

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.