



Luís Geraldo Segadas de Araujo

**Cultura Organizacional e Estratégias de Remuneração –
Um Estudo de Caso**

Dissertação de Mestrado

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

Orientador: Prof^a. Patrícia Amélia Tomei

Rio de Janeiro

Abril de 2012



Luis Geraldo Segadas de Araujo

**Cultura Organizacional e Estratégias de Remuneração –
Um Estudo de Caso**

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

Profª. Patrícia Amélia Tomei

Orientadora

Departamento de Administração – PUC-Rio

Profª. Flávia de Souza Costa Neves Cavazotte

Departamento de Administração - PUC-Rio

Prof. Giuseppe Maria Russo

Profª. Mônica Herz

Vice-Decana de Pós-Graduação do CCS

Rio de Janeiro, 9 de abril de 2012

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

Luís Geraldo Segadas de Araujo

Graduou-se como Tecnólogo em Processamento de Dados na PUC-RJ em 1994. Pós-graduado em Redes e Computadores e Internet, pelo Núcleo de Computação Eletrônica da UFRJ. Bacharel em Sistemas de Informação na PUC-RJ em 2008. Especializou-se em Segurança da Informação e atuou como consultor nesta área. Trabalhou na Petros por ocasião da elaboração desta pesquisa.

Ficha Catalográfica

Araujo, Luís Geraldo Segadas de

Cultura organizacional e estratégia de remuneração: um estudo de caso / Luís Geraldo Segadas de Araujo ; orientador: Patricia Amélia Tomei. – 2012.

98 f. : il. (color.) ; 30 cm

Dissertação (mestrado)–Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Administração, 2012.

Inclui bibliografia

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

CDD: 658

“A morte do homem começa no instante que ele desiste de aprender”

Albino Teixeira

Agradecimentos

À minha esposa Ana Cláudia, que se desdobrou no papel de esposa, mãe e as vezes pai, para que eu pudesse me dedicar aos estudos.

Ao meu filho Guilherme, que mesmo sem saber, me motiva a me tornar um ser humano melhor.

Aos meus pais, Geraldo e Cilda, que me incentivaram e me ajudaram no decorrer do curso.

A minha professora e orientadora pela sua confiança e apoio.

A direção da Petros que apoiou e tornou esta pesquisa possível.

Aos empregados da Petros pelas informações e conhecimento compartilhados.

A Antônio Linhares que muito me apoiou, em especial no assunto remuneração, tão árido para mim.

Aos familiares e a todos os amigos que me ajudaram e compreenderam a minha ausência, em especial Raul Simas, que me incentivou com palavras e exemplo.

A todos os professores de hoje e de ontem que passaram pela minha vida.

Aos meus colegas de mestrado, em especial Viviane Sant'ana, pelo seu companheirismo e parceria.

Ao meu avô Paulo, pela sua inesgotável curiosidade intelectual. (*in memoriam*)

Resumo

Araújo, Luís Geraldo Segadas; Tomei, Patrícia Amélia. **Cultura Organizacional e Estratégias de Remuneração - Um Estudo de Caso.** Rio de Janeiro, 2012. 98p. Dissertação de Mestrado – Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Partindo da premissa que as estratégias de remuneração são um dos importantes instrumentos que influenciam a cultura de uma organização, além de serem determinantes na atração e retenção de pessoas com qualificação adequada ao trabalho; esta pesquisa teve como objetivo analisar o alinhamento entre estratégias de remuneração e cultura organizacional para que a empresa atue com eficácia em um ambiente dinâmico e competitivo. Para tal, com base no referencial teórico sobre cultura organizacional e na tipologia cultural de Charles Handy, foram feitas entrevistas com o corpo diretivo e aplicados questionários aos gestores da Fundação Petros de Seguridade Social, fundo de previdência complementar fechado, criado inicialmente para garantir a aposentadoria complementar dos funcionários da Petrobras, que atua no mercado multipatrocinado e que desta forma, concorre com outras empresas do segmento na captação de novos participantes. Concluímos que é possível determinar estratégias de remuneração que se alinhem a cultura e auxilie a organização no alcance dos objetivos definidos. Também identificamos que a organização analisada necessita aumentar o componente variável de remuneração final, tornando-a fruto do atingimento de metas coletivas e individuais caso queira responder com competitividade às pressões do ambiente.

Palavras-chave

Cultura organizacional; estratégia de remuneração; remuneração.

Abstract

Araújo, Luís Geraldo Segadas; Tomei, Patrícia Amélia (Advisor). **Organizational Culture and Remuneration Strategy – A Case Study**. Rio de Janeiro, 2012. 98p. MSc Dissertation – Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Assuming that compensation strategies are one of the important instruments that influence the culture of an organization, and are crucial in attracting and retaining suitably qualified people to work, this study aimed to analyze the alignment between compensation strategies and organizational culture for the company to act effectively in a dynamic and competitive environment. To this end, based on the theoretical framework of organizational culture and the cultural typology of Charles Handy, interviews were conducted with the board of directors and questionnaires were administered to the managers of the Fundação Petros de Seguridade Social, a pension fund, initially created to ensure retirement supplement of Petrobras employees and currently operates in the multiemployer market, and thus competes with other companies in the sector by attracting new participants. We conclude that it is possible to determine compensation strategies that align the culture and help the organization in achieving defined organizational objectives. We also found that the analyzed organization needs to increase the variable component of final compensation, making it the fruit of the achievement of individual and collective goals in order to respond to competitive pressures from the environment.

Keywords

Organization culture; compensation strategy; compensation.

Sumário

1. Introdução	12
1.1. O Problema	12
1.2. Objetivos	15
1.2.1. Objetivo Final	15
1.2.2. Objetivos Intermediários	15
1.3. Relevância do Estudo	15
1.4. Delimitação do Estudo	16
2. Referencial Teórico	17
2.1. Cultura Organizacional: Conceitos Gerais	17
2.1.1. Formação e Evolução de uma Cultura	20
2.1.2. Gerenciamento Cultural	21
2.1.3. Níveis e Manifestações Culturais nas Organizações	24
2.2. Tipologia Cultural de Charles Handy	29
2.3. Administração de Remuneração: Conceitos Gerais	31
2.4. Modelos e Indicadores de Remuneração	34
2.4.1. Remuneração e Recompensas	34
2.4.1.1. Sistema Funcional	34
2.4.2. Outras Formas de Administração de Remuneração	37
2.4.2.1. Pagamento por Habilidade	37
2.4.2.2. Gestão por Competência	38
2.4.2.3. Composto de Benefícios	41
2.4.3. Composto de Remuneração Variável	42
2.4.4. Estratégia de Remuneração e Estratégia Organizacional	44
2.4.4.1. Escolhas Estratégicas	45
2.4.5. Relação entre Tipologia de Handy e Estratégias de Remuneração	49
3. Metodologia	51
3.1. Tipo de Pesquisa	51
3.2. Universo e Amostra	52
3.3. Coleta de Dados	52
3.4. Tratamento dos Dados	53
3.5. Limitações do Método	54

4. A Petros	55
4.1. Histórico da Empresa	55
4.2. Objetivos Organizacionais	60
4.3. Estratégias de Remuneração	61
4.3.1. Remuneração Fixa	61
4.3.2. Benefícios	63
4.3.3. Remuneração Variável e Recompensas	64
4.4. Pesquisa Hay Group	67
5. Análise dos Resultados	69
5.1. Análise da Cultura com Base no Questionário de Charles Handy	69
5.2. Análise da Cultura com Base nas Entrevistas	72
5.3. Análise da Estratégia de Remuneração da Petros	77
6. Conclusões e Considerações Finais	80
7. Sugestões para Futuras Pesquisas	83
8. Referências Bibliográficas	84
Anexo 1: Formulário de Pesquisa	90
Anexo 2: Questionário Base para Diretoria	97

Lista de tabelas

Tabela 1 – Estágio organizacional e mecanismos de mudança cultural.	23
Tabela 2 – Manifestações da cultura organizacional	27
Tabela 3 – Tipos de ritos	28
Tabela 4 – Objetivos e critérios de programa de benefícios	41
Tabela 5 – Construto da remuneração	48
Tabela 6 – Tipologia cultural de Handy versus práticas de remuneração	49
Tabela 7 – Inter-relação entre as Variáveis Culturais e as estratégias de remuneração	50
Tabela 8 – Resumo dos resultados em julho/2001.	57
Tabela 9 – Composição da Carteira	58
Tabela 10 – Alvo de remuneração variável por família de cargo e área	65
Tabela 11 – Peso por nível e grupo de indicadores	65
Tabela 12 – Peso de avaliação por cargo	66
Tabela 13 – Resultado do questionário aplicado na Petros baseado na tipologia de Charles Handy(2006)	71
Tabela 14 – Resultados dos questionários em frequência modal segundo modelo de Charles Handy (2006)	71
Tabela 15 – Análise da estratégia de remuneração atual	78
Tabela 16 – Análise da estratégia de remuneração recomendada	79

Lista de figuras

Figura 1: Ciclos de Vida das Organizações e a Composição da Remuneração

47