

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.

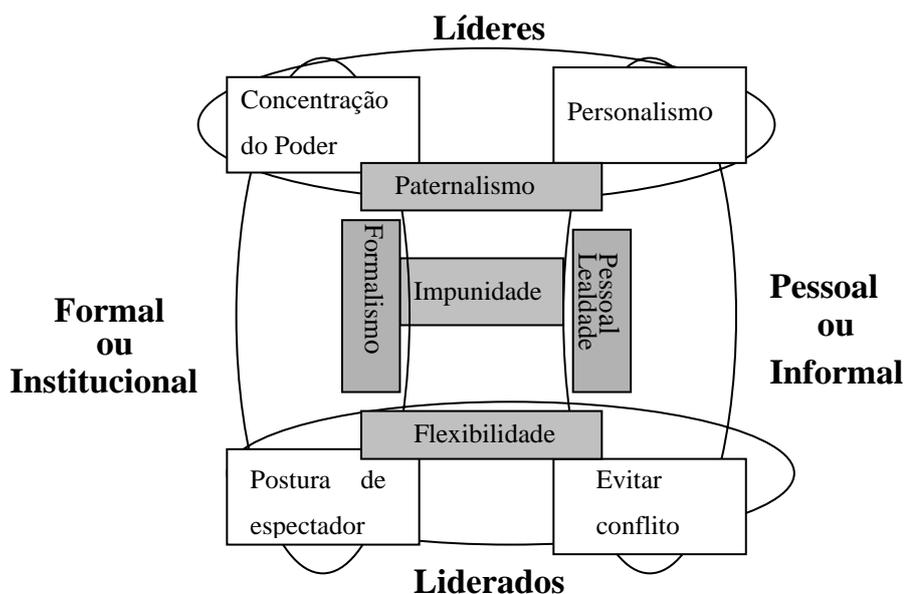
Os pesquisadores utilizaram três bases teóricas como base para o estudo:

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.

Estágio de crescimento	Função da cultura	Mecanismo de mudança
I- Nascimento e primeiros estágios de crescimento		
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 autodirigida 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
II-Meia-vida Organizacional		
<ul style="list-style-type: none"> - desenvolvimento de novos produtos. - Integração vertical. - Expansão geográfica. - Fusões e aquisições. 	<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"> 1- Mudança planejada e desenvolvimento organizacional. 2- Sedução tecnológica. 3- Mudança através do escândalo, explosão dos mitos. 4- Incrementalismo
III- Maturidade Organizacional		
<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"> 1- Persuasão coercitiva 2- <i>Turnaround</i> 3- Reorganização, destruição e renascimento.
Opção de transformação	<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>Opção de destruição</p> <ul style="list-style-type: none"> -Falência e reorganização. - <i>Takeover</i> e reorganização. - Fusão e assimilação. 	<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

Modelo/ Características	Schein Fases
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.

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

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

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

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

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

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

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.

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

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.

Controle → Flexibilidade	Alta	<p>Cultura do Grupo</p> <p>Fases: meia vida organizacional, maturidade, estágio de elaboração</p> <p>Valores + Importantes: flexibilidade perseverança visão de conjunto conciliação</p>	<p>Cultura Desenvolvimento</p> <p>Fases: colaboração, Estágio de formalização</p> <p>Valores + Importantes: inovação iniciativa visão estratégica ousadia comprometimento</p>
	Baixa	<p>Cultura Hierárquica</p> <p>Fases: meia vida organizacional, maturidade, estágio de elaboração</p> <p>Valores + Importantes: conciliação negociação</p>	<p>Cultura Racional</p> <p>Fases: maturidade estágio de elaboração</p> <p>Valores + Importantes: 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.

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

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.