

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.