1 Introdução

1.1. O problema

A necessidade de modernização, em um cenário competitivo e de alta produtividade, alcança praticamente todos os setores da economia. No setor de previdência complementar não é diferente. Com a estabilização econômica a partir da década de 1990 e a consolidação de seu arcabouço legal, o mercado de previdência e os fundos de previdência tem se tornado cada vez mais parte importante da economia brasileira. Desde então os fundos de previdência complementar vêm se fortalecendo e expandindo o número de participantes e o seu patrimônio. Apesar de crescente, o mercado de previdência no Brasil ainda é incipiente, pois de acordo com a ABRAPP (Associação Brasileira das Entidades Fechadas de Previdência Complementar), para uma população economicamente ativa de noventa milhões, o Brasil possui hoje três milhões de pessoas que contribuem para o mercado de previdência complementar (Revista Petros, outubro, 2011). Além disto, a limitação imposta pela previdência oficial evidencia uma oportunidade com um enorme potencial que pode ser explorado pelos fundos de pensão.

A Petros, o segundo maior fundo de pensão do Brasil em patrimônio administrado (ABRAPP, Consolidado Estatístico 2011), foi criada em 1970 para administrar o fundo de pensão dos empregados da Petrobras e hoje desenvolve, implanta e administra planos de previdência complementar para outras empresas e entidades de classe. A partir de 1994, a Petros foi autorizada pela SPC (Secretaria de Previdência Complementar) a operar com planos multipatrocinados, que comportam mais de uma patrocinadora, e instituídos, que são os fundos de associações e sindicatos. Desta forma, atualmente a Petros concorre no mercado corporativo com empresas privadas do mercado, tais como seguradoras (Sul América, Porto Seguro) e bancos privados (Itaú, HSBC) ou estatais (Caixa).

Em função da demanda reprimida do mercado em que atua, a Petros tem como objetivo estratégico ampliar a sua base de atuação e buscar novos patrocínios, continuando a concorrer com grandes bancos e outros fundos de pensão. Este objetivo estratégico destaca a necessidade da Fundação em modernizar-se.

Não obstante a Petros seja uma Fundação, com o regime de contratação de empregados na forma da CLT (Consolidação das Leis do Trabalho), sem nenhuma garantia de estabilidade, ao longo da sua existência a instituição tem mantido uma política de recursos humanos voltada para manter um relacionamento de longo prazo com os empregados. Entre estes há uma expectativa assumida de anseio de trabalhar na instituição até a aposentadoria, para gozar do benefício previdenciário oferecido a todos, como parte da carteira de benefícios, o que resulta em um baixo *turnover*. A Fundação pratica um estratégia de remuneração fixa, com um parte variável anual, baseada no mix de resultado da organização, do setor e individual, divididos em forma proporcional. Os funcionários contratados até 1999 possuem um adicional de 1% por ano trabalho.

De modo a aumentar a motivação e o comprometimento é importante que a Fundação estimule o corpo de empregados a apresentar uma melhor performance e que estes possam ser reconhecidos pelo desempenho superior. Sem uma política de Recursos Humanos que preveja um plano de carreira, avaliação e remuneração competitiva, que permita a atração e retenção de talentos alinhados com um cenário econômico e concorrencial mais dinâmico e complexo, a Fundação terá dificuldades em conseguir alcançar os objetivos organizacionais já mencionados.

Dentro do contexto de desempenho organizacional, os subsistemas de Recursos Humanos, dentre eles as estratégias de remuneração se apresentam como importante recurso de atração, retenção, mobilização, satisfação e motivação. Da mesma forma, um sistema de remuneração deve estar alinhado com os demais subsistemas de Recursos Humanos, bem como com a estratégia e a cultura da organização (HIPÓLITO, 2001).

Desta forma, o foco desta dissertação foi analisar o alinhamento entre as estratégias de remuneração e a cultura organizacional da Petros, para que esta opere com eficácia em um ambiente dinâmico e extremamente competitivo.

O exposto nos leva a formulação do problema de pesquisa cuja resposta é o objeto desta dissertação:

Como definir uma estratégia de remuneração mais alinhada com a cultura organizacional da Petros para que ela atue em um mercado mais competitivo e dinâmico?

Esta questão norteou este estudo, que buscou responder a pergunta baseado no estudo de cultura organizacional, na tipologia cultural de Charles Handy (2006) e nas estratégias de remuneração.

Para o desenvolvimento deste trabalho, foi utilizada a seguinte estrutura sequencial:

- a) No capítulo introdutório encontra-se o problema central do estudo, os objetivos finais e intermediários, as delimitações e a relevância sob o ponto de vista profissional e acadêmico.
- b) No segundo capítulo é apresentado o referencial teórico, com uma revisão da literatura sobre cultura organizacional, com destaque para a tipologia de Charles Handy, além do estudo da administração de remuneração. A adoção do modelo de Handy (2006) se deveu a busca de alinhamento com a pesquisa realizada por Linhares (2009) e o trabalhos subsequente que relacionam cultura e remuneração (LINHARES et al, 2009, 2010).
- c) No terceiro capítulo é explicitada a metodologia, com o tipo de pesquisa desenvolvida, a coleta de dados com seu o respectivo tratamento, bem como as limitações do método utilizado.
- d) No quarto capítulo é apresentada a organização na qual este estudo de caso foi baseado, os objetivos organizacionais e as estratégias de remuneração empregadas.
- e) No quinto capítulo são apresentados os resultados do mapeamento de cultura organizacional, tomando por base a tipologia desenvolvida por Charles Handy, e o das entrevistas realizadas com o corpo diretivo da organização.
- f) No sexto capítulo são apresentadas as conclusões deste estudo.
- g) No sétimo capítulo são apresentadas as sugestões para futuras pesquisas.

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo final

O objetivo final deste estudo é analisar o alinhamento entre a estratégia de remuneração utilizada pela Petros, a sua cultura organizacional e a sua atuação num cenário ambiental competitivo.

1.2.2. Objetivos intermediários

Visando alcançar o objetivo final deste trabalho, algumas questões deverão ser respondidas:

- Conceituar cultura organizacional e tipologias culturais.
- Apresentar a tipologia cultural de Charles Handy que será utilizada para a análise da organização.
- Conceituar e descrever estratégias de remuneração.
- Analisar a relação entre políticas de RH em geral e política de remuneração em particular e a cultura organizacional.
- Apresentar o caso em estudo: a Fundação Petros, história, missão, visão, valores, políticas gerenciais, políticas de RH e estratégias de remuneração empregadas.
- Elaborar o diagnóstico cultural da fundação Petros segundo o modelo de Charles Handy.
- Relacionar as estratégias de remuneração da Petros e seu diagnóstico cultural.

1.3. Relevância do estudo

Este estudo se justifica pela importância de encontrar a maneira como as estratégias de remuneração influenciam o desempenho organizacional e como se encaixam na cultura organizacional encontrada. Sob o ponto de vista acadêmico, o estudo amplia a aplicação do referencial teórico sobre o impacto das estratégias de remuneração na cultura organizacional. Além da importância acadêmica, esta

pesquisa pode servir como auxílio aos gestores das empresas, fornecendo subsídios para a promoção de mudanças nas estratégias de remuneração existentes, além de auxiliá-los a entender características das suas organizações que contribuem para alavancar os resultados.

1.4. Delimitação do estudo

A delimitação deste estudo seguiu alguns critérios, conforme apresentado. No que diz respeito ao foco, o objeto deste estudo é cultura organizacional e estratégias de remuneração, no entanto outros temas que venham a ser abordados devem ser considerados como auxiliares no alcance do objetivo principal. Outros subsistemas de RH são apresentados apenas para facilitar a compreensão da escolha da estratégia de remuneração.

Quanto a delimitação geográfica, este estudo se limitará a cidade do Rio de Janeiro, onde se encontra a sede e diretorias, embora a Petros possua três escritórios em três outras cidades e atenda participantes no Brasil e no exterior.

Quanto a delimitação temporal, ainda que a Petros tenha sido fundada em 1970, o horizonte de estudo começa em 1994, ano em que a Petros iniciou a sua atuação como fundo multipatrocinado e marcou o início da sua busca por novos patrocinadores e instituidores.