



**Antonio José Braga Linhares**

**A Definição de uma Estratégia de Remuneração  
Alinhada com a Cultura Organizacional:  
Um estudo de caso**

**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.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Patrícia Amélia Tomei

Rio de Janeiro  
Março de 2009



**Antonio José Braga Linhares**

**A Definição de uma Estratégia de Remuneração  
Alinhada com a Cultura Organizacional:  
Um estudo de caso**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre pelo Programa de Pós-graduação em Administração de Empresas da PUC-Rio. Aprovada pela comissão examinadora abaixo assinada.

**Profª. Patrícia Amélia Tomei**

Orientadora

Departamento de Administração, PUC – RJ

**Prof. José Roberto Gomes da Silva**

Departamento de Administração, PUC – RJ

**Prof. Jorge Augusto de Sá Brito e Freitas**

Universidade Estácio de Sá

**Prof. Nizar Messari**

Vice-Decano de Pós-Graduação do CCS

Rio de Janeiro, 28 de Março de 2009

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

### **Antonio José Braga Linhares**

Graduou-se em Administração de Empresas na Pontifícia Universidade Católica (PUC-Rio) em 1994, possui Pós Graduação Lato Sensu em Recursos Humanos, pela mesma instituição, e MBA Executivo pela COPPEAD-UFRJ. Atualmente é Gerente de Recompensa e Planejamento de DHO da XYZ (nome fictício). Ocupou ainda, posições na área de Remuneração em empresas como IBOPE, Rio de Janeiro Refrescos (empresa do sistema Coca-Cola), Claro, Intelig e Oi e foi, no início de sua carreira, trainee da empresa de auditoria/consultoria Coppers e Lybrand.

#### Ficha Catalográfica

Linhares, Antonio José Braga

A definição de uma estratégia de remuneração alinhada com a cultura organizacional: um estudo de caso / Antonio José Braga Linhares ; orientadora: Patrícia Amélia Tomei. – 2009.

118 f. ; 30 cm

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

Inclui bibliografia

1. Administração – Teses. 2. Cultura organizacional. 3. Remuneração. 4. Cultura nacional. I. Tomei, Patrícia Amélia. II. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Administração. III. Título.

CDD: 658

Este trabalho é dedicado a Deus,  
a minha mãe, meu pai e minha esposa.

## Agradecimentos

A Deus pela força em todos os momentos e por seu amor eterno e incondicional.

À minha mãe e meu pai por suas orações, sua fé, seu incentivo e por terem me ensinado os primeiros passos.

À minha esposa pela compreensão, paciência, dedicação e por me ensinar a olhar a vida com a certeza da vitória.

À professora e orientadora Patrícia Tomei, pela paciência, aprendizado e confiança que tornaram possível esse sonho virar realidade.

À empresa, objeto do estudo de caso deste trabalho, pelo aprendizado ao longo de cinco anos de convivência profissional e por viabilizar a realização desse Mestrado. Aos profissionais e amigos que contribuíram de forma direta ou indireta para este trabalho, sem os quais o sonho não seria possível.

A todos os professores formais ou informais que passaram por minha vida e me ensinaram a ter olhos de ver.

A todos os meus amigos, que de uma forma ou de outra me ajudaram a completar mais esta etapa.

## Resumo

Linhares, Antonio José Braga; Tomei, Patrícia Amélia. **A Definição de uma Estratégia de Remuneração Alinhada com a Cultura Organizacional – Um Estudo de Caso.** Rio de Janeiro, 2008. 118p. Dissertação de Mestrado - Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

O objetivo central do trabalho é definir estratégias de remuneração alinhadas com a cultura organizacional. Para tal, realizou-se uma revisão de literatura sobre cultura organizacional, cultura nacional, ciclo de vida organizacional, tipologias culturais e remuneração. Essa reflexão faz-se importante, pois a estratégia de remuneração fortalece os comportamentos e atitudes percebidas como relevantes para o êxito organizacional e também é influenciada pelos valores culturais existentes. Escolheu-se para o estudo de caso um Grupo empresarial, que no trabalho terá como nome XYZ para preservar sua identidade. Ele é formado originalmente por capital inglês aplicado no Brasil e sua história se confunde com a história nacional. O Grupo é formado por vários negócios com características particulares e, no ano de 2007, abriu seu capital na Bolsa de Valores de São Paulo. Embora um estudo de caso não permita generalizações, a dissertação conclui pela existência de estratégias de remuneração que apresentam melhor alinhamento com determinadas culturas organizacionais, encontrando, no estudo de caso realizado, a aderência da cultura do Grupo estudado com a estratégia de remuneração proposta. Analisa-se também que transformações na cultura de uma organização levam à necessidade do ajuste de suas estratégias remuneração, bem como, faz-se importante estudar o ciclo de vida e cultura organizacional dos diferentes negócios/departamentos existentes, para a proposição de estratégias de remuneração customizadas às necessidades específicas dos mesmos.

## Palavras-chave

Cultura organizacional; cultura nacional; remuneração e ciclo de vida organizacional.

## Abstract

Linhares, Antonio José Braga; Tomei, Patrícia Amélia (Advisor). **The Definition of a Remuneration Strategy Aligned with an Organization Culture – A Case Study**. Rio de Janeiro, 2008. 118p. MSc Dissertation - Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

This study aims at defining remuneration strategies aligned with the organizational culture. In order to achieve such an objective a review of the literature concerning organizational culture, cultural typologies and remuneration was made. The relevance of such reflection lies on the fact that the remuneration strategy strengthens the behavior and attitude considered a key to the organizational success as well as it is influenced by the existing cultural values. The case study focuses on an enterprise group, named as XYZ in order to preserve its identity. The Group is originally formed by British capital invested in Brazil and its own history lies within the lines of the national history. The Group is formed by several businesses in different areas and in 2007 had its capital open in the Bolsa de Valores de São Paulo (Exchange). Although a case study does not allow generalizations, this dissertation concludes to the existence of strategies of remuneration that present a better alignment to certain organizational cultures, thus, such as in this case study, attaching the culture of the subject Group to the proposed strategy of remuneration. This study also analyses the fact that the changes of an organizational culture result in the need for adjustments in its strategies of remuneration, as well as studying the circle of life and organizational culture of the different existing departments / businesses is important to propose remuneration strategies customized to the specific necessities of each case.

## Keywords

Organization culture; national culture; remuneration; organizational circle of life

## Sumário

1. Introdução	13
1.1 O Problema	15
1.2 Objetivos	15
1.2.1 Objetivo Final	15
1.2.2 Objetivos Intermediários	15
1.3 Relevância do Estudo	16
1.4 Delimitação do Estudo	16
2. Referencial Teórico	18
2.1 Cultura Organizacional	19
2.2 Cultura Nacional	27
2.3 Ciclo de Vida Organizacional	35
2.3.1 Modelo Quinn e Cameron	36
2.3.2 Modelo Schein	37
2.4 Tipologias Culturais	40
2.4.1 Modelo Goffee e Jones	41
2.4.2 Modelo de Deal e Kennedy	43
2.4.3 Modelo de Sethia e Von Glinow	45
2.4.4 Modelo de Robert E. Quinn e John Rohrbaugh	47
2.4.5 Modelo de Charles Handy	50
2.5 Administração da Remuneração	53
2.5.1 Forma tradicional da Administração da Remuneração	56
2.5.2 Tendências na Administração da Remuneração	61
2.5.2.1 Tendências no Composto dos benefícios	66
2.5.2.2 Tendências no Composto da Remuneração Variável	67
2.5.3 Tipologia de Handy e Administração da Remuneração	68



3. Metodologia	71
3.1 Tipo de Pesquisa	71
3.2 Coleta de Dados	72
3.3 Tratamento dos Dados	72
3.4 Limitações do Método	73
4. O Grupo XYZ	74
4.1 Breve Histórico da Empresa	77
4.2. Histórico da área de Recursos Humanos no Grupo	80
4.3 Características do Sistema de Remuneração do XYZ	84
4.4 Resultados da Pesquisa sobre a Cultura Organizacional	87
5. Conclusão	97
5.1 Conclusões e Considerações Finais da Pesquisa	97
5.2 Sugestão para Futuras Pesquisas	102
6. Referências Bibliográficas	103
7. Anexos	107
7.1 Formulário de Pesquisa	107
7.2 Resultados Gerais da Pesquisa em Frequência Modal	114
7.3 Resultados por Item: Frequência Modal - Questionário	115
7.4 Interpretação da Contagem do Questionário	116
7.5 Organograma Macro do Grupo XYZ	117
7.6 Organograma da Diretoria de DHO	118

## Lista de tabelas

Tabela 1 - Modelos de Ciclo de Vida - Quinn e Cameron	36
Tabela 2 - Estágio de Crescimento, Função da Cultura e Mecanismos de Mudança	37
Tabela 3 - Modelos de Ciclo de Vida - Schein	39
Tabela 4 - Estilo Brasileiro de Administrar de Tanure e Prates versus as Fases do Ciclo de Vida Organizacional de Quinn/Cameron e Schein	40
Tabela 5 - Tipologia Cultural de Goffee e Jones versus Trabalho Segundo as Fases do Ciclo de Vida Organizacional de Quinn/Cameron e Schein	42
Tabela 6 - Tipologia Cultural de Deal e Kennedy versus as Fases do Ciclo de Vida Organizacional de Quinn/Cameron e Schein	44
Tabela 7 - Tipologia Cultural de Sethia e Von Glinow e os Valores Pessoais e de Trabalho	46
Tabela 8 - Tipologia Cultural de Sethia e Von Glinow versus as Fases do Ciclo de Vida Organizacional de Quinn/Cameron e Schein	47
Tabela 9 - Tipologia Cultural de Quinn e Rohrbaugh versus as Fases do Ciclo de Vida Organizacional de Quinn/Cameron e Schein	49
Tabela 10 - Tipologia Cultural de Handy versus Trabalho segundo as Fases do Ciclo de Vida Organizacional	53
Tabela 11 - Tipologia Cultural de Handy versus Práticas de Renumeração	69
Tabela 12 - Tipologia de Culturais vs. Ciclo de Vida vs. Estratégias de Renumeração	92

## Lista de figuras

Figura 1 - Estilo Brasileiro de Administrar	32
Figura 2 - Modelos de Múltiplos Papeis para a Administração de RH	83

*"Ninguém olha o mundo com os olhos inocentes. Sempre se enxerga o mundo editado por um conjunto definido de costumes, instituições e modos de pensar"*

Ruth Benedict