo de sua estratégia específica para um grupo de cargos ou para a organização como um todo.

Os pacotes de remuneração pesquisados e cujo posicionamento é avaliado frente ao mercado são basicamente: o salário base, a remuneração variável (como o bônus, a participação nos resultados e a remuneração variável de vendas), o pacote de benefícios (como o plano médico, a previdência privada e o seguro de vida) e o pacote de remuneração de longo prazo (como as opções por ações, por exemplo).

Abaixo se encontra a definição das medidas de posicionamento mais utilizadas nas comparações da remuneração frente ao mercado:

- **Mediana** - Medida de tendência central. A mediana ocupa a posição central da série de observações, quando estas estão ordenadas segundo suas grandezas (crescente ou decrescente). As empresas que posicionam determinado pacote de remuneração na mediana de mercado não buscam uma maior agressividade frente ao mercado neste pacote, visando sim um posicionamento dentro do padrão de mercado.
- **Terceiro Quartil** – O posicionamento no terceiro quartil de mercado coloca a empresa entre as 25% que melhor pagam no mercado pesquisado. As empresas que posicionam determinado pacote de remuneração nesta medida apresentam maior poder de atração e retenção neste pacote específico.

- **Primeiro Quartil** – O posicionamento no primeiro quartil de mercado coloca a empresa entre as 25% com menor remuneração no pacote pesquisado no mercado. As empresas que posicionam determinado pacote de remuneração nesta medida apresentam maior exposição quanto às possibilidades de atração e retenção.

Segundo Lawler III (1990), a abordagem tradicional apresenta com base a idéia de que o valor de um cargo pode ser determinado pelos valores pagos no mercado para cargos com descrições semelhantes, percebendo o valor da pessoa executante de cargo como o valor do próprio cargo.

Além da evolução salarial pela movimentação do empregado para outros cargos, existe a possibilidade de aumentos salariais por outras variáveis. O mérito é reconhecido como elemento legítimo de aumento salarial. Apesar de o mérito não estar restrito ao fator tempo, muitas organizações no Brasil utilizam esse fator como base para movimentações salariais por sua objetividade e por seu alinhamento com a cultura brasileira, conforme indicado em parte específica apresentada nesta dissertação. O fator tempo levou ao desenvolvimento das curvas de maturidade:

*“Um conjunto de curvas representando ‘centis’ a partir de um dado tempo de experiência, sendo que centis extremos funcionam como limites de faixas salariais, estabelecidos para cada abscissa”, constituindo-se “num meio apropriado para orientar a fixação dos salários dos profissionais” (SANTOS, 1975, p.76).*

A forma tradicional, apesar de ser amplamente utilizada por várias empresas, tornou-se foco de várias críticas por inibir a criatividade e o espírito empreendedor, por promover um estilo burocrático, por focar mais os procedimentos do que os resultados e não encorajar o desenvolvimento de novos conhecimentos e habilidades, entre outras, conforme indica Hipólito (2001).

Mesmo assim, muitas empresas ainda continuam a administrar com a forma tradicional por sentirem mais seguras nesta técnica de administração da remuneração que já existe há tempos no mercado. De forma geral, estas empresas são caracterizadas por um perfil cultural específico, com valores direcionados a estabilidade e segurança.



Não podemos deixar de destacar que modelos modernos de remuneração fixa, como os de competência aplicados a remuneração, são muito recentes no mercado e algumas empresas ainda não realizaram a migração para os mesmos por carência de suporte técnico consistente para tal no mercado.

### **2.5.2. Tendências na administração da remuneração**

Como alternativa ao paradigma do cargo e alterando o foco do cargo para a pessoa, surgem sistemas de remuneração que visam à superação das desvantagens da abordagem tradicional.

Uma dessas alternativas é o sistema de pagamento por habilidades. O pagamento por habilidade reconhece o grau de capacitação dos empregados, ou como coloca Milkovich e Newman (1987), faz com que os empregados recebam pelas habilidades que possuem em relação ao trabalho (“o que eles podem fazer”), ao invés do pagamento pelo cargo específico que possuem (“o que eles estão fazendo”). Podemos considerar como habilidade, a definição de Pereira, Picarelli e Colpo (1996), no qual habilidade é a “capacidade de realizar uma tarefa em conformidade com determinados padrões exigidos da organização”. Essa técnica é aplicada principalmente para os níveis operacionais pela facilidade de traçar uma relação direta entre a geração de resultado e o conjunto de habilidades necessárias. O sistema de habilidades certifica as habilidades para remunerar o aprendizado das mesmas. Dessa forma, o esforço de desenvolvimento individual leva à evolução salarial e a senioridade fica com papel secundário.

Ghoparde e Edge (apud HIPÓLITO, 2001) relacionam elementos para o desenvolvimento da certificação das habilidades:

- Certificadores podem ser externos ou não a organização;
- Níveis exigidos para proficiência das habilidades;
- Métodos para o empregado demonstrar essa proficiência (como a supervisão observar a proficiência em treinamentos no trabalho, “*on-the-job*”, ou em testes de certificação).

Para a determinação das habilidades necessárias para os cargos, podem-se analisar os profissionais que melhor desempenham determinado cargo para percepção das habilidades que levam a um desempenho diferenciado ou faz-se uma reflexão sobre os objetivos estratégicos da empresa para identificar as capacidades necessárias para atingi-los, conforme indica Hipólito (2001).

Também conforme Hipólito (2001), os dois caminhos acima devem ser adotados com cuidado, pois apresentam limitações. O primeiro por focar nas habilidades necessárias hoje, mas não necessariamente necessárias para o futuro da organização e o segundo pelo risco de focar habilidades muito genéricas e subjetivas para o alcance de significação para a organização.

Como limitações a utilização da metodologia de remuneração por habilidades, podemos citar alguns pontos apresentados por Hipólito (2001):

- Dificuldade em estabelecer o valor de cada habilidade;
- Tendência de aumento dos valores da Folha de Pagamento devido à remuneração pelas habilidades adquiridas;
- Necessidade de disponibilização de programas de treinamentos e acompanhamento da capacitação;
- Dificuldade em gerenciar salários quando determinada habilidade cai em obsolescência por mudanças na organização ou tecnológicas;
- Risco trabalhista por remunerar de maneira diferente profissionais que executam o mesmo trabalho;
- Complexidade de gestão pela necessidade de bom sistema de informações.

Dentre alternativas para a abordagem funcionalista de administração salarial, podem-se citar como base para a chamada “*Gestão por Competências*”, as teorias focadas em níveis de complexidade do trabalho, como a abordagem de Jacques (1967) que sugeriu a caracterização de diferentes níveis de trabalho na organização pela análise do “*time span*”, ou seja, “*o maior período de tempo durante o qual o uso do discernimento é autorizado e esperado, sem revisão por um superior*” (Jaques, 1967, p.21). As reflexões de Jaques inspiraram diversos autores no desenvolvimento de propostas de gestão de pessoal com base em conceitos de níveis de abstração, evolução da complexidade e agregação de valor.

As teorias focadas em níveis de complexidade do trabalho possuem características, como apresenta Hipólito (2001), que indicam a tendência na administração de salários em ambientes competitivos:

- Estruturam um referencial que visa esclarecer/ordenar o que é valorizado e reconhecido pela organização, com base em uma escala de evolução de responsabilidade/complexidade;
- As posições não são comparadas entre si, mas sim em uma escala preestabelecida;
- As habilidades são reconhecidas se estiverem alinhadas aos resultados;
- São capazes de reconhecer adaptabilidade, empreendedorismo e iniciativa, estando assim alinhadas com propostas de gestão mais participativas;
- Não colocam de lado a manutenção do conceito de cargos, que podem influenciar no nível de trabalho esperado dos funcionários alocados neles;
- Permitem, através de posicionamento ao longo de faixas salariais estabelecidas, diferenciações salariais individuais;
- Atuam como integradoras entre a administração da remuneração e as outras práticas de recursos humanos.

A disseminação da “*gestão por competências*” veio a partir da década de 80, voltada a subsistemas de recursos humanos como os de seleção, treinamento e às técnicas de promoção. Sua entrada para a diferenciação salarial ocorreu de forma mais intensa na década de 90. Dentre as razões para o atraso está o impacto na organização das alterações nas práticas de remuneração e os cuidados necessários decorrentes desse impacto.

Ao falar sobre competências pode-se partir da análise da mesma enquanto elemento de vantagem competitiva. Dentro da abordagem de vantagem competitiva, destacam-se, dentre outras, duas correntes de pensamento, a primeira parte dos trabalhos de Porter (1990) e a segunda dos estudos de Prahalad e Hamel (1991).

Porter (1990) aponta o ambiente como de fundamental influência na determinação da vantagem competitiva, por direcionar a busca por inovação e evolução frente às pressões exercidas pelo mesmo. Essas pressões estimulam respostas organizacionais baseadas em sua cultura, história, estrutura econômica e valores.

Prahalad e Hamel (1991) indicam a necessidade das empresas olharem para seu interior quando desenharem suas estratégias, levando a seguinte percepção apresentada por Durand e Quelin (1998):

*“que o desenvolvimento de recursos e competências internas à empresa é superior para a adaptação ao mercado, mesmo que um melhor entendimento das ligações entre o ambiente competitivo e as competências-essenciais (core competences) da organização seja necessário”* (DURAND e QUELIN, 1998, p. 14).

Prahalad e Hamel (1991, p. 6) definem competências essenciais como *“o aprendizado coletivo na organização, especialmente como coordenar diversas habilidades de produção e integrar múltiplas correntes tecnológicas”*.

Dessa forma, ao adotar-se o conceito de competências para diferenciação de salários, deve-se atentar para o perfeito desdobramento das competências organizacionais e, como indica Hipólito (2001), para a influência no alcance dos objetivos estratégicos da organização.

Existem diferentes abordagens ligadas à remuneração por competências. Uma delas encara a competência como um estoque de recursos, cuja diferença para o conceito de pagamento por habilidade está no público que se busca atingir. Enquanto a remuneração por habilidades foca no público operacional, a remuneração por competência objetiva profissionais em posições técnicas e gerenciais.

O referencial da competência é visto como incremental ao longo do tempo, enquanto o desempenho tende a ser volátil (aumentando e diminuindo ao longo do tempo). Dessa forma, um referencial centrado na competência do indivíduo é visto, por algumas correntes, como um substituto para o reconhecimento do desempenho em si.

A prática de dissociar o uso de competências de um cargo específico é um enorme desafio que pode remunerar aspectos que não contribuem efetivamente para os resultados operacionais. Existe assim, um conjunto de autores que indicam

a necessidade de contemplar os resultados e sua forma de obtenção na interação dos empregados nas situações de trabalho.

Outra abordagem encara a competência como aplicação do estoque de recursos, incluindo o que se está apto a fazer com estes recursos. Com isso, o conceito é ampliado focando também realizações. Faz-se necessário que essa combinação “*adicione valor ao negócio*”, assegurando que o produto resultante ajude na competitividade da organização, conforme indica Ulrich et alii (1995).

Para que essa abordagem ocorra, dentre outras necessidades, é importante o estabelecimento de um clima organizacional propenso à aplicação da competência, como indica Hipólito (2001), pois a competência organizacional não é função apenas do estoque de competências existentes, mas incluem também as condições oferecidas para sua mobilização:

- Existência de processos que acomodam mudança e incerteza;
- Proximidade entre indivíduos e existência de funções que transferem conhecimento;
- Situações que facilitem a resolução de problemas e combinação criativa do conhecimento;
- Comportamento favorável da hierarquia, conforme indica Zarifian (1996);
- Disponibilidade e tempo dos profissionais para compreender eventos e questionar o trabalho;
- Ocorrência de situações reais que exijam o desenvolvimento da competência;

Os autores que mais avançaram dentro do conceito ampliado de competências, estruturaram gabaritos que sinalizam níveis crescentes de responsabilidade e complexidade. Eles procuraram viabilizar a relação entre o aumento no valor agregado pelos empregados e a aquisição de competências, pois este é um ponto crucial para um sistema de remuneração que reconheça o desenvolvimento do funcionário com efetividade para a organização.

Dutra (1999) recomenda pontos relevantes para uma eficaz gestão das competências:

- As competências devem ser observáveis para serem acompanhadas;
- As descrições das competências devem ser objetivas para retratar as entregas esperadas e eliminar ambiguidades e generalidades;
- A quantidade de competências não deve ser grande para viabilizar o acompanhamento;
- As competências devem ser graduadas pela complexidade da entrega.

### **2.5.2.1. Tendências no composto dos benefícios**

Outra tendência de inovação dos compostos de remuneração encontra-se na prática dos benefícios flexíveis.

Benefícios são componentes indiretos de remuneração oferecidos aos funcionários, com o objetivo de tornar sua vida mais agradável. Os benefícios incluem uma série de vantagens oferecidas pela organização, como assistência médica, seguro de vida, alimentação, transporte, previdência privada, entre outros.

Quanto a sua exigência, os benefícios podem ser legais, que são benefícios exigidos pela legislação trabalhista e também por convenção coletiva entre sindicatos; ou podem ser espontâneos, que são concedidos por liberalidade das organizações.

Os benefícios flexíveis são planos que trazem benefícios conforme a necessidade de cada pessoa. O funcionário, de forma geral, pode escolher dentre um grupo de benefícios aqueles que ele percebe como importantes dentro de seu perfil. As vantagens estão em alocar para o indivíduo benefícios que ele perceba como agregadores reais de valor para seu pacote de remuneração. A complexa gestão desse pacote de benefícios flexíveis e determinadas restrições na legislação brasileira, para algumas práticas relativas aos mesmos, dificultam a maior difusão dessa tendência no mercado nacional.

Como diz Sennett (2006), a contemporaneidade se constitui pela força dos laços fracos, e conseqüentemente, esses laços fazem com que as pessoas tenham cada vez menos coisas em comum. Neste cenário, trabalhar cada vez mais com

benefícios flexíveis, adaptados a realidade particular de cada funcionário, facilita a atração e retenção de talentos em empresas que buscam a valorização da individualidade de seu corpo funcional.

### **2.5.2.2.**

#### **Tendências no composto da remuneração variável**

Para finalizar, outra tendência no mercado de remuneração é o foco cada vez maior na remuneração variável como alavancadora do composto remuneratório dos empregados. Com ela, as empresas com posturas mais agressivas, em termos de competitividade de mão de obra e de mercado, trocam o custo fixo pelo variável ao buscarem um posicionamento mais agressivo na remuneração variável do que na remuneração fixa. A remuneração variável é uma forma de retribuir ao esforço dos indivíduos para o alcance dos resultados organizacionais de curto ou longo prazo.

No Brasil, a Lei 10.101/2000, de Participação nos Lucros ou Resultados, trouxe uma alternativa para as empresas reconhecerem a contribuição de seus funcionários sem, com isso, serem afetadas por encargos trabalhistas e previdenciários, pois estão isentas dos mesmos, conforme esta lei. Dessa forma, a lei foi mais um motivador para alavancar o composto variável da remuneração, sendo a modalidade de remuneração variável mais utilizada no Brasil, pois sua implantação tornou-se obrigatória.

Além dos bônus e da participação nos lucros e resultados, que basicamente refere-se ao variável de curto prazo, existe a prática de remuneração variável de vendas, para cargos das áreas de vendas e pré-vendas basicamente, também como variável de curto prazo. A prática de opções por ações (“*stock options*”) e suas variantes, principalmente para cargos executivos seniores das organizações, ocorre como variável de longo prazo.

A variável de longo prazo é uma ferramenta útil para o alcance dos resultados futuros da organização e por isso é utilizada como motivadora aos executivos das empresas que estão em fase de crescimento inicial.

Enquanto nas empresas jovens, e nas que atuam em mercados competitivos, existe maior predisposição para correr riscos, os esquemas de remuneração de risco, ligadas ao variável, não são bem vistos em empresas conservadoras e voltadas a segurança e estabilidade.

O mercado mundial encontra-se atento a remuneração dos executivos seniores das organizações. Um balanceamento errôneo do composto remuneratório desses executivos pode não ser satisfatório aos acionistas das empresas. A remuneração executiva com indicadores díspares dos objetivos dos acionistas pode direcionar a empresa para caminhos divergentes dos desejos de seus investidores.

Os planos de opção por ações, que são planos voltados aos executivos de topo nas organizações tradicionais, também se alargaram aos níveis mais baixos da hierarquia em organizações que buscam um grau de competitividade maior e valorizam os talentos individuais. No Brasil, com o grande número de empresas ingressando na Bolsa de Valores, esta prática aumentou sua representatividade no pacote de remuneração.

Dentre as alternativas aos planos de opção por ações existem os planos chamados de ações fantasma (“*phantom shares*”), voltados principalmente para empresas que não possuem cotação em bolsa de valores. Uma de suas vantagens é não dispersão do capital, pois não existe distribuição de ações reais, mas sim, de parcelas que apresentam uma unidade de valor referencial a um indicador financeiro da empresa.

### **2.5.3.**

#### **Tipologia de Handy e administração da remuneração**

Frente à cultura organizacional e seus respectivos valores, pode-se traçar paralelos referentes às estratégias de remuneração mais aderentes a cada um dos tipos culturais. Na sequência, utilizando-se da tipologia cultural de Handy (2003), que foi analisada pelo Grupo XYZ para a avaliação de sua cultura organizacional, encontra-se uma tabela que associa, de forma macro, os tipos culturais de Handy com estratégias genéricas de remuneração. Essa tabela foi utilizada em um debate sobre remuneração em diferentes contextos culturais, no 12º. Congresso Nacional de Remuneração do Grupo de Informações Salariais do Rio de Janeiro em 2008.



A tabela teve como base, as características de determinados sistemas e estratégias de remuneração, apresentados neste capítulo, e as características das tipologias culturais apresentadas por Handy (2003).

Tabela 11: Tipologia Cultural de Handy versus Práticas de Remuneração.

	<i>Zeus</i>	<i>Apolo</i>	<i>Atena</i>	<i>Dionísio</i>
<i>Valores mais Importantes</i>	Ousadia Autoconfiança Comprometimento Dedicação	Obediência Segurança Conciliação Cooperatividade	Flexibilidade Negociação Competitividade	Transparência Comunicação Resiliência
<i>Mensagem do Plano</i>	“Aos amigos tudo...” “Antiguidade é posto!”	“Eu sei com quanto irei me aposentar.”	“Vale o quanto pesa”	“Eu sou o cara”
<i>Remuneração em Risco</i>	Baixo	Baixo	Alto	Alto
<i>Papel do Salário Base</i>	Tempo de casa	Estabilidade	Pouco relevante	Mais uma parte do pacote
<i>Foco curto e longo prazo</i>	Curto	Longo	Médio	Imediato

	<i>Zeus</i>	<i>Apolo</i>	<i>Athena</i>	<i>Dionísio</i>
<i>Estratégia de Remuneração com melhor fit à cultura</i>	<i>“Pessoalista”</i> Sem real teor técnico e dependente do grau de confiança do gestor no funcionário	Posicionamento de Mercado: Mediana para cargos oper./admin.  Sistema de Remuneração: Funcional  Benefícios: Tradicionais  <i>Variável: Ao utilizar “Stock Options” ou “Phantom Options” faz-se para executivos seniores</i>	Posicionamento de Mercado: 3º Quartil de mercado no Variável  Sistema de Remuneração: Competências  <i>Benefícios: Tradicionais ou Flexíveis</i>  <i>Variável: Ao utilizar “Stock Options” ou “Phantom Options” não limita-se apenas aos executivos seniores</i>	Posicionamento : Varia conforme área de negócios ou talentos específicos  Sistema de Remuneração: Competências  Benefícios: Flexíveis  Variável: Ao utilizar “Stock Options” ou “Phantom Options” faz-se de maneira aberta a grande parte da organização

**Fonte:** Adaptado de: LINHARES A. J. B. e SANTOS, A. M. **Remuneração em Diferentes Contextos Culturais.** In: 12º. Congresso Nacional de Remuneração do Grupisa. Rio de Janeiro, 2008.

### 3 Metodologia

#### 3.1. Tipo de pesquisa

Conforme as tipologias de Gil (1991) e Vergara (2000) podemos classificar a pesquisa realizada, quanto aos seus fins, como descritiva e exploratória.

Descritiva por buscar a identificação das características de determinado fenômeno, no caso específico, a cultura do Grupo XYZ e seu processo remuneratório.

Exploratório, no lato sensu, pois realizamos o trabalho em campo com limitado conhecimento acumulado e sistematizado, no caso, o relacionamento entre cultura organizacional e remuneração.

A base desta afirmação está na pesquisa realizada, que não encontrou na revisão das publicações nacionais e internacionais dos últimos cinco anos, vasto número de trabalhos relacionando cultura organizacional com remuneração, mas sim, grande número de trabalhos específicos sobre cultura organizacional ou específicos sobre remuneração, ou trabalhos relacionando estes temas com outros objetos de estudo.

O estudo assim busca *“proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito”* (Gil, 1991).

No que se refere aos meios, segundo Vergara, ou quanto ao delineamento da pesquisa, conforme Gil, a pesquisa é um estudo de caso, pois é circunscrita a um grupo, o Grupo XYZ, e apresenta características de profundidade e detalhamento. Com base nos estudo de Yin (2001) sobre a metodologia de estudo de caso, será possível fazer uma pesquisa mais profunda das características específicas da cultura organizacional do Grupo XYZ, observando as relações da mesma com processo remuneratório no mesmo Grupo.

Porém, é importante ressaltar que ocorreu primeiramente uma revisão bibliográfica, com estudo sistematizado baseado em material publicado em livros,

artigos, teses, jornais, revistas, etc. que fornecem instrumental analítico para outros tipos de pesquisa.

No que se refere ao estudo de caso, os critérios que teremos quanto aos meios são o documental e telematizado.

### **3.2. Coleta de dados**

A pesquisa bibliográfica foi conduzida em textos específicos sobre os tópicos do estudo, buscando uma revisão da literatura sobre o assunto e aprofundamento do referencial teórico sobre cultura, remuneração, além de dados referentes à empresa objeto do estudo de caso.

Para tal foram utilizados livros e artigos, teses, revistas especializadas, dentre outros instrumentos.

Pesquisa documental foi realizada em relatórios internos do Grupo XYZ, manuais e práticas gerenciais, revistas internas, livros publicados com o patrocínio do Grupo XYZ, em pesquisas realizadas pela área de Recursos Humanos do Grupo XYZ e em relatórios elaborados pelo mesmo.

A pesquisa telematizada buscou informações na internet e na área de publicações corporativas do sistema eletrônico de troca de mensagens do Grupo XYZ. As informações pesquisadas referem-se à empresa estudada, sua cultura e história.

### **3.3. Tratamento dos dados**

As características culturais da empresa e a relação estabelecida entre a cultura organizacional e o sistema de remuneração, foram tratadas de forma não estatística, ou seja, de forma qualitativa.

Os dados coletados através de pesquisa bibliográfica e telematizada servem para desenvolvimento teórico que contextualiza a pesquisa.

Na pesquisa documental, foram levantados e analisados dados constantes em documentos internos da empresa, com compilação posterior das informações relativas aos assuntos focais deste estudo.

### **3.4. Limitações do método**

Esta dissertação, por utilizar a metodologia de estudo de caso único, no Grupo XYZ, sofre das limitações decorrentes deste método, não podendo ocorrer generalizações estatísticas, apesar de as conclusões poderem ter caráter indicativo e permitirem generalizações teóricas.

Além disso, a pesquisa apresenta as seguintes dificuldades e limitações quanto à coleta, tratamento e análise dos dados:

1. O método fica limitado pela seleção dos pesquisados, tendo em vista a impossibilidade de serem pesquisados todos os funcionários da empresa, foram selecionados um grupo chave de gestores. Dessa forma, não houve a possibilidade da análise das representações simbólicas e percepções de todos os segmentos da organização;
2. Devido à necessidade de focar o período relevante no estudo de caso analisado, do ano 2003 até 2007, mudanças importantes podem não ter sido analisadas e/ou aprofundadas;
3. Pesquisas qualitativas geram uma maior dificuldade de sistematização e podem, por isso, impactar a interpretação e análise dos resultados;
4. A utilização de dados secundários, como o material de pesquisa da cultura corporativa do Grupo XYZ, coletado por consultoria contratada pela área de Recursos Humanos do Grupo, apresenta o risco da tabulação realizada por um terceiro e não o pesquisador deste trabalho. Visando garantir a precisão nesta tabulação, o pesquisador deste trabalho, membro da área de Recursos Humanos do Grupo XYZ, contratante da pesquisa, verificou a metodologia aplicada pelo consultor na tabulação buscando certificar-se de que a mesma era a metodologia recomendada por Handy (2003), no livro *Deuses da Administração*.

## 4 O grupo XYZ

O grupo empresarial objeto do estudo de caso desta dissertação é o Grupo XYZ, que iniciou suas atividades no Brasil em 1837, no Estado da Bahia, mais precisamente na cidade de Salvador. Ao longo dos seus 172 anos, a empresa tornou-se reconhecida como prestadora de serviços aos setores de comércio marítimo nacional e internacional no Brasil.

Sua tradição histórica somada com sua filosofia visionária está presente na estratégia de crescimento e forma de atuação de cada empresa do Grupo, viabilizando um diferencial de abrangência e qualidade de serviços no mercado nacional.

A XYZ, conforme dados de 2007, possui mais de 7 mil clientes ativos, sendo que os 100 principais respondem juntos por 81% das receitas e nenhum responde por mais de 10% das receitas totais do Grupo.

Os investimentos realizados pela XYZ propiciam eficiência reconhecida nos seus negócios de Operações Portuárias, Rebocagem Marítima, Logística, Agenciamento Marítimo e *Offshore*.

No que se refere ao negócio de Operações Portuárias, a XYZ possui concessões para operar dois dos principais terminais portuários de contêineres do Brasil, um, localizado no Porto de Rio Grande, no Estado do Rio Grande do Sul, e outro localizado no Porto de Salvador, no Estado da Bahia. As operações nos terminais portuários são divididas em carga/descarga e armazenagem de produtos, além de serviços acessórios, como colocação e retirada de contêineres e fornecimento de energia e monitoramento de contêineres refrigerados. A XYZ possui também serviços que incluem estocagem, reparos e lavagem de contêineres vazios.

Além dos terminais de contêineres, a XYZ possui operações nos portos públicos de Fortaleza, no Estado do Ceará (contêiner, carga geral e granel) e Santos, no Estado de São Paulo (veículos).

Este segmento representava, em 2007, 37% das receitas da XYZ, o que, no modelo do Boston Consulting Group (1982), coloca o negócio como a “*vaca leiteira*” do Grupo em conjunto com o negócio de Rebocagem Marítima. Em 2007, a XYZ foi a terceira maior companhia privada brasileira em movimentação de contêineres.

O negócio de Rebocagem Marítima da XYZ possui mais de 100 anos de atividade e no negócio de Rebocadores a XYZ é a maior operadora de serviços de rebocagem da costa brasileira. A XYZ atua na atracação e desatracação de navios, no apoio a manobras, bem como em serviços especiais de suporte a operações de salvatagem marítima e rebocagem oceânica. Outro serviço é o chamado “*offloading*”, que consiste na transferência de petróleo entre as plataformas e os navios.

A XYZ possui estaleiro próprio, na cidade do Guarujá em São Paulo, responsável pela construção das embarcações e manutenção da frota de rebocadores e embarcações de *offshore*.

Os negócios da XYZ Rebocadores respondem por 36% das receitas da XYZ, com base no relatório anual de 2007.

Em 2007, um grande concorrente internacional no negócio de Rebocagem Marítima ingressou no Brasil para competir com a XYZ neste mercado e levou ao Grupo a avaliar sua estratégia no mercado com o novo entrante.

Os negócios de Operações Portuárias e Rebocagem Marítima, por seu grande impacto no resultado do Grupo, influenciam muito no estilo de gestão praticado.

O negócio de logística cresceu a partir da década de 90 e oferece serviços de transporte, armazenagem e distribuição a clientes nacionais e multinacionais. Dessa forma, nesse negócio, a XYZ é reconhecida como um operador logístico que oferece soluções integradas e customizadas para a cadeia de suprimentos com projetos inovadores, customizados para a necessidade do cliente.

Uma das principais unidades da Logística é o Porto Seco, localizado na cidade de Santo André, no Estado de São Paulo.

De 2004 até 2007, a receita do segmento de logística teve crescimento médio anual composto de 47,6%, sendo responsável por 17% da receita líquida de 2007 da XYZ, com base no relatório anual do mesmo ano.

O negócio de Logística apresenta características específicas por ser administrado em margens operacionais mais estreitas que os demais, no que se refere à diferença entre custo operacional e a respectiva receita. Além disso, por ser intensivo em mão-de-obra e por demandar uma especificidade técnica diferenciada em seus profissionais de nível superior, apresenta necessidades singulares tanto no perfil de seus profissionais, quanto na composição dos seus custos.

No negócio de Agenciamento Marítimo, a XYZ é a maior e mais antiga agência brasileira independente (que não pertence a armadores). Ela presta serviços de agenciamento a navios de linhas regulares e navios avulsos nos principais portos do país. O negócio possui mais de 15 escritórios e opera em 42 dos principais portos brasileiros, sendo a maior cobertura nacional ao longo da costa brasileira.

O negócio de Agenciamento representa 5% da receita líquida da XYZ.

O negócio de Agenciamento está em um cenário onde cada vez mais armadores assumem a responsabilidade pelo agenciamento de suas operações, o que leva um desafio adicional no que se refere à retenção de clientes e visualização de novas oportunidades.

O negócio de *Offshore* presta serviços de apoio marítimo para plataformas de exploração e produção de petróleo e gás. O negócio, em 2007, superou em 28,72% a receita de 2006 e representou 3% da receita da XYZ.

Frente às características particulares de suas áreas de atuação, a XYZ apresenta a integração de diferenças como um de seus principais atributos, mesclando em seus negócios a prática de profissionais, com muito tempo de empresa, com jovens talentos mergulhados nas melhores práticas de mercado.

A diretoria do grupo reconhece o mesmo como tradicionalmente moderno, pois ao mesmo tempo em que possui tradição de mercado em alguns de seus negócios, busca se atualizar às novas necessidades de mercado. Além disso, a diretoria destaca que o grupo apresenta um ambiente de trabalho amigável e incentivador.

Um consultor em visita ao Grupo XYZ, falou uma frase que exemplifica o ambiente acolhedor que visualizou: “*percebo que as pessoas aqui se sentem em família, em casa*”.



#### 4.1. Breve histórico da empresa

Nesta parte do trabalho, utilizaremos nomes fictícios para os sócios majoritários da organização visando não explicitar seus nomes reais.

“ABC” abre sua empresa em 1837, a XYZ, na cidade de Salvador, associado à “DEF”, seu irmão caçula que assume a ponta da operação em Londres. Ao registrar a empresa, “ABC” jamais poderia prever o futuro que se desenhava para 170 anos mais tarde. Futuro esse no qual a XYZ estaria transformada na maior empresa de rebocadores da América Latina, na terceira maior no ranking das Américas. Na maior operadora portuária do Brasil. Na única companhia brasileira capaz de operar em toda e qualquer área do comércio marítimo.

“ABC” já conhecera Salvador como representante de uma companhia de seguros em 1820, o que pode tê-lo ajudado no processo de reflexão de seu projeto empresarial.

Os irmãos buscaram se estabelecer no novo mundo dedicando-se ao negócio de carvão. Pretendiam aproveitar as vantagens da Inglaterra no Tratado de Aliança, comércio, navegação e amizade de 1810. Neste Tratado a Inglaterra gozava do benefício de pagar a taxa de 15% sobre os importados, enquanto os demais países pagavam 24% e Portugal 16%.

Desde 1808, na Província da Bahia e na Corte, existe um aumento de negócios com a Inglaterra.

A Inglaterra fora impedida por Napoleão de negociar com os países europeus, após a decretação do Bloqueio Continental, e foi musa inspiradora de Dom João VI para que franqueasse os portos brasileiros às nações, em 1808.

Com a escassez do carvão neste lado do Atlântico, os irmãos da XYZ perceberam oportunidades neste comércio, afinal o carvão era a matriz energética da época. Dessa forma, “DEF” organiza a compra do carvão na Inglaterra e “ABC”, em Salvador, o recebe e distribui nas principais cidades brasileiras.

A partir de 1840, o negócio apresenta um crescimento vertiginoso para o restante do século XIX, quando ocorrem concessões para exploração de minas, comércio de minerais combustíveis e ouro, agenciamento marítimo e atividade portuária.

Entre as novas atividades, o Grupo construiu o primeiro dique seco no Brasil, na Ilha do Mocanguê Pequeno, na Baía da Guanabara, que foi inaugurado por Dom Pedro II em 1869 e foi considerada a maior obra privada até então.

“ABC” II, da segunda geração dos XYZ, associa-se ao Barão de Mauá, visando à exploração do carvão e ferro, e na mesma época, ocorre a Guerra do Paraguai, na qual o Grupo abastece a Armada Imperial, graças aos seus serviços de agenciamento.

O Grupo, com “ABC” II, passa sua administração central de Salvador para o Rio de Janeiro.

No século XIX a companhia se internacionaliza com presença até no Japão e com variados negócios ligados ao comércio exterior em novas frentes de agenciamento, importação de máquinas, caldeiras e componentes para construção pesada.

Com a república, o monarquista “ABC” II é perseguido e obrigado a deixar o país, com o fim do contrato de concessões para exploração de atividades portuárias e arresto de navios da companhia. Dessa mudança política surge uma quase falência para a XYZ e a mudança para outro dono, “GHI”.

A família de “GHI” terá o controle da XYZ pelos seguintes 50 anos.

Neste período a empresa abre seu capital na bolsa de Londres e ingressa em novos ramos de atividade: estiva, estaleiro de construção e reparos, distribuição de sal e armazém.

A empresa, além da navegação era um “trading”, e cuidava da importação e exportação de produtos de primeira necessidade até produtos finos, como fósforos Fiat Lux e o uísque Johnnie Walker, entre outros.

A partir de 1930, com o aumento da industrialização brasileira, o Brasil limitou as licenças de importação para produtos com similar nacional. Além disso, ocorreu a nacionalização das minas de carvão da Inglaterra e o ingresso do novo combustível chamado Petróleo no mundo.

Na Inglaterra, decide-se por preparar a liquidação dos ativos e encerrar as atividades na América do Sul, ou pelo menos deixar o mínimo possível por aqui.

As portas estão fechadas na antiga loja do Rio de Janeiro onde a companhia mostrava os produtos importados de sua carteira. As atividades estão concentradas em Salvador.

Interessante observar que as duas quase mortes da XYZ ocorreram como resultados de mudanças político ideológicas no País.

O novo ressurgimento da XYZ ocorre no ideal desenvolvimentista do Brasil, em 1959, quando um grupo de investidores chefiados por “JKL” assume o controle acionário e ordena o cessar da venda de ativos no país.

A partir daí, inverte-se o processo de diversificação radical que foi marca dos cem anos passados. Busca-se, então, concentrar esforços nas atividades em que o Grupo possuía reconhecida experiência e que eram promissoras. Amplia-se a frota de rebocadores, investe-se em estaleiros de médio porte e busca-se o saneamento e a austeridade nas despesas.

Com o falecimento de “JKL” em 1988, a XYZ passa a ser comandada pelo seu filho “JKL” II, segunda geração da família.

A companhia chega ao século XXI, testemunhando fatos históricos importantes da vida nacional e consolida-se como uma das principais agências marítimas e uma das maiores operadoras de contêineres do país. Além disso, possui a maior frota de rebocadores da América Latina e está equipada com o que há de melhor para apoio portuário e “*offshore*”.

A partir de 1990, o Grupo ingressou no apoio logístico e operação portuária, que no momento é um dos segmentos mais expressivos da XYZ.

Em abril de 2007, a XYZ abriu seu capital na Bolsa de São Paulo, em mais um sinal de que sua saga continua.

Com a abertura de capital o Grupo busca o desenvolvimento dos negócios existentes e de novos negócios e, visa, também, a modernização permanente de seu modelo de gestão em um mercado que se mostra cada vez mais competitivo em cada um dos seus negócios.

É interessante observar que, ao longo dos anos de sua existência, o Grupo XYZ passou por vários momentos de reinvenção contínua e a cada momento de declínio, que poderiam trazer o fim da organização, o Grupo soube se reinventar e ingressar em nova fase de sucessão no caminho de sua nova vida organizacional.

Ao analisarmos o Grupo, como um todo, podemos no momento atual alocá-lo entre o estágio de formalização (meia-vida) e o estágio de elaboração (maturidade), apresentados nos estudos de Quinn e Cameron (1983) e nos estudos de Schein (1988).

Este paralelo deve-se ao fato do Grupo estar na fase na qual existe um aumento do papel do administrador e integrador, ao mesmo tempo em que, principalmente pela demanda de negócios mais recentes como o de Logística e *Offshore*, existir certo equilíbrio entre os papéis de administrador e empreendedor.

É interessante destacar que se podem encontrar cada um dos seus negócios em fases específicas de ciclo de vida, devido ao número de negócios que o Grupo possui e que foram criados em momentos diferentes. Isso deve incentivar uma administração cada vez mais focada na realidade particular de cada um desses negócios.

#### **4.2. Histórico da área de recursos humanos no grupo**

Até a década de 90, a área de Recursos Humanos era basicamente uma divisão voltada à pagadoria de pessoal, sem uma representatividade maior frente às questões estratégicas do Grupo.

A partir da década de 90, a área ampliou sua atuação para questões voltadas às áreas de desenvolvimento de recursos humanos e estratégia de benefícios, com o suporte a alguns programas voltados às lideranças da empresa e a revisão de componentes dos pacotes de benefícios, como a inclusão da previdência privada e revisão dos parceiros no plano médico do Grupo, entre outras ações.

Essa mudança foi também motivada pelo ingresso do Grupo em novos negócios, como o de Operações Portuárias, Logística e *Offshore* que demandaram uma área de Recursos Humanos atuante na atração e retenção de profissionais no perfil específico para esses negócios.

Mesmo assim, pode-se dizer que até o final de 2002, o foco principal da área de Recursos Humanos da XYZ ainda estava expressivamente ligado às rotinas do departamento de pessoal, ou seja, rotinas voltadas à administração da folha de pagamento e suas questões legais e, além dessas, devido às características dos negócios mais representativos da empresa até então (Rebocagem e Agenciamento Marítimo), existia uma atenção dedicada às questões de ordem sindical também. Afinal, as questões de ordem sindical merecem atenção especial frente ao impacto das mesmas nos custos de pessoal.

A atuação de recursos humanos voltada para as atividades de ordem basicamente operacional e legal não impediam que a empresa, ao longo de seus 171 anos, realizasse ações voltadas à motivação e retenção de seus funcionários. Essas ações, até então, ocorriam graças à visão de seus líderes e propiciavam momentos de integração entre os funcionários. Um desses momentos de integração pode ser representado pelas aulas de futebol que os funcionários do Grupo receberam na década de 20, do introdutor do futebol no Brasil, Charles Miller. Como indicou o historiador inglês Josh Lacey, para a revista interna dos funcionários em julho de 2006, Miller chegou a dar aulas, no início do século passado, para os funcionários da XYZ em Santos.

Entre 2001 e 2002, o Grupo XYZ iniciou uma mudança em sua gestão de Recursos Humanos. Nesta época foi formado o chamado “*Time de RH*” que era composto por diretores e gerentes de várias divisões de negócios da empresa. A partir dos trabalhos elaborados pelo “*Time*”, percebeu-se a necessidade de redirecionar o foco de Recursos Humanos para alinhá-lo ao desenvolvimento da organização. Seria o desenvolvimento organizacional através das pessoas.

Em agosto de 2003 foi contratada um novo gerente para a área de Recursos Humanos e elaborado um planejamento estratégico para essa divisão. Esse planejamento iniciou com uma revisão do foco de atuação da área e esta foi rebatizada de Desenvolvimento Humano e Organizacional (DHO). Assim, além da gestão das questões ligadas a benefícios, relações trabalhistas, sindicais e folha de pagamento, o DHO passou a ser responsável direto pelos critérios de seleção de pessoal, que antes era descentralizado (com gerenciamento das contratações na matriz do Grupo e auxílio na contratação nas outras filiais fora do Rio de Janeiro). O DHO assume efetivamente também a responsabilidade por treinamento, desenvolvimento, remuneração e informações gerenciais. A visão do diretor-superintendente do Grupo, apresentada na revista interna da XYZ em abril de 2004, dizia que “*nosso objetivo era juntar o desenvolvimento da organização com o desenvolvimento das pessoas, pois entendemos que o crescimento da companhia só acontece a partir do crescimento de seus colaboradores*”.

A divisão de DHO apresentou inicialmente duas novas áreas. A área de Treinamento e Desenvolvimento, responsável pela seleção, treinamento e desenvolvimento do Grupo e a área de Recompensa e Incentivos, responsável pela administração de cargos e salários, pelas informações gerenciais da divisão e pelo

orçamento de pessoas da organização. Além dessas duas áreas, manteve-se a área de Administração de DHO, responsável pela Folha de Pagamento e Relações Sindicais do Grupo.

Em 2005, a divisão de DHO incluiu também em seu escopo, a área de Comunicação da empresa, responsável tanto pela comunicação interna quanto pela comunicação externa do Grupo XYZ.

A partir de 2004, o foco da divisão de DHO voltou-se ao desenvolvimento da organização através das pessoas, a partir de programas anuais de treinamento para as lideranças, chamados Programas de Desenvolvimento Gerencial (PDG), do desenvolvimento de um novo sistema eletrônico de avaliação de desempenho dos gestores, da ação e suporte aos assuntos ligados à seleção e treinamento nos diversos negócios do Grupo e da estruturação de um plano de cargos, salários e benefícios para a organização.

Em 2004, ocorreu uma estruturação do plano de cargos e salários do Grupo, em parceria com a consultoria Hay Group, com um programa que visou definir o peso dos cargos na estrutura organizacional e o equilíbrio da remuneração dos cargos frente ao mercado, através da definição de uma estratégia de remuneração para o Grupo XYZ como um todo.

A partir desse momento, a divisão de DHO passou a ser percebida como uma efetiva facilitadora dos processos ligados às pessoas da organização, com presença nas reuniões semanais da Diretoria Corporativa do Grupo, o que até então não ocorria.

Em 2007, ocorreu mais um salto para a divisão de DHO no Grupo, após a abertura de capital do Grupo na Bolsa de São Paulo, a divisão de DHO foi transformada em diretoria. Com essa transformação, a gerência de Recompensa e Incentivo assumiu as responsabilidades da área de Administração de DHO, além de suas responsabilidades originais, alterando sua denominação para gerência de Recompensa e Planejamento DHO.

Em 2007, a gerência de Comunicação assumiu em seu escopo a responsabilidade de iniciar a agenda do tema Sustentabilidade na organização.

Em 2008, a partir de um evento que reuniu os principais gestores da organização, a divisão de DHO do Grupo desenhou sua estratégia para o futuro, visando atuar não só como facilitadora, mas também como parceira da linha de frente, através da atuação de consultorias internas de DHO tanto nas filiais quanto

nos negócios. O objetivo final dessa estratégia é levar a divisão para uma atuação futura como co-autora da estratégia do Grupo XYZ.

Dentro dessa visão, a ação de DHO estará ampliada para a coparticipação nos desafios dos negócios, para o foco nos investidores, clientes, funcionários e terceiros, para o desenvolvimento das lideranças, para a ação como facilitadora da transformação organizacional frente aos novos desafios de mercado, para a ação como integradora da cultura XYZ, além de guardiã da gestão do conhecimento e fomentadora da superação dos resultados.

Todas essas áreas de atuação estão cobertas dentro da estratégia de DHO com programas específicos que foram projetados para o futuro. Esses programas foram divididos nos quadrantes apresentados por Ulrich (1998). Abaixo se encontra o modelo de quadrantes do mesmo.

Figura 2: Modelo de múltiplos papéis para a administração de RH



Fonte: ULRICH, Dave. *Os Campeões de Recursos Humanos*, 1998

### 4.3.

#### Características do sistema de remuneração da XYZ

Ao final de 2004, conforme falado anteriormente, foi elaborado pelo Desenvolvimento Humano e Organizacional do Grupo, representado pela área de Recompensa e Planejamento, um plano de cargos e salários abarcando todas as empresas e negócios do Grupo XYZ. Para o desenvolvimento desse plano foi contratada como parceira de trabalho a Consultoria Hay Group.

O plano de cargos e salários foi elaborado na forma tradicional de administração da remuneração, através de um plano funcional de cargos e salários, elaborado com base na metodologia de pontos.

Isto decorreu da necessidade de implantar um plano com metodologia já sedimentada no mercado, visando uma melhor aderência às características e necessidades do Grupo naquele momento.

A única categoria que ficou fora do plano de cargos e salários elaborado foi o grupo de marítimos dos negócios de rebocagem e *offshore*. Isto se deve ao fato desta categoria ser administrada por legislação específica e conforme regras desenhadas nos acordos sindicais customizados à sua realidade.

Para o trabalho foram realizadas entrevistas com diretores e gerentes dos diversos negócios do Grupo XYZ e foram elaboradas descrições dos cargos da organização, com o objetivo do melhor entendimento dos negócios. Após esse trabalho inicial, os cargos foram avaliados em conjunto com a área de Recompensa e Planejamento de DHO do Grupo, montando a estrutura e validando a mesma inicialmente com gerentes seniores e posteriormente com os diretores da empresa. Com as validações realizadas, verificou-se a análise da consistência interna da remuneração na organização, avaliando o equilíbrio interno da remuneração em cada cargo e entre eles. Na sequência, foi avaliada a consistência externa através de uma pesquisa de mercado.

Em termos de análise da consistência externa da remuneração do grupo, foi avaliado um mercado único para o grupo de cargos operacionais, administrativo e de supervisão, que buscava agrupar empresas competidoras de mão de obra, nos diversos negócios do Grupo e foi formado por 17 empresas. Esse painel de empresas para a pesquisa foi escolhido pela diretoria do Grupo.



Um mercado único para todos os negócios foi um desafio adicional que é repensado atualmente, frente à especificidade e características específicas de cada um dos negócios do Grupo.

Quanto aos cargos de coordenação e gerência do Grupo foi escolhido o mercado conhecido como “mercado geral Hay”, que é a referência da consultoria para o acompanhamento das movimentações de mercado há mais de 10 anos no Brasil. As empresas que estão presentes neste painel da Hay devem apresentar no banco de dados da mesma o mínimo 70% de seus dados lançados, 99% de certeza de participação no banco de dados da Hay todos os anos, além de possuir avaliação de cargos implementada e/ou certificada por um consultor da Hay Group, e uma política estruturada de gestão de pessoas.

O mercado geral da consultoria Hay Group apresenta, em seu painel, em torno de 110 empresas presentes em 15 setores de atividade. Ele foi escolhido pelo entendimento de que os profissionais nos cargos de gestão da empresa podem ser recrutados e selecionados por empresas de quaisquer ramos de atividade, pois o que se busca nestes profissionais é sua habilidade de gestão.

Para o grupo de diretores do Grupo, o painel selecionado foi formado pelo chamado “mercado executivo Hay” que é composto também por um grupo selecionado de empresas, como o mercado geral Hay, porém é voltado para os cargos cuja pontuação estão em 1.000 pontos Hay ou acima. Cargos dessa pontuação, para a metodologia Hay, são considerados cargos de alta senioridade organizacional e merecem uma avaliação específica, devido à suas características em termos de pacote de remuneração.

O mercado selecionado pela diretoria corporativa para os cargos operacionais, administrativos e de supervisão foi regionalizado em três grandes áreas visando uma melhor adequação ao custo de vida das localidades em que se encontram os negócios do Grupo XYZ no Brasil.

Após a realização da pesquisa, foram definidas junto à diretoria corporativa as políticas de competitividade do Grupo, tanto na remuneração fixa quanto variável.

Ficou definido que o Grupo estaria administrando sua remuneração, tanto no fixo quanto no variável, com base na mediana de mercado. Dessa forma, os cargos avaliados foram agrupados em grades salariais específicas que apresentavam a mediana de mercado como balizadora.

A amplitude de cada faixa desenhada para as grades salariais variou conforme o grupo de cargos que a compunha. A amplitude de aproximadamente 22% foi indicada para os cargos operacionais, pela menor possibilidade de diferenciação salarial entre seus ocupantes, frente às atribuições dos mesmos. Para alguns cargos operacionais foi recomendado trabalhar com um salário referência único, baseado na mediana do mercado. Os cargos executivos, de diretoria, apresentaram faixas salariais com amplitude superior a 50%, conforme prática de mercado. A faixa com amplitude de 50% foi referência para a maior parte dos cargos administrativos e gerenciais do Grupo.

O plano foi implantado e, a partir de 2005, os ocupantes dos cargos foram aos poucos sendo enquadrados na política salarial da empresa.

Foram formalizadas políticas para o crescimento dos funcionários, tanto por mérito, ao apresentarem desenvolvimento na função que exerciam, quanto por promoção, por apresentarem desenvolvimento que possibilitava o ingresso em cargos de maior senioridade, desde que existissem vagas para tal.

Essas políticas necessitam de reforço constante para que se evitem exceções que são demandadas em várias situações.

Em 2006, outras ações relativas à carreira e remuneração, tanto na parte salarial quanto de benefícios, foram propostas.

Entrou em vigor a carreira em Y, na qual o funcionário pode crescer para cargos de maior senioridade técnica na empresa recebendo o mesmo pacote de remuneração dos executivos que se encontram em cargos gerenciais ou de coordenação. Para tal crescimento é necessário a existência da vaga de uma função com alta profundidade técnica em determinada unidade. Os especialistas são avaliados, em termos de pontuação de cargo e remuneração, como os coordenadores do Grupo, enquanto os consultores são equivalentes aos gerentes.

A carreira em Y ainda não está sedimentada na cultura do Grupo, que é muito hierarquizada e valoriza por demais os cargos de gestão em detrimento dos cargos de função superior especializada.

O plano de previdência privada do Grupo também sofreu uma reformulação, visando um desenho mais competitivo e em linha com as necessidades dos negócios. A possibilidade de acesso às reservas depositadas pela empresa teve seus prazos encurtados e o desenho possibilitou a aplicação dos recursos dos funcionários em fundos mais diversificados do que os existentes até então.

Procurou-se uma otimização da administração do plano médico na empresa, desenhando planos conforme a necessidade específica dos negócios, visando uma melhor relação custo/benefício do mesmo. Além da customização dos desenhos dos planos médicos por negócio, buscou-se uma administração centralizada do benefício, visando ganho de escala para o mesmo,

O pacote de benefícios da empresa, de forma geral, apresenta um desenho tradicional, no qual existe um grupo de benefícios que é ofertado de forma equitativa aos funcionários do Grupo, existindo diferenciação apenas para alguns benefícios ofertados aos cargos executivos e diferenças específicas em benefícios acordados em negociação coletiva por localidade ou categoria.

Os desenhos de PLR até 2007 referiam-se a uma meta única de resultado para todos os elegíveis. A partir de 2007, os negócios de Logística e Operações Portuárias passaram a possuir um desenho de metas também pelos resultados das unidades e departamentos, visando uma maior proximidade e comprometimento dos funcionários com os resultados desses negócios. Existe uma tendência do desdobramento de desenhos com esse mesmo objetivo para outros negócios da empresa.

Com a abertura do capital da empresa em 2007, o programa de “*phantom shares*” da empresa foi estendido para outros executivos do Grupo, além da diretoria que já possuía tal plano. Esses executivos foram indicados pela diretoria para participação no plano.

Em 2008 surgiu a necessidade de novas reflexões sobre a estratégia de remuneração. Entre as reflexões iniciadas está a avaliação da permanência de uma estratégia única de administração salarial entre os negócios do Grupo e a necessidade de pesquisas salariais específicas para monitorar o mercado de marítimos em *Offshore*, que apresenta cada vez mais concorrentes de mão de obra.

#### **4.4. Resultados da pesquisa sobre a cultura organizacional**

Nesta parte do trabalho se utilizam dados secundários obtidos em pesquisa patrocinada pela XYZ, junto à empresa aqui chamada de *HIJ* Consultoria em Recursos Humanos, visando preservar a identidade da mesma. Esses dados não

foram coletados diretamente pelo pesquisador desta dissertação, mas sim pela consultoria. O pesquisador desta dissertação participou do processo, como membro da equipe da equipe de DHO que realizou o trabalho em conjunto com a consultoria, e assegurou-se da qualidade da pesquisa avaliando a coleta e tabulação dos dados, frente à metodologia proposta por Handy (2003) que foi utilizada como base para a pesquisa.

No Programa de Desenvolvimento Gerencial (PDG), patrocinado pela gerência de treinamento e desenvolvimento da diretoria de DHO, fundado em 2007, diagnosticou-se os valores do Grupo XYZ e sua cultura, com base em questionário proposto por Handy (2003).

Participaram do PDG 85% dos Coordenadores, Gerentes e Diretores de todo o Grupo XYZ, totalizando 171 pesquisados, que responderam os questionários em cada uma das 10 turmas que compuseram o programa.

O questionário da pesquisa encontra-se no anexo dessa dissertação, bem como, a interpretação das contagens do questionário, recomendadas por Charles Handy em seu livro, e os resultados gerais em frequência modal, apresentados pela consultoria contratada.

Os resultados do questionário respondem sobre os valores e respectiva cultura corporativa do Grupo XYZ. Através do resultado, podem-se traçar paralelos com a estratégia de remuneração existente na organização. Da mesma forma, percebemos tendências de transformação cultural que respondem sobre as reflexões que passa a área de remuneração do Grupo atualmente. A influência da cultura nacional aparece também no resultado do questionário.

Através da análise do questionário, podem-se traçar paralelos com outras tipologias culturais apresentadas no referencial teórico, com base nos valores característicos de cada uma, e observar analogias das mesmas com o ciclo de vida e com estratégias genéricas de remuneração, ao analisarmos as características apresentadas no referencial teórico para determinados ciclos de vida e estratégias de remuneração específicas.

Na análise dos resultados, observa-se a prevalência da utilização e valorização de mecanismos próprios da racionalidade burocrática explicitada em controles, em regras, processos e métricas detalhadas, e em sua obediência. O foco fundamental da dinâmica do trabalho na organização demonstra estar alicerçada em uma estrutura marcada pela hierarquia. Possíveis conflitos entre

colaboradores tendem a ser resolvidos pela regulamentação normativa. O perigo aqui é excelência se confundir com cumprimento de normas e procedimentos, instalando e fortalecendo a cultura do esforço ao invés da cultura dos resultados.

Estas características de organização burocrática são muito pertinentes às características de alguns negócios tradicionais do Grupo, como Agenciamento e Rebocagem Marítima. Este último, além de tradicional, responde por 36% das receitas do Grupo. O negócio de Rebocagem é formado em grande parte por profissionais do meio naval que são acostumados a trabalhar com base em normas claras e na obediência às mesmas.

A competição identificada no diagnóstico como a mais forte no tecido cultural da XYZ é a originária da necessidade de ocupar uma posição importante no sistema formal, o que é compatível com a predominância da regulamentação burocrática já analisada. No entanto esse padrão é seguido pela motivação de obter vantagens e poder pessoal, ficando em quarto lugar a competição motivada pela melhoria do padrão de resultados. Essas características demonstram desafios para implantação da meritocracia em seus moldes clássicos e a presença da influência da cultura nacional, em sua característica hierarquizante.

Há indícios de que a dinâmica da XYZ é também regida pela existência de vínculos de lealdade pessoal e redes de relacionamentos que privilegiam posturas paternalistas, também características influenciadas pela cultura nacional.

Em tais circunstâncias, é possível encontrar nas diferentes áreas o culto às personalidades, ao lado do compromisso com a execução do trabalho e cumprimento das regras e do dever. Em quadros culturais com tais características, é comum encontrar-se também o paternalismo e o protecionismo dispensado àqueles que são parte das redes de relacionamentos. Essas redes são convenientes em determinadas organizações quando a burocracia se transforma no entrave para a solução rápida dos problemas. A consequência disso, além da concentração na relação interpessoal, ao invés do foco direto no trabalho e no resultado, é o desgaste para estar próximo às personalidades importantes e a frustração caso o esforço não seja reconhecido.

É importante destacar que embora o padrão formal seja hegemônico na estrutura cultural da XYZ e que o traço da subjetividade, paternalismo, apareça graças ao modelo de poder praticado pelos gestores, esse modelo de poder assim configurado não aparece de forma explícita nos questionários. Os resultados

indicam sinais de padrões do tipo burocrático-formal encobrendo um padrão gregário de poder caracterizado pela preocupação com relações marcadas pela pessoalidade. Os conflitos interpessoais tendem a ser evitados e quando surgem não são bem vistos. Dessa forma, percebe-se um mecanismo culturalmente legitimado de refletir muito sobre decisões que possam desagradar ou gerar impopularidade. Podem-se ver assim outras características da cultura nacional, tanto no formalismo como na postura de espectador, personalismo e paternalismo.

Conforme analisado no referencial teórico, essas características da cultura nacional são evidentes em organizações que se encontram de forma geral na fase de maturidade em seu ciclo de vida. Essa fase pode ser colocada como a característica do Grupo XYZ como um todo, apesar da existência de negócios que ainda não chegaram nesse momento, ao analisarmos seu ciclo de vida particular.

Ao pensar o futuro, os funcionários projetam uma organização focada no resultado e na equipe, mantendo a burocracia necessária para tais resultados e associada à preocupação com dimensões estratégicas e com uma melhora significativa do prazer. Observa-se que ao pensar adiante identificam uma situação ideal aonde chefe e subordinado pautam suas condutas essencialmente pela busca de prazer, pela possibilidade de escolher o que fazer e pela atitude desregulamentada, indicando uma escolha cuja origem se encontra, provavelmente, nas mudanças que a organização está sofrendo frente às novas demandas de mercado, nas características gerais dos negócios, além das razões emocionais de busca por mudanças.

Isso pode ser fruto de uma necessidade cada vez mais clara de administrar cada negócio conforme suas especificidades de mercado e idiossincrasias, ao invés de considerar os mesmos em um mesmo modelo comum a todo o Grupo. É importante pensar no todo, mas com olhar dedicado a cada uma de suas partes.

A análise do material é importante para se pensar em como alterar padrões atuais trabalhando com ferramentas de influência cultural, visando transformações que possam ser desejadas.

De forma resumida e utilizando-se dos tipos culturais apresentados por Handy (2003), ao analisarmos a tabulação do questionário, percebemos como predominante atualmente a cultura Apolo e, pelas descrições acima, percebemos a existência em segundo plano de uma cultura Zeus, caracterizada pelo modelo de poder apresentado pelos gestores influenciados pela cultura nacional.

Porém, não podemos deixar de destacar que no questionário aparecem os traços Atena não só no projeto futuro de organização, pela visão pessoal dos pesquisados. A cultura Atena aparece paralela e pouco mais evidente, em segundo plano, com o tipo Zeus, no ponto de vista da organização hoje, com sinais de uma cultura focada em senso de equipe, orientada pelo compromisso com a competência e valorização da sinergia. Isso reflete o processo de transformação pela qual passa a organização.

Na sequência, apresenta-se uma análise da estratégia de remuneração da XYZ à luz das tipologias de Handy e dos demais estudiosos apresentados no referencial teórico. Traçam-se, para tal, as estratégias de remuneração adequadas a cada tipo cultural.

Ocorre também a associação dos tipos culturais com determinados ciclos de vida organizacional. Existem algumas variações entre o ciclo de vida organizacional e determinados valores similares entre as tipologias. Isto se deve as diferentes variáveis de análise das tipologias em relação à realidade.

A base para as conclusões foram os valores organizacionais captados na pesquisa realizada pela XYZ e os valores característicos de cada tipo cultural apresentado em cada tipologia.

A relação entre a estratégia de remuneração com melhor adequação para determinada cultura foi obtida pela avaliação dos valores associados a cada tipo cultural nas tipologias analisadas e os dados apresentados no referencial teórico sobre remuneração.

Tabela 12: Tipologia de Culturais vs. Ciclo de Vida vs. Estratégias de Remuneração

Tipologia Cultural	Valores Mais Importantes	Fase do Ciclo e Vida	Estratégia de Remuneração	Estratégia de Remuneração XYZ
<p><b>1. Handy</b></p> <p>Cultura de Poder: Alta centralização e Baixa formalização</p> <p>Cultura de Pessoa: Baixa formalização e Baixa Centralização</p> <p>Cultura de Tarefas: Alta formalização e baixa centralização</p> <p>Cultura de Papéis: Alta formalização e Alta centralização</p>	<p>Ousadia Autoconfiança Comprometimento Dedicação</p> <p>Transparência Comunicação Resiliência</p> <p>Flexibilidade Negociação Competitividade</p> <p>Obediência Segurança Conciliação Cooperatividade</p>	<p>nascimento crescimento inicial estágio empreendedor</p> <p>sucessão estágio de coletividade</p> <p>meia vida organizacional estágio de formalização</p> <p>estágio de elaboração Maturidade</p>	<p><u>“Pessoalista”</u> Sem real teor técnico e dependente do grau de confiança do gestor no funcionário</p> <p><u>Posicionamento:</u> Varia conforme área de negócios ou talentos específicos <u>Sistema de Remuneração:</u> Competências <u>Benefícios:</u> Flexíveis <u>Variável:</u> Ao utilizar “Stock Options” ou “Phantom Options” faz-se de maneira aberta a grande parte da organização</p> <p><u>Posicionamento de Mercado:</u> 3º Quartil de mercado no Variável <u>Sistema de Remuneração:</u> Competências <u>Benefícios:</u> <i>Tradicionais ou Flexíveis</i> <u>Variável:</u> Ao utilizar “Stock Options” ou “Phantom Options” não se limita apenas aos executivos seniores</p> <p><u>Posicionamento de Mercado:</u> Mediana para cargos oper./admin. <u>Sistema de Remuneração:</u> Funcional <u>Benefícios:</u> Tradicionais <u>Variável:</u> Ao utilizar “Stock Options” ou “Phantom Options” faz-se para executivos seniores</p>	<b>X</b>



Tipologia Cultural	Valores Mais Importantes	Fase do Ciclo e Vida	Estratégia de Remuneração	Estratégia de Remuneração XYZ
<p><b>2. Deal e Kennedy</b></p> <p>Cultura Macho: Alto risco e rápido <i>feedback</i></p>	competitividade foco em resultado	nascimento crescimento inicial fase de sucessão estágio de coletividade	<p><u>Posicionamento de Mercado:</u> 3º Quartil de mercado no Variável</p> <p><u>Sistema de Remuneração:</u> Competências</p> <p><u>Benefícios:</u> Tradicionais ou Flexíveis</p> <p><u>Variável:</u> Ao utilizar "Stock Options" ou "Phantom Options" não se limita apenas aos executivos seniores</p>	<b>X</b>
<p>Cultura aposte Sua Companhia: Alto risco e <i>Feedback</i> lento</p>	iniciativa ousadia perspicácia	sucessão Estágio de coletividade	<p><u>Posicionamento:</u> Varia conforme área de negócios ou talentos específicos</p> <p><u>Sistema de Remuneração:</u> Competências</p> <p><u>Benefícios:</u> Flexíveis</p> <p><u>Variável:</u> Ao utilizar "Stock Options" ou "Phantom Options" faz-se de maneira aberta a grande parte da organização</p>	
<p>Cultura Trabalho Duro/Diverte Muito: Baixo risco e rápido <i>feedback</i></p>	conciliação negociação visão de conjunto	meia vida organizacional maturidade estágio de elaboração	<p><u>Posicionamento de Mercado:</u> Mediana para cargos oper./admin.</p> <p><u>Sistema de Remuneração:</u> Funcional</p> <p><u>Benefícios:</u> Tradicionais</p> <p><u>Variável:</u> Ao utilizar "Stock Options" ou "Phantom Options" faz-se para executivos seniores</p>	
<p>Cultura Processo: Alto risco e <i>Feedback</i> lento</p>	segurança individualismo	declínio	Não existe estratégia padrão definida	

Tipologia Cultural	Valores Mais Importantes	Fase do Ciclo e Vida	Estratégia de Remuneração	Estratégia de Remuneração XYZ
<b>3. Sethia e Von Glinow</b>				
Cultura Exigente: baixa preocupação com pessoas e alta preocupação com desempenho	competitividade foco em resultado ousadia entusiasmo profissionalismo	nascimento crescimento inicial fase de sucessão estágio de coletividade	<u>Posicionamento de Mercado:</u> 3º Quartil de mercado no Variável <u>Sistema de Remuneração:</u> Competências <u>Benefícios:</u> Tradicionais ou Flexíveis <u>Variável:</u> Ao utilizar "Stock Options" ou "Phantom Options" não se limita apenas aos executivos seniores	
Cultura Integrativa: Alta preocupação com pessoas e desempenho	comunicação iniciativa visão estratégica autonomia comprometimento	meia vida organizacional estágio de formalização	<u>Posicionamento:</u> Varia conforme área de negócios ou talentos específicos <u>Sistema de Remuneração:</u> Competências <u>Benefícios:</u> Flexíveis <u>Variável:</u> Ao utilizar "Stock Options" ou "Phantom Options" faz-se de maneira aberta a grande parte da organização	
Cultura Cuidadosa: alta preocupação com pessoas e baixa preocupação com desempenho	segurança obediência socialmente responsável conciliação	meia vida organizacional maturidade estágio de elaboração	<u>Posicionamento de Mercado:</u> Mediana para cargos oper./admin. <u>Sistema de Remuneração:</u> Funcional <u>Benefícios:</u> Tradicionais <u>Variável:</u> Ao utilizar "Stock Options" ou "Phantom Options" faz-se para executivos seniores	<b>X</b>
Cultura Apática: Baixa preocupação com pessoas e desempenho	segurança individualismo	declínio	Não existe estratégia padrão	

Tipologia Cultural	Valores Mais Importantes	Fase do Ciclo e Vida	Estratégia de Remuneração	Estratégia de Remuneração XYZ
<p><b>4. Quinn e Rohrbaugh</b></p> <p>Cultura Grupo: Flexibilidade/ Mudança e Interno/Orientação para pessoas</p>	<p>flexibilidade perseverança visão de conjunto conciliação</p>	<p>meia vida organizacional maturidade estágio de elaboração</p>	<p><u>Posicionamento de Mercado:</u> Mediana para cargos oper./admin. <u>Sistema de Remuneração:</u> Funcional <u>Benefícios:</u> Tradicionais <u>Variável:</u> Ao utilizar "Stock Options" ou "Phantom Options" faz-se para executivos seniores</p>	<b>X</b>
<p>Cultura Desenvolvimento: Flexibilidade/ Mudança e Externo/Orientação para a organização</p>	<p>inovação iniciativa visão estratégica ousadia comprometimento</p>	<p>estágio de formalização</p>	<p><u>Posicionamento:</u> Variável conforme área de negócios ou talentos específicos <u>Sistema de Remuneração:</u> Competências <u>Benefícios:</u> Flexíveis <u>Variável:</u> Ao utilizar "Stock Options" ou "Phantom Options" faz-se de maneira aberta a grande parte da organização</p>	
<p>Cultura Hierárquica: Estabilidade/ Controle e Interno/Orientação para pessoas</p>	<p>conciliação negociação</p>	<p>meia vida organizacional maturidade estágio de elaboração</p>	<p><u>A mesma da Cultura de Grupo</u></p>	
<p>Cultura Racional: Estabilidade/ Controle e Externo/Orientação para a organização</p>	<p>competitividade de Individualismo</p>	<p>maturidade estágio de elaboração</p>	<p><u>Posicionamento de Mercado:</u> 3º Quartil de mercado no Variável <u>Sistema de Remuneração:</u> Competências <u>Benefícios:</u> Tradicionais ou Flexíveis <u>Variável:</u> Ao utilizar "Stock Options" ou "Phantom Options" não se limita apenas aos executivos seniores</p>	

Tipologia Cultural	Valores Mais Importantes	Fase do Ciclo e Vida	Estratégia de Remuneração	Estratégia de Remuneração XYZ
<b>5. Goffe e Jones</b>				
Cultura Comunal: Alta sociabilidade e alta solidariedade	Comprometimento Cooperatividade	maturidade estágio de elaboração	<u>Posicionamento de Mercado:</u> Mediana para cargos oper./admin. <u>Sistema de Remuneração:</u> Funcional <u>Benefícios:</u> Tradicionais <u>Variável:</u> Ao utilizar "Stock Options" ou "Phantom Options" faz-se para executivos seniores	
Cultura Mercenária: Baixa sociabilidade e alta solidariedade	Competitividade foco em resultado	nascimento crescimento inicial fase de sucessão estágio de coletividade	<u>Posicionamento de Mercado:</u> 3º Quartil de mercado no Variável <u>Sistema de Remuneração:</u> Competências <u>Benefícios:</u> Tradicionais ou Flexíveis <u>Variável:</u> Ao utilizar "Stock Options" ou "Phantom Options" não se limita apenas aos executivos seniores	
Cultura "Networked": Baixa solidariedade e alta sociabilidade	resiliência estabilidade emocional	fase de sucessão estágio de coletividade	<u>A mesma da Cultura Comunal</u>	<b>X</b>
Cultura Fragmentada: Baixa sociabilidade e baixa solidariedade	segurança individualismo	declínio	Não existe estratégia padrão definida	

## 5 Conclusões

### 5.1. Conclusões e considerações finais da pesquisa

O objetivo final deste trabalho foi identificar um alinhamento entre a cultura organizacional e a estratégia de remuneração.

Identificou-se que determinados valores organizacionais relacionados a tipos culturais apresentam aderência a estratégias específicas de remuneração. Porém, é importante destacar que, dependendo de outras variáveis organizacionais, tais estratégias podem necessitar ajustes, seja na competitividade do composto de remuneração ou na metodologia de remuneração escolhida para a parte fixa ou variável. Não se pode esquecer que um modelo proposto é uma simplificação da realidade e não a realidade em si.

Uma cultura Apolo, por exemplo, poderá utilizar, em sua estratégia, um sistema de remuneração por competências ao sentir-se segura, por respaldo de mercado, quanto à metodologia por competências aplicada à remuneração. Porém, como a metodologia ainda é recente na área de remuneração, pode-se dizer que atualmente o sistema com melhor alinhamento aos valores da cultura Apolo é o sistema de remuneração funcional, pela valorização da segurança nesta cultura.

Dentro das empresas, determinadas negócios ou unidades organizacionais podem vivenciar culturas específicas. Por exemplo, mais uma vez utilizando a tipologia de Handy, uma área de auditoria em uma empresa Zeus não deverá perder suas características Apolo, frente às atribuições que lhe são devidas. Dessa forma, uma extensão da reflexão sobre estratégia de remuneração poderá criar novos paralelos internos a uma organização, caso esta deseje customizar sua estratégia de remuneração para seus negócios/unidades.

O que se coloca é a estratégia de remuneração com melhor alinhamento à cultura e não a única estratégia de remuneração que seria adequada à determinada cultura.

De forma geral, organizações voltadas para valores ligados à competitividade buscam estratégias de remuneração cujo posicionamento do variável fique no terceiro quartil de mercado, visando motivar os empregados na busca por resultados e financiando o plano com parte do alcance destes mesmos resultados.

De outro lado, organizações que apresentam valores individualistas são mais aderentes a avaliar a aplicação de benefícios flexíveis.

É importante destacar também que as empresas não ficam necessariamente sempre dentro da mesma cultura ao longo do seu ciclo de vida e, as transformações em sua cultura levam a mudanças em suas estratégias de remuneração, bem como, as mudanças na estratégia de remuneração servem como mais uma variável para alterações da cultura organizacional.

No estudo de caso com o Grupo XYZ, foi identificada que a estratégia de remuneração do Grupo encontra-se em linha com suas características culturais corporativas atuais, porém, percebeu-se no desenvolvimento do tema, que a XYZ, como em muitos momentos de sua vida, está em um novo instante de transformação organizacional.

A pesquisa realizada com base no questionário, proposto por Handy em seu livro, demonstra que o tipo cultural predominante no Grupo como um todo atualmente é o tipo Apolo, visualizado pela valorização de mecanismos próprios da racionalidade burocrática explicitada em controles, em regras, processos e métricas detalhadas, e em sua obediência.

Estas características Apolo são muito pertinentes às características de alguns negócios tradicionais do Grupo, como Agenciamento e Rebocagem Marítima. Este último, além de tradicional, responde por 36% das receitas do Grupo. O negócio de Rebocagem é formado em grande parte por profissionais do meio naval acostumados a trabalhar com base em normas claras e na obediência às mesmas.

Em segundo plano apresentam-se traços da cultura Zeus, caracterizada pelo modelo de poder apresentado pelos gestores que é influenciado pela cultura nacional, no que se refere às questões relacionais, hierárquicas, ao personalismo e patrimonialismo. Outra variável, que pode trazer o modelo de poder Zeus junto aos gestores, é a característica de negócios tradicionais, calcados no

relacionamento local e que acabam por fortalecer a influência e poder dos gestores nas unidades em que atuam.

Estas características da cultura brasileira encontradas na cultura do Grupo são caracterizadas no item ponto 2.2, que fala do modelo de desenvolvimento de ação cultural brasileiro na gestão empresarial. Empresas com tais características apresentam-se na fase de ciclo de vida identificada como a fase do Grupo XYZ, ou seja, entre o estágio de formalização (meia-vida) e elaboração (maturidade) .

A cultura Atena aparece no momento atual, forte em segundo plano, através do foco em senso de equipe, orientação para o compromisso com a competência e valorização da sinergia, demonstrando o processo de transformação que vive a organização. Quanto ao ponto de vista de cada pesquisado para o futuro da organização, a cultura Atena é destacada em primeiro plano, indicando uma escolha cuja origem se encontra, provavelmente, nas mudanças que a organização está sofrendo frente às novas demandas de mercado, nas características gerais dos negócios, além das razões emocionais na busca por mudanças.

Na sequência do item 4.4 é realizada uma analogia dos resultados da pesquisa frente às demais tipologias apresentadas no referencial teórico. Utiliza-se para tal analogia os valores organizacionais percebidos na pesquisa, frente aos valores apresentados para cada tipo cultural das demais tipologias do referencial teórico. Faz-se também uma analogia adicional com as estratégias de remuneração mais adequadas para os valores organizacionais e seus respectivos tipos culturais, dentro de determinado ciclo de vida organizacional. Para essas duas analogias finais, utilizam-se as características apresentadas no referencial para remuneração e ciclo de vida.

Em praticamente todas as tipologias analisadas, os valores organizacionais mais evidentes percebidos no Grupo XYZ tiveram como paralelos os valores de segurança, estabilidade, obediência e conciliação, que são característicos de empresas que estão entre o estágio de formalização (meia-vida) e elaboração (maturidade), em linha com o ciclo de vida do Grupo.

Porém, apesar do atual ciclo de vida do Grupo, ao realizar o paralelo dos valores percebidos na pesquisa com a tipologia de Goffe e Jones, identificou-se a cultura do Grupo XYZ no tipo “*Networked*” (Em rede), pois são evidentes na pesquisa as relações marcadas pela pessoalidade, com conflitos interpessoais sendo evitados e não bem vistos.

No item 4.3 apresenta-se a estratégia atual de remuneração do Grupo XYZ, que é a administração da mesma dentro do modelo tradicional, ou seja, remuneração pelo sistema funcional.

Essa estratégia foi definida no momento de implantação do plano de cargos e salários na empresa e respondeu à busca de uma metodologia sedimentada, que evitasse os riscos inerentes à implantação de uma metodologia que ainda não estivesse plenamente testada no mercado. Entendeu-se que esse caminho era o mais adequado para uma empresa que ainda não havia sido exposta a um trabalho estruturado na área de cargos e salários para todos os seus negócios.

Dentro do conceito de implantar uma metodologia sedimentada, no âmbito da remuneração pelo sistema funcional, buscou-se a metodologia de pontos da consultoria Hay Group, que possui uma das técnicas de avaliação por pontos mais conhecidas e difundidas no mundo,

O posicionamento da empresa em termos de competitividade é na mediana de mercado, tanto para o pacote de remuneração fixa quanto variável. Esse posicionamento está em linha com os valores organizacionais percebidos e, conseqüentemente, com a cultura organizacional diagnosticada na pesquisa da cultura corporativa do Grupo.

Como indicado no item anterior, a carreira em Y não apresentou aderência à cultura do Grupo pela valorização da hierarquia no mesmo e conseqüentemente pela maior valorização dos cargos de gestão funcional. Quanto às políticas salariais, percebe-se a necessidade de reforço constante das mesmas para evitar o surgimento de exceções à regra, por demandas que podem estar influenciadas, entre outras variáveis, por valores ligados aos relacionamentos interpessoais. Esses valores identificados na pesquisa, e expressos na cultura Zeus, aparecem no modelo de poder apresentado pelos gestores, e podem ser também influenciados pela permanente tensão entre o critério meritocrático e as relações pessoais e/ou antiguidade, existente na cultura brasileira.

A transformação organizacional que vive o Grupo, na conjuntura atual, apresenta como motivadores de destaque os ciclos de vida diferenciados entre os negócios, trazendo valores também diferenciados, apresenta também como influência a abertura de seu capital na Bolsa de Valores de São Paulo, o ingresso de novos concorrentes em negócios sedimentados, como o de Rebocagem Marítima, o desenvolvimento de novos negócios e de negócios como o de



*Offshore* e o crescimento da relevância do negócio de Operações Portuárias frente aos demais, pois hoje este responde por grande parte da receita do Grupo.

Além disso, o negócio de Logística está em crescimento acentuado e é um negócio administrado em margens operacionais mais estreitas que os demais, no que se refere à diferença entre custo operacional e a respectiva receita, o que requer uma atenção dedicada. Este negócio também é intensivo em mão-de-obra e apresenta demanda por uma especificidade técnica diferenciada em seus profissionais de nível superior. Dessa forma, apresenta necessidades singulares tanto no perfil de seus profissionais, quanto na composição dos seus custos.

Uma análise específica, em negócios como o de Logística, poderá identificar tipos culturais diferenciados, que demandam estratégias diferenciadas na questão de remuneração.

Outro ponto relevante a destacar é que a pesquisa patrocinada pela XYZ, e objeto de análise deste trabalho, foi direcionada ao grupo de gestão, ou seja, obteve resultados da cultura corporativa do Grupo e não da cultura organizacional em todos os seus extratos. Como a estratégia de remuneração é definida pelo grupo de gestão sênior da empresa, pode-se dizer que a cultura corporativa refletiu a estratégia de remuneração inicialmente definida, porém, faz-se necessário observar que a cultura corporativa não é necessariamente a mesma cultura que poderia ser visualizada, caso a análise fosse com toda a organização.

No Grupo XYZ é válida a reflexão, já corrente, quanto à revisão da estratégia de remuneração vigente, visando à adequação da mesma às demandas específicas dos negócios e a transformação organizacional e cultural que ocorre no Grupo, e que pode ser percebida na pesquisa realizada pelo Grupo, mais precisamente na parte referente ao ponto de vista pessoal dos pesquisados.

Um caminho para as mudanças necessárias pode ser a definição de estratégias de remuneração específicas por negócio, porém, com o cuidado quanto ao impacto dessas diferenciações na cultura corporativa ainda presente.

É importante ressaltar também que trabalhar a remuneração é apenas um componente para a adequação cultural. Atuar em outras variáveis e práticas organizacionais é relevante e importante. Afinal, a possibilidade de gerenciar a cultura de uma organização é possível, porém, com grandes dificuldades. Quando isto implica alteração dos padrões vigentes então, as possibilidades são mais estreitas e desafiadoras.

Um dado concreto desse desafio é a necessidade de decantar a influência da cultura brasileira no modelo de poder dos gestores, visando diminuir o impacto das características hierárquicas e patriarcais e fomentar características adaptativas e criativas, que podem ser de valia para incentivar ainda mais os valores Atena e de culturas de Grupo e Comuns, que são importantes nesse momento de transformação em um ambiente de competitividade.

É de suma importância a percepção dos impactos da estratégia de remuneração na cultura das organizações. Uma estratégia fora do alinhamento cultural, se não tiver como objetivo uma mudança nos padrões culturais vigentes, não atingirá os objetivos finais esperados pela organização.

## **5.2. Sugestão para futuras pesquisas**

Uma sugestão de extensão deste trabalho é uma análise da cultura organizacional de diversos negócios de uma organização, como o Grupo XYZ, que pode revelar a necessidade de estratégias de remuneração específicas e customizadas.

Da mesma forma, pode-se avaliar a necessidade de customização de estratégias por áreas ou unidades específicas nas organizações. Um caso concreto é a área comercial que, independente da cultura organizacional, demanda especificidades em sua estratégia de remuneração variável.

Outra possibilidade encontra-se na pesquisa dos valores de todos os extratos funcionais da organização, visando uma percepção clara da cultura organizacional como um todo e seus paralelos com as estratégias de remuneração definidas.

Uma análise interessante seria o aprofundamento das diversas estratégias de remuneração possíveis e sua composição para dada cultura organizacional, não limitando apenas a uma análise macro das estratégias genéricas de remuneração.

Por fim, uma pesquisa ampla em determinado segmento de mercado, formado por um conjunto de empresas, pode aprofundar a análise e o balizamento das associações realizadas neste trabalho e melhor fundamentar conclusões quanto aos valores/cultura das organizações e suas estratégias de remuneração específicas.

## 6

### Referências bibliográficas

ALVESSON, M.; BERG, P. O. **Corporate culture and organizational symbolism**. Berlim: Walter de Gruyter, 1992.

BARBOSA, L. **Cultura e empresas**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2002.  
\_\_\_\_\_. **Igualdade e Meritocracia: a ética do desempenho nas sociedades modernas**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.

BETHLEM, A. S. **Gestão de negócios: Uma abordagem brasileira**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

BLAKE, R. R.; MOUTON, J. S. **O Novo Grid Gerencial**. 3ª ed. São Paulo: Pioneira, 1986.

CERIELLO, V. R.; FREEMAN, C. **Human Resource Management Systems: Strategies, tactics and techniques**. New York: Lexington, 1991.

CHIAVENATTO, I. **Recursos Humanos: edição compacta**. São Paulo: Atlas, 1985.

DA MATTA, R. **Carnavais, malandros e heróis. Para uma sociologia do dilema brasileiro**. Rio de Janeiro: Zahar, 1979.

DEAL, T.; KENNEDY, A. **Corporate Culture: The Rites and Rituals of Corporate Life**. Reading, MA: Addison-Wesley, 1982.

DURAND, R.; QUELIN, B. V. **Building Sustainable Competitive Advantage: An empirical investigation**. Paper apresentado no 4th International Conference on Competence-Based Management. Oslo, Noruega, p. 18-20, Junho 1998.

DURHAM, E. R. Cultura e ideologia. **Dados - Revista de Ciências Sociais**. São Paulo, v. 27, n. 1, p. 71-89, 1984.

DUTRA, J. S. Desenhando programas de desenvolvimento a partir da Identificação de competências essenciais. In: EBOLI, M. (Coord.) **Educação para as empresas do século XXI: Desenvolvimento e alinhamento dos talentos humanos às estratégias empresariais – O surgimento das universidades corporativa**. São Paulo: Adolfo Schmukler, 1999 (Coletânea Universidades Corporativas).

FLEURY, M. T. L. O Desvendar a cultura de uma organização – uma discussão metodológica. In: FLEURY, Maria Tereza L., FISCHER, Rosa Maria. **Cultura e Poder nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 1989.

FREIRE, P. **Pedagogia do Oprimido**. 13. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1983.

FREITAS, M. E. **Cultura Organizacional: Formação, tipologia e impactos**. São Paulo: Makron Books, 1991.

FREYRE, G. **Ingleses no Brasil**. Rio de Janeiro: J. Olympio, 1948  
GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.

HANDY, C. **Deuses da Administração**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

HELLER, T. Changing Authority Patterns: Acultural Perspective. **Academy of Management Review**, v.10, n. 3, 1985.

HIPÓLITO, J. A. M. **Administração Salarial: A remuneração por competências como diferencial competitivo**. São Paulo: Atlas, 2001

HOFSTEDE, G. **Cultures and Organizations: Software of the mind**. New York: McGraw-Hill USA, 1997.

JAKES, E. **Equitable Payment: A general theory of work, differential payment, and industrial progress**. Londres: Pelican, 1967

KILMANN, R. H. et al. **Gaining control of the corporate culture**. San Francisco: Jossey Bass, 1985.

LAWLER III, E. **Strategic Pay: Aligning organizational strategies and pay systems**. San Francisco: Jossey-Bass, 1990.

MIGUELES, C.; LAFRAIA, J. R. B.; SOUZA, G. C. **Criando o hábito da excelência: Compreendendo a força da cultura na formação da excelência em SMS**. Rio de Janeiro: Qualimark, 2006: Petrobras, 2006.

MILGROM, P.; ROBERTS, J. **Economics, organization & management**. New Jersey: Prentice Hall, 1992.

MILKOVICH, G. T.; NEWMAN, J. M. **Compensation**. 2. ed. Texas: Business, 1987.

MORGAN, G. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

O'NEAL, S. R. The reward and recognition phenomenon. **Compensation and benefits review**, p. 48-52, Nov. / Dec., 1992

PASCHINI, S. **Estratégia - alinhando cultura organizacional e estratégia de RH à estratégia de negócio**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

PEREIRA FILHO, J. L.; PICARELLI FILHO, V.; COLPO, O. S; Equipe Coopers e Lybrand. **Remuneração estratégica: a nova vantagem competitiva.** São Paulo: Atlas, 1996.

PETERS, T.; WATERMAN, J. R. **In search of excellence.** New York: Harper e Row, 1982.

PETTIGREW, A. On studying organizational cultures. **Administrative Science Quarterly**, v. 24, 1979.

\_\_\_\_\_. A cultura das organizações é administrável? In: FLEURY, M. T. L., FISCHER, R. M. **Cultura e Poder nas Organizações.** Editora Atlas, 1996.

PORTER, M. **The Competitive Advantage of Nations.** Harvard Business Review, p. 73-93, Mar/Apr., 1990.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. **The Core Competence of the Corporation.** Boston: Harvard Business Review, p. 79-91, reprinted 1991, p. 3-15, May/June, 1990

PRATES, M. A .S.; BARROS, B. T. O estilo brasileiro de administrar. In: MOTTA F. C. P. CALDAS, M. P. **Cultura Organizacional e Cultura Brasileira.** São Paulo: Atlas, 1997.

QUINN, R. E.; CAMERON, K. Organizational Life Cicles and Shifting Criteria of Effectiveness: Some Preliminary Evidence. **Management Science**, v.29, 1983.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional.** 8. ed. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos, 1999.

SANTOS, R. A. de O. **Administração de Salários na Empresa.** São Paulo: LTr, 1975.

SCHEIN, Edgard H. How Culture forms, develops, and changes, In: Ralph, Kilmann; Mary J. Saxton; Roy Serpa. **Gaining Control of the Corporate Culture.** San Francisco: Jossey-Bass, 1988.

\_\_\_\_\_. **Organizational Culture and Leadership.** San Francisco: Jossey-Bass, 1989.

SENNETT, R. **A Cultura do Novo Capitalismo.** Rio de Janeiro: Record, 2006.

SETHIA, N.; VON GLINOW, M. A. Arriving at Four Cultures by managing the reward system. In: KILMANN, R.; SAXTON, M.J. e SERPA, R. **Gaining Control of the Corporate Culture.** San Francisco: Jossey Bass, 1985.

TOMEI, P. A.; RUSSO, G. M.; ANTONACCIO, C. F. B. **Cultura Empreendedora** – Guia prático para seleção de empreendedores. Rio de Janeiro: Office Book, 2008.

ULRICH, Dave. **Os Campeões de Recursos Humanos**, 1998  
\_\_\_\_\_.; BROCKBANK, W.; YEUNG, A. K.; LAKE, D. G. Human resource competencies: An Empirical Assessment. **Human resource Management**, v. 34, n. 4, p. 473-495, 1995.

WEBER, M. **A ética protestante e o “espírito” do capitalismo**. São Paulo: Companhia das Letras, 2004.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZARIFIAN, P. **A Gestão da e Pela Competência**. Material de Apoio ao Seminário Internacional “Educação Profissional, Trabalho e Competências”. Rio de Janeiro: Ciet, 1996.

ZIMPECK, B. G. **Administração de Salários**. 7. Ed. São Paulo: Atlas, 1992.

## **7**

### **Anexos**

#### **7.1.**

##### **Formulário de Pesquisa**

### **IDENTIFICANDO OS VALORES DE SUA ORGANIZAÇÃO**

#### **A. INSTRUÇÕES**

Você tem em mãos um instrumento que se destina a ajudá-lo a identificar valores. Este material foi elaborado de modo a permitir que se construa quatro alternativas de sentenças visando identificar valores que embasam crenças e práticas organizacionais.

Sua tarefa consiste em atribuir notas, de 1 a 4, para cada alternativa. Por convenção a nota 1 refere-se à sentença que mais se aproxima de sua realidade e a nota 4 à sentença que mais se distancia.

Enfatiza-se: a todas as sentenças deve ser atribuída uma nota.

Leia e analise, primeiramente, cada conjunto sob a ótica organizacional. Confie em suas primeiras reações ao atribuir as notas. Não se demore muito em cada conjunto.

Após ter realizado a tarefa acima descrita repita o mesmo procedimento, agora sob a perspectiva pessoal. Procure não comparar as notas já atribuídas na análise anterior com as que estiver atribuindo sob o prisma pessoal. Registre o que você verdadeiramente crê.

**B.****1. Um bom chefe:**

- a) É forte, decidido e firme, mas amável. É protetor, generoso e indulgente com os subordinados leais.
- b) É impessoal e correto, evitando tirar vantagem de sua autoridade. Exige de seus subordinados apenas o que é exigido pelo sistema formal.
- c) É igualitário e influenciável em assuntos relativos à tarefa. Usa sua autoridade para obter os recursos necessários ao prosseguimento do trabalho.
- d) Preocupa-se e é suscetível às necessidades pessoais e valores dos outros. Usa sua posição para satisfazer e estimular oportunidades de crescimento para seus subordinados.

**1.1.NOTAS**

PV Organ.	PV Pessoal

**2. Um bom subordinado:**

- a) Trabalha duro, é leal aos interesses de seu superior, é desembaraçado e digno de confiança.
- b) É responsável e confiável, cumprindo os deveres e responsabilidades de seu posto e evitando ações que surpreendam ou embaracem seu superior.
- c) É automotivado a dar o melhor de si ao trabalho e aberto a idéias e sugestões. Contudo, cede o comando a outros, quando estes mostram capacidade ou especialização maiores.
- d) Está virtualmente interessado no desenvolvimento de suas próprias potencialidades e aberto à aprendizagem ou recebimento de auxílio. Respeita também as necessidades e valores dos outros, desejando ajudá-los e contribuir para o seu desenvolvimento.

**1.2.NOTAS**

PV Organ.	PV Pessoal



### 3. Um bom membro da organização dá prioridade a:

- a) Exigências pessoais do chefe.
- b) Deveres, responsabilidades e exigências de sua própria função e aos padrões costumeiros de comportamento.
- c) Requisitos de habilidade, capacidade, energia e recursos materiais para a execução da tarefa.
- d) Necessidades pessoais dos indivíduos envolvidos.

#### 1.3.NOTAS

PV Organ.	PV Pessoal

### 4. Pessoas que fazem bem à organização:

- a) São politicamente informados, gostam de assumir riscos e atuam à sua maneira.
- b) São conscienciosas e responsáveis, com um forte senso de lealdade para com a organização.
- c) São tecnicamente competentes e eficientes, com um forte compromisso para a realização do trabalho.
- d) São eficientes e competentes em relações pessoais, com um forte compromisso em relação ao crescimento e desenvolvimento de talentos individuais.

#### 1.4.NOTAS

PV Organ.	PV Pessoal

### 5. A organização trata o indivíduo:

- a) Como um agente de confiança, cujo tempo e energia estão à disposição daqueles que movimentam a organização.
- b) Como tendo direitos e responsabilidades em ambos os lados, apesar de seu tempo e energia estarem disponíveis fora do horário de trabalho.
- c) Como colaboradores, que empenham suas capacidades e habilitações para uma causa comum.
- d) Como uma pessoa interessante e talentosa, com seus próprios direitos.

#### 1.5.NOTAS

PV Organ.	PV Pessoal

### 6. As pessoas são controladas e influenciadas por:

- a) Exercício pessoal de gratificações, punições ou carisma.
- b) Exercício impessoal do poder da função para forçar procedimentos e padrões de desempenho.
- c) Comunicação e discussão dos requisitos da tarefa, orientando para a ação apropriada, motivada pelo compromisso pessoal de atingir a meta.
- d) Interesse intrínseco e prazer em realizar e/ou preocupação e cuidado em relação às necessidades das outras pessoas envolvidas.

#### 1.6.NOTAS

PV Organ.	PV Pessoal

**7. É válido uma pessoa controlar as atividades de outra:**

**1.7.NOTAS**

- a) Se a que controla tiver mais poder e influência dentro da organização.
- b) Se sua função prescreve que tenha a responsabilidade de dirigir outras pessoas.
- c) Se tiver mais conhecimento relativo à tarefa a ser executada.
- d) Se for aceito por aqueles a quem controla.

PV Organ.	PV Pessoal

**8. As bases para a distribuição de tarefas são:**

**1.8.NOTAS**

- a) As necessidades pessoais e o julgamento daqueles que chefiam a área.
- b) Divisões formais de função e responsabilidade no sistema.
- c) Habilidade e especialização no trabalho a ser realizado.
- d) Desejos e necessidades pessoais de aprender e crescer por parte dos membros da organização.

PV Organ.	PV Pessoal

**9. Competição serve:****1.9.NOTAS**

- a) Para obter vantagens e poder pessoal.
- b) Para obter uma posição mais elevada no sistema formal.
- c) Para elevar a contribuição à tarefa.
- d) Para chamar a atenção de alguém sobre as próprias necessidades pessoais.

PV Organ.	PV Pessoal

**RESULTADOS**

<b>Categorias</b>	<b>Ponto de Vista Organizacional</b>	<b>Ponto de Vista Pessoal</b>
A		
B		
C		
D		
Total	90	90

**7.2.****Resultados gerais da pesquisa em frequência modal**

Itens	Ponto de vista da Organização	Ponto de vista Pessoal
A (Zeus)	23	35
B (Apolo)	13	21
C (Atena)	20	11
D (Dionísio)	34	23

**7.3.****Resultados por item: frequência modal - questionário**

<b>PV. ORGAN</b>					<b>PV. PESSOAL</b>			
<b>1. ITEM</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
1. BOM CHEFE	3	2	1	4	4	3	2	1
2. BOM SUB	2	1	3	4	4	3	1	2
3. BOM MEMBRO	3	1	2	4	4	1	2	3
4. PESSOAS QUE	4	2	1	3	4	2	1	3
5. ORG. TRATA	1	2	3	4	3	2	1	4
6. PESSOAS SÃO	3	2	1	4	4	3	1	2
7. VALIDO	2	1	3	4	4	2	1	3
8. BASES PARA	3	1	2	4	4	3	1	2
9. COMPETIÇÃO	2	1	4	3	4	2	1	3
<b>TOTAL</b>	<b>23</b>	<b>13</b>	<b>20</b>	<b>34</b>	<b>35</b>	<b>21</b>	<b>11</b>	<b>23</b>

#### **7.4. Interpretação da contagem do questionário**

Abaixo, apresento as informações constantes do livro “Os Deuses da Administração” de 2003 do autor Charles Handy:

“As afirmações (a) representam uma cultura de “clube”, de Zeus;

As afirmações (b) representam uma cultura “função” de Apolo;

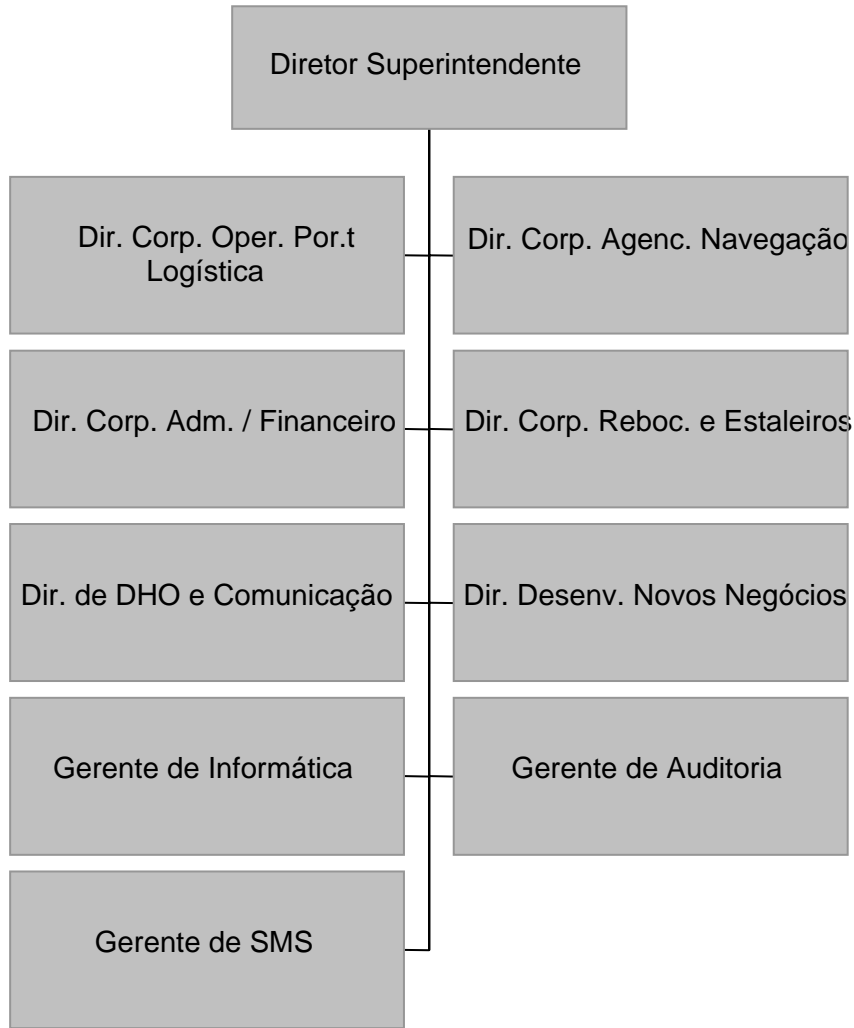
As afirmações (c) representam um cultura de “tarefa”, de Atena;

As afirmações (d) representam uma cultura “existencial”, de Dionísio.

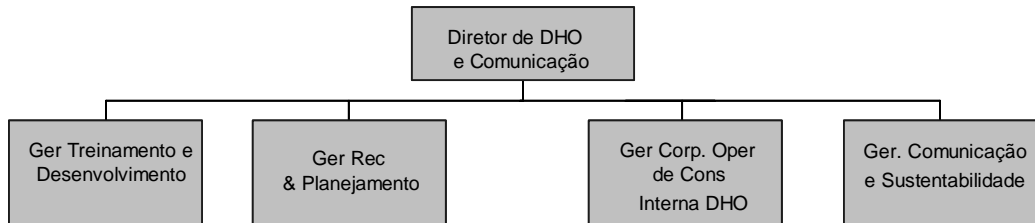
Quanto mais baixa a contagem total para qualquer conjunto de afirmações, mais prevacente é aquela cultura em sua organização ou em você. Uma contagem de 9 para as afirmações (a) (o menor total possível) significa uma cultura de Zeus totalmente pura. É improvável que você chegue a totais assim tão baixos.”



**7.5.**  
**Organograma macro do grupo XYZ**



## 7.6. Organograma da diretoria de DHO



# Livros Grátis

( <http://www.livrosgratis.com.br> )

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)  
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)  
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)  
[Baixar livros de Matemática](#)  
[Baixar livros de Medicina](#)  
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)  
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)  
[Baixar livros de Meteorologia](#)  
[Baixar Monografias e TCC](#)  
[Baixar livros Multidisciplinar](#)  
[Baixar livros de Música](#)  
[Baixar livros de Psicologia](#)  
[Baixar livros de Química](#)  
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)  
[Baixar livros de Serviço Social](#)  
[Baixar livros de Sociologia](#)  
[Baixar livros de Teologia](#)  
[Baixar livros de Trabalho](#)  
[Baixar livros de Turismo](#)