

2 Referencial teórico

2.1. Cultura organizacional: conceitos gerais

O primeiro conceito a ser abordado é o próprio conceito de cultura, que é oriundo da chamada antropologia cultural ou social, que Rocha (1994) define como “um esforço de compreensão da diferença, da comparação entre as sociedades sem pensar que uma delas deva ser a “dona da verdade””. O termo cultura foi estabelecido no final do Século 18, tendo passado a ser utilizado somente no final do século seguinte, como uma forma de comparar a conduta humana de forma normativa. Nesta época, na Inglaterra, Sir Edward Burnett Tylor, em seu livro *A Origem das Culturas* (1871), afirma que “Cultura ou civilização, no seu sentido etnográfico estrito, é este todo complexo que inclui conhecimento, crença, arte, leis, moral, costumes e quaisquer outras capacidades e hábitos adquiridos pelo homem enquanto membro da sociedade”.

Contemporaneamente, já Aurélio (1985) define cultura como “o complexo dos padrões de comportamento, das crenças, das instituições e doutros valores transmitidos coletivamente, e típicos de uma sociedade; civilização”.

O estudo de cultura organizacional começou a se desenvolver a partir da segunda metade do século XX, como afirma Russo (2007), com a contribuição de trabalhos pioneiros como o de Joan Woodward, na Universidade de Londres, em 1953 e a publicação de Elliot Jaques em 1952 “*The Changing Culture of a Factory*”.

Pettigrew, em seu artigo na revista *Administrative Science Quartely* (1979, p. 574) afirma que uma organização está sempre em movimento contínuo, tal qual um sistema, que está sempre aprendendo e se adaptando, conforme “o homem cria a cultura e a cultura cria o homem” (p, 577). O mesmo autor definiu cultura organizacional como “um sistema de significados aceitos pública e coletivamente por um dado grupo num dado momento.

A partir de Pettigrew outros autores apresentaram as suas próprias definições de cultura. Segundo Schein (2010)

“Cultura é um conjunto de pressupostos básicos que um determinado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender a lidar com os problemas de adaptação externa e de integração interna, e que funcionou bem o bastante para serem considerados válidos e ensinados aos novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas.”

De forma mais concisa Goff e Jones (1996) dizem que “cultura é o que mantém uma organização unida”. De acordo com Tanure (2001):

“a cultura está basicamente inserida no espaço denominado programação mental coletiva, no qual normas e valores são compartilhados por determinado grupo.”

Já Smircich (1983) define cultura como um conceito social ou normativo que sustenta a organização como um conjunto que expressa os valores ou idéias sociais e crenças que os membros da organização compartilham. Estes valores e padrões de crenças compartilhados são manifestados por meio de símbolo, como mitos, rituais, estória, lendas e linguagem.

A instabilidade do ambiente externo, que impacta diretamente nas organizações, impõe a necessidade de constantes mudanças e adaptações, o que reforça a relevância da análise da interação entre a cultura interna e o ambiente externo. Desta forma, a cultura organizacional dinâmica e flexível é vista como um ativo intangível. Nesta linha, Schein (2010) define que são três as funções básicas da cultura organizacional:

- a) Fornecer um sentimento de continuidade aos membros da organização - integração interna;
- b) Propiciar condições de adaptabilidade e flexibilidade organizacional frente às mudanças externas (ambientais) - adaptação externa;
- c) Proteger a empresa de possíveis ameaças externas fruto das duas funções ilustradas anteriormente.

Já Robbins (2002) elenca cinco funções básicas para a cultura organizacional:

- a) Papel de definidora de fronteiras, de modo a distinguir uma organização das demais;
- b) Proporciona um senso de identidade aos membros da organização que se identificam pessoal e mutuamente;

- c) Facilita o comprometimento com algo maior do que os interesses individuais;
- d) Estimula a estabilidade do sistema social;
- e) Atua como sinalizador de sentido e mecanismo de controle que orienta e dá forma às atitudes e comportamentos das pessoas.

Como mencionado anteriormente, a cultura organizacional pode ser um fonte de vantagem competitiva sustentável frente aos concorrentes, capaz de gerar resultado financeiro superior. Barney (1986) cita três características que uma cultura deve possuir para que este resultado ocorra: Primeiro precisa ter valor e deve permitir que a empresa atue de forma a obter um alto volume de vendas, com custos baixos, garantindo altas margens de lucro, isto é, acrescentando valor financeiro à empresa. Segundo deve ser rara, ou seja, possuir desenhos e característica incomuns e distintivas dos demais concorrente;. Por último, não pode ser imitável, impedindo que os concorrentes consigam obter os mesmos resultados.

Nesta linha de pensamento, Mintzberg (2000) argumenta que a cultura organizacional é o caminho mais eficaz e sustentável para desenvolver barreiras à imitação, pois a cultura alavanca a produção de resultados únicos, sendo difícil de compreendê-la em sua plenitude, o que torna ainda mais árdua a sua cópia.

Da mesma forma que a cultura organizacional pode ser uma força, também pode ser uma fonte de dificuldades. Schein (2010) argumenta que, se tanto o ambiente externo quanto o interno permanecerem estáveis, os pressupostos fortemente enraizados podem ser uma vantagem, ao passo que, em caso de mudanças no ambiente, os mesmos pressupostos podem se tornar uma deficiência, exatamente devido a sua força. Robbins (2002) cita três fatores que podem implicar em barreiras de uma cultura organizacional forte: (a) barreira às mudanças; (b) barreira à diversidade; (c) barreira às aquisições e fusões.

Sathe (1985) analisa a cultura sob dois aspectos: conteúdo e força. O conteúdo se refere a inter-relação dos pressupostos básicos para a composição dos padrões de comportamento, de forma que quanto maior a congruência entre os valores e crenças maior será o senso de harmonia e unidade. Já a força se refere a intensidade do comportamento. O autor cita três características para definir a força de uma cultura:

- a) Largura: número de pressupostos existente em uma cultura;
- b) Extensão do compartilhamento: o grau de compartilhamento destes pressupostos;
- c) Grau de importância: grau de importância dos pressupostos.

Desta forma, uma cultura forte pode ser considerada larga, amplamente compartilhada e apresentar os pressupostos de maneira claramente hierarquizada.

2.1.1. Formação e evolução de uma cultura

O processo de formação de uma cultura é bastante longo e consiste na repetição e validação das diversas formas de manifestações culturais, desta forma,

Recuperar o momento de criação de uma organização, ajuda a entender a sua natureza, metas e objetivos. A afirmação de Hilal (1996, p.22) que “As organizações não se formam acidental ou espontaneamente. As organizações são criadas porque um ou mais indivíduos percebem que da ação coordenada de um grupo pode atingir objetivos que estão fora do alcance a ação individual”, enfatiza o papel do fundador na formação da identidade da organização. De acordo com Schein (2010), os padrões e pressupostos que os fundadores, líderes e primeiros empregados levam para a organização e que são as fontes básicas da sua cultura, são necessários para a sua sobrevivência no longo prazo. O papel dos fundadores de uma organização é mostrado por Robbins (2002), que cita três formas de criação da cultura no estágio inicial de desenvolvimento de uma empresa: Na primeira forma, os fundadores só contratam e mantêm funcionários que pensem e sintam as coisas da mesma forma que eles. Já na segunda forma, os fundadores doutrinam e socializam esses funcionários de acordo com sua forma de pensar e sentir. Por fim, na terceira o comportamento dos fundadores age como um modelo, encorajando os funcionários a se identificarem com ele e, dessa forma, introjetando seus valores, convicções e premissas.

No processo de socialização, os novos membros procuram observar os líderes de modo a se adaptarem, o que perpetua e reproduz esta cultura ao longo do tempo, que precisa ser transmitida constantemente. Esta transmissão se dá por meio de linguagem, símbolos, estórias compartilhadas, rituais, de modo a promover uma coesão entre os membros da organização e fortalecer a cultura. Os mecanismos de socialização desempenham ao mesmo tempo o papel de inclusão do indivíduo ao grupo e a delimitação do processo de exclusão dos demais.

2.1.2. Gerenciamento cultural

A questão referente ao gerenciamento cultural é polêmica, pois existem duas vertentes acadêmicas que divergem sobre este ponto. Uma vertente defende que é possível existir um gerenciamento cultural em uma organização, enquanto outra vertente defende que isto não é possível.

Segundo Tomei (2006), os principais autores que defendem que a cultura não é gerenciável argumentam que a literatura que defende a cultura gerenciável é produto de interpretação abusivas da teoria e dos conceitos fundamentais da antropologia e da própria realidade das organizações, ou enfatizam a questão das emoções e da resiliência humana no processo de mudança. Tomei enfatiza que como uma cultura organizacional exige tempo para se formar e desenvolver, cria e mantém uma ordem, o que dificulta a mudança da cultura da organização.

Uma outra vertente defende que uma cultura organizacional pode ser gerenciada, em maior ou menor grau. Robbins (2002), apesar de dizer que não é impossível, argumenta que “o que se espera, pelo menos no curto prazo, é que os administradores tratem a cultura de suas organizações como relativamente fixas.” Pettigrew (1996) ao responder se a cultura organizacional gerenciável, afirma “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.”

Migueles, Lafraia e Souza (2006) afirmam que gerir cultura não é gerir o condicionamento da ação das pessoas na organização, o que seria manipulação, mas gerir pela cultura, de modo que esta condiciona o comportamento humano.

Desta forma podemos assumir que a possibilidade ou não do gerenciamento da cultura de uma organização está ligada ao entendimento do que é cultura organizacional.

Por último, Pettigrew (1996) destaca sete fatores que tornam difícil a administração da cultura organizacional:

- a) Problema dos níveis – as organizações possuem níveis , sendo mais difícil modificar crenças básicas e os pressupostos dentro da organização do que algumas manifestações culturais, como, por exemplo, a estrutura e os sistemas administrativos.
- b) Problema da infiltração – a cultura não é apenas profunda, mas também extensa, de forma que esta não se refere apenas as pessoas, suas crenças e relacionamentos, mas suas opiniões sobre o que oferece a empresa, as estruturas, os sistemas, a missão, formas de recrutamento, socialização e recompensas.
- c) Problema do implícito – é extremamente difícil modificar o que é aceito implicitamente (*taken for granted*) pelo pensamento e incorporado ao comportamento e que raramente emerge explicitamente para a discussão.
- d) Problema do impresso – se refere as raízes históricas da organização e que tem peso na administração.
- e) Problema do político - certos grupos de poder na organização têm interesse associado às crenças e aos pressupostos que são relevantes em qualquer época, para o desenvolvimento da empresa e que não estão dispostos a abandonar suas crenças e pressupostos sem que haja um desafio persistente e consistente.
- f) Problema da pluralidade - a maioria das empresas não possui apenas uma única cultura organizacional, porém em qualquer época podem apresentar diferentes conjuntos de crenças e pressupostos, ou seja, uma série de subculturas.
- g) Problema da interdependência – a cultura está interconectada não apenas com a política da empresa, mas também com a estrutura, os sistemas, as pessoas e as prioridades da empresa.

Alguns momentos são notadamente mais propícios para alavancar as mudanças culturais na organização. Fleury & Fischer (1996) afirmam que nos períodos de estabilidade as resistências às mudanças são mais fortes (“não se mexe em time que está ganhando”) ao contrário dos momentos de crise. Nesta linha Tomei (1994) argumenta que a literatura organizacional identifica quatro situação potencialmente favoráveis para mudanças e gerência na cultura da organização:

- fusões, aquisições, reestruturação, *downsizings*, terceirizações e privatização;
- fatores externos como recessão, oportunidade tecnológicas e de mercado;
- crises internas e processo de sucessão de poder;
- processo de socialização de novos membros na organização.

Nesta linha Schein (2010) argumenta que a maneira como a cultura pode ser mudada depende fundamentalmente do estágio evolucionar em que se encontra. Na tabela a seguir são apresentados os estágios e os respectivos mecanismos de mudança.

Estágio organizacional	Mecanismo de mudança
Fundação e crescimento inicial	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mudança incremental por meio de evolução geral e específica. 2. Introspecção. 3. Promoção de lideranças flexíveis dentro da cultura.
Meia-vida	<ol style="list-style-type: none"> 4. Promoção sistemática de subculturas selecionadas. 5. Sedução tecnológica. 6. Infusão de pessoas de fora.
Maturidade e declínio	<ol style="list-style-type: none"> 7. Escândalos e explosão de mitos. 8. Turnaround. 9. Fusão e aquisição. 10. Destruição e renascimento.

Tabela 1 – Estágio organizacional e mecanismos de mudança cultural.

Fonte: SCHEIN, E. H. *Organizational Culture and Leadership*. 4 ed. 2010. p. 273.

2.1.3. Níveis e manifestações culturais nas organizações

Schein (1996) afirma que cultura organizacional pode ser aprendida em três níveis, que apresentam um grau crescente de dificuldade para o gerenciamento:

- Nível dos artefatos visíveis: mobiliário, arquitetura, formato, vestuário, tecnologias, documentos públicos, modo de relacionamento entre as pessoas, linguagem. São fáceis de encontrar e observar, mas nem sempre fáceis de interpretar, pois é preciso entender a lógica entre os artefatos.
- Nível dos valores: valores são difíceis de serem percebidos diretamente, pois estão no inconsciente das pessoas, portanto podem ser necessárias entrevistas e questionários para identificá-los.
- Nível dos pressupostos básicos: Este nível determina o modo de ser, sentir, pensar e perceber a organização por seus membros. Normalmente são aceitos, difundidos e internalizados, sem uma prova evidente de sua validade, mas que geram estranheza ao serem questionados. São os mais difíceis de serem identificados e gerenciados, pois são implícitos e muitas vezes inconscientes.

Adicionalmente, Schein (2010) ressalta que, sendo o conceito de cultura uma abstração e como tal útil ao pensamento, deve ser então observada de modo a aumentar o seu entendimento. Para tal, o autor lista onze eventos observáveis a seguir:

- a) Comportamentos observados durante a interação das pessoas – a linguagem usada, os rituais, as tradições.
- b) Normas do grupo – os padrões e valores implícitos desenvolvidos em um grupo.
- c) Valores adotados – princípios e valores anunciados publicamente.
- d) Filosofia formal – políticas e princípios ideológicos que guiam as ações.
- e) Regras do jogo – regras implícitas existentes na organização, que um novo membro deve aprender para ser aceito pelo grupo.
- f) Clima – o sentimento transmitido pelo grupo e a forma como os membros se relacionam uns com os outros.

- g) Habilidades incorporadas – competências mostradas pelo grupo, habilidade de transmitir o conhecimento para as gerações seguintes sem ser necessariamente de maneira formal.
- h) Hábitos de pensamentos, modelos mentais e/ou paradigmas linguísticos – moldura cognitiva compartilhada que guia a percepção, o pensamento e a linguagem usada pelos membros.
- i) Significados compartilhados – entendimento que emerge do grupo aos interagir uns com os outros.
- j) Metáforas enraizadas e integração de símbolos – os caminhos que um grupo percorre para caracterizar-se, o que pode ser ou não apreciado, mas está presente nos prédios, nos *layouts* e nos artefatos em geral.
- k) Ritos formais e celebrações – a forma como um grupo celebra eventos que refletem valores importantes ou passagens, como promoções ou premiações.

Vale destacar que, embora seja citada por Schein (2010) como evento observável, clima organizacional não pode ser confundido com cultura organizacional. Clima refere-se a uma situação passageira e está ligada a sentimentos e comportamentos dos membros da organização, sendo representado pelas percepções das práticas “observáveis” e que estão na superfície da organização.

De forma complementar, Robbins (2002) cita a existência de pesquisas que indicam serem sete as características básicas que podem capturar a essência da cultura de uma organização:

- a) Inovação e tomada de riscos – mensura o grau de risco que os funcionários são estimulados a correr.
- b) Atenção aos detalhes – o grau exigido de precisão, análise e atenção aos detalhes exigidos pela empresa.
- c) Orientação para os resultados – mensura o quanto os executivos focam os resultados ao invés dos processos e técnicas.
- d) Orientação para as pessoas – o grau que os dirigentes consideram o impacto de suas ações sobre as pessoas durante o processo decisório.

- e) Orientação para equipe – o quanto as atividades são organizadas de forma a privilegiar o trabalho em equipe em detrimento dos trabalhos individuais.
- f) Agressividade – o grau de competitividade e agressividade demonstrado pelos membros da organização.
- g) Estabilidade – o quanto a organização valoriza a manutenção do status quo em oposição ao crescimento.

Trice & Beyer (1984) afirmam que para criar e manter uma cultura é preciso que concepções, normas e valores sejam constantemente afirmados e comunicados aos membros de uma organização de forma tangível, que se manifestam por meio de formas e ritos culturais, possuidores de dois componentes básicos: substância, ou seja, a rede de significados contida em sua ideologia, normas e valores e forma, ou seja, práticas organizacionais que possuem um significado que é afirmado e passado aos membros da organização que reforça a cultura vigente. A tabela a seguir ilustra as formas de manifestações culturais de uma organização.

FORMA	DEFINIÇÃO
ARTEFATO	Objetos materiais fabricados pelas pessoas para facilitar o desempenho das atividades culturalmente expressivas.
CENÁRIO	Aquelas coisas que circundam as pessoas fisicamente, proporcionando-lhes estímulos sensoriais imediatos, enquanto desempenham atividades culturalmente expressivas.
CONTO POPULAR	Uma narrativa completamente ficcional.
ESTÓRIA	Narrativa baseada em eventos verdadeiros – frequentemente uma combinação de verdade e ficção.
GESTO	Movimento de partes do corpo para expressar significados.
LENDA	Uma narrativa que chega até nós de algum evento maravilhoso que se fundamenta em dados históricos, mas que foi embelezada com detalhes de ficção.
LINGUAGEM	Uma forma ou atitude particular através da qual os membros de um outro grupo usam sons e sinais escritos para transmitir significados entre eles.
MITO	Uma narrativa dramática de eventos imaginados, comumente usada para explicar as origens ou transformações de algo. Significa, também, uma crença inquestionável relativa aos benefícios práticos de certas técnicas e comportamentos, e que não é sustentada por fatos demonstrados.
RITUAL	Um conjunto padronizado e detalhado de técnicas e comportamentos que gerenciam ansiedade, mas raramente produzem consequências técnicas pretendidas que mereçam destaque na prática.
SAGA	Narrativa histórica descrevendo as realizações sem precedentes de um grupo e seus líderes, comumente em termos heróicos.
SÍMBOLO	Qualquer objeto, ato, evento, qualidade ou relação que serve como forma de exprimir um significado.

Tabela 2 – Manifestações da cultura organizacional

Fonte: TRICE, H. M.; BEYER, J. M. Studying organizational cultures through rites and ceremonials. *Academy Management Review*, v. 9, n. 4, p. 653-669, 1984.

Trice & Beyer aponta os ritos culturais como outra manifestação cultural, que tem por objetivo integrar, reconhecer e formar os empregados. Estes rituais contribuem para disseminar e solidificar a cultura de uma organização.

Tipos de ritos	Exemplos	consequências sociais evidentes	Exemplos de possíveis consequências latentes
Ritos de passagem	Efetivação de estagiário	Facilitar a transição de uma pessoa para papéis sociais e status que lhe são novos.	Minimizar as mudanças na forma com que as pessoas desempenham papéis sociais. Restabelecer o equilíbrio em relações sociais contínuas.
Ritos de degradação	Despedir e substituir um alto executivo ou <i>impeachment</i>	Dissolver identidades sociais e os poderes que os acompanha.	Estimular o reconhecimento público quanto à existência de problemas e quanto aos detalhes dos mesmos. Defender os limites do grupo definindo quem pertence ou não ao mesmo. Reafirmar a importância social.
Ritos de esforço	Premiações	Realçar identidades sociais. Enaltecimento público de resultados positivos.	Proporcionar o reconhecimento público dos indivíduos por suas realizações e motivar outros a esforços semelhantes. Enfatizar o valor social do respeito às regras.
Ritos de renovação	Atividades de desenvolvimento organizacional	Renovar as estruturas sociais e melhorar seus estilos de funcionamento	Reafirmar aos membros que alguma coisa está sendo feita a respeito dos problemas. Focalizar a atenção em alguns problemas e desconsiderar outros. Legitimar e reforçar sistemas de poder e de autoridade existentes.
Ritos de redução de conflitos	Negociação coletiva de sindicatos	Reduzir conflitos e agressões e restaurar o equilíbrio nas relações sociais conturbadas	Desviar a atenção do exercício de resolver problemas. Restabelecer o equilíbrio em relações sociais conflituosas.
Ritos de integração	Festa de Natal da empresa; aniversariantes do mês; cafés-da-manhã com o presidente	Encorajar e reviver sentimentos em comum que unem as pessoas e as mantém fiéis a um sistema social.	Permitir a expansão das emoções e o afrouxamento temporário de diversas normas. Reafirmar, em contraposição, a correção moral das normas habituais.

Tabela 3 – Tipos de ritos

Fonte: TRICE, H. M.; BEYER, J. M. Studying organizational cultures through rites and ceremonials. *Academy Management Review*, v. 9, n. 4, p. 653-669, 1984.

Tomei (1994) propõe algumas questões que traduzem e ajudam a compreender algumas das manifestações da cultura, tais com:

- Artefatos Visíveis – Qual a influência da tecnologia utilizada pela empresa, da sua apresentação, da arquitetura de sua planta, do processo de comunicação, do processo de socialização de novos membros, da sua estrutura organizacional e da amplitude administrativa na cultura da organização estudada ?

- Aspectos Históricos – Qual o papel dos fundadores, da história e evolução da organização e das tendências do ciclo de vida da organização na formação da cultura organizacional ?
- Aspectos Externos – Qual o papel da inserção da organização no cenário ambiental, sua relação com clientes, fornecedores, governo, acionistas e concorrentes, e na sua cultura organizacional ? Qual o papel do ambiente e das lideranças no gerenciamento da cultura organizacional ?
- Processos de Comunicação – A comunicação constitui um dos elementos essenciais no processo de criação, transmissão e cristalização do universo simbólico da organização? Quais os meios de comunicação, instrumentos e veículos que possibilitam desvendar as relações entre categorias, grupos e áreas da organização ?

2.2.

Tipologia cultural de Charles Handy

Charles Handy, em seu livro “Os Deuses da Administração” (2006) faz uma associação entre os deuses gregos à quatro modelos culturais. Para isto, aproveitou parte do trabalho de Roger Harrison, que classificou as culturas em quatro tipos: de poder, burocrática, de tarefa e democrática. Handy afirma que os gregos antigos podiam escolher o seu deus, porque compartilhavam valores e interesses que o escolhido representava, sendo portanto a religião mais uma questão de costume do que teológica. O autor explica que a analogia escolhida entre deuses gregos e diferentes maneiras de administrar, serve para frisar que administração não é uma ciência exata, mas um processo criativo e político que deve muito a cultura e as tradições que prevalecem no local. Handy reforça ainda o conceito defendido por outros autores (SCHEIN, 2010; PASCHINI, 2006) que afirmam não existir cultura ou combinação de culturas certas ou erradas, e sim mais adequadas ou inadequadas às circunstâncias. Vale ressaltar que cada cultura, ou cada deus, trabalha com suposições diferentes sobre a base do poder e da influência, sobre o que motiva as pessoas, como elas pensam e aprendem, como as mudanças acontecem.

A primeira categoria cultural, chamada de Cultura de Poder ou Cultura de Clube, é associada a Zeus, ente supremo do Olimpo. Segundo a mitologia grega, Zeus apresentava um comportamento quase humano, com as suas fraquezas, como paixão e infidelidade. O poder é exercido tal qual uma aranha em sua teia, cujas linhas cruciais são as que envolvem a aranha, diminuindo de importância a medida que se afasta do centro. Neste tipo de cultura, a relação de proximidade com a aranha é mais importante do que qualquer título formal ou descrição de cargo. Frequentemente este tipo de cultura é encontrada em pequenas organizações empreendedoras, mas também em organizações nas quais o relacionamento político é vital. Favorece a rapidez de decisão, já que privilegia a informalidade, a empatia e a confiança, sem valorizar procedimentos, documentações e controles. É bom ressaltar que rapidez de decisões não garantem bons resultados. Um Zeus incompetente ou desinteressado destruirá a sua própria teia. Um Zeus perverso fará coisas perversas. A seleção de pessoas para este “clube” costuma ser por semelhança de idéias, apresentada por pessoas de modos de pensar semelhantes.

A segunda categoria cultural, chamada de cultura de função, é associada a Apolo, deus da ordem, das regras e da racionalidade. É simbolizado por um templo grego, no qual os pilares representam papéis e divisões em um organização. O estilo Apolo é adequado em um ambiente de previsibilidade, no qual existe a presunção que amanhã será igual a ontem. Os indivíduos na cultura de função são partes intercambiáveis de uma máquina, no melhor estilo do Fordismo. A eficiência está associada ao horário e ao alcance de objetivos padronizados. Este tipo de cultura é muito comumente encontrada em companhias de seguros, monopólios e no serviço público. Como são orientadas a previsibilidade, não são ideais para ambientes de mudança, pois diante de uma provocação, tendem a primeiro ignorá-la para depois tentar fazer mais do mesmo.

A terceira categoria cultural, chamada de cultura de tarefa, é associada a Atena, deusa guerreira, patrona de Ulisses, o solucionador de problemas. Seu símbolo é uma rede, pois recolhe recursos de várias partes do sistema organizacional, de modo a concentrá-los na solução de um problema. Este tipo de cultura reconhece a perícia como base de poder ou influencia, sendo que idade, tempo de serviço ou parentesco não são considerados. Para contribuir com o grupo é preciso ter talento e criatividade, para compor uma nova e desejada

abordagem; para uni-lo é necessário um objetivo comum. É a cultura ideal para trabalhar com a variedade, associada a projetos e não a previsibilidade. Tende a ser onerosa, uma vez que o que é valorizado são os resultados esperados e não os meios empregados.

A quarta e última categoria cultural, chamada de cultura existencial, é associada a Dionísio (Baco na mitologia romana), deus do vinho e das canções. Esta abordagem entende que o indivíduo é responsável por si próprio, sendo responsável pelo seu próprio destino. Nesta cultura a organização existe para ajudar o indivíduo a atingir o seu propósito. Médicos, artistas, profissionais como arquitetos se encaixam perfeitamente neste modelo, já que o seu talento individual é crucial para a sobrevivência da organização, o que garante a preservação da sua própria identidade e liberdade. As pessoas de Dionísio não reconhecem nenhum “patrão”, embora aceitem coordenação segundo a sua própria conveniência, o que sob o ponto de vista organizacional, é difícil e exaustivo de lidar.

As organizações podem e devem ter mais de um Deus. Handy argumenta que diferenças existentes entre culturas que coabitam uma mesma organização são boas, porém as escolhas e combinação de deuses não pode ser feitas ao acaso, já que o deus errado no lugar errado significa sofrimento e ineficiência.

2.3.

Administração de remuneração: conceitos gerais

Ceriello e Freeman (1991, p. 467) definem remuneração como toda forma de pagamento monetário para o qual o empregado é elegível ou o qual o empregado recebe. Chiavenatto (2003) argumenta que as pessoas trabalham para receber compensações financeiras e não financeiras. A compensação financeira pode ser direta, representada por salário, bônus, prêmios e comissões, ou indireta, decorrente da legislação e das cláusulas de convenção coletiva e do plano de benefícios, representada por férias, gratificações, adicionais, participação nos resultados, horas extraordinárias e subsídios. A soma das compensações financeiras diretas e indiretas constitui a remuneração.

De acordo com O'Neal (1992), um sistema de administração de remuneração eficiente deve indicar o que a empresa espera dos empregados, estimulando desta forma comportamentos positivos e ações que se alinhem com a estratégia organizacional. Também atua de forma determinada para moldar a cultura, afetando a motivação, a satisfação e o comportamento dos empregados, estimulando a percepção dos valores da organização (Lawler and Kenkins, 1992). Sendo assim, atua como um sistema de recompensas, que deve estimular e reconhecer a performance e a contribuição de indivíduos e grupos aos resultados organizacionais, sendo considerado um instrumento crítico para a eficiência da organização. Adicionalmente, um sistema de remuneração quando divulgado, comunica para o público externo sobre o filosofia de organização, seus valores e práticas, sendo portanto capaz de atrair ou repelir o candidato ideal. (RYNES, 1987).

Hipólito (2001) afirma que um sistema de remuneração deve estimular a capacitação contínua, mediante o estímulo e reconhecimento da aquisição e disseminação de conhecimentos. A globalização, a evolução da tecnologia da informação e a disputa por recursos escassos, torna cada vez mais relevante o papel da mão-de-obra mais qualificada. Como aponta Chiavenatto (2003), a Era da Informação, que colocou o conhecimento como o recurso organizacional mais importante, reforça a importância do trabalhador intelectual, que trabalha de forma ativa e pró-ativa, como um divisor de águas entre empresas bem-sucedidas e aquelas que ainda pretendem sê-la, o que reforça ainda mais o papel da administração da remuneração na manutenção deste tipo de mão-de-obra. Norton; Kaplan (2000) também destacam a fatores baseados no conhecimento, capital intelectual e humano na formação da organização e argumentam que o valor contábil dos ativos tangíveis correspondia, em pesquisa realizada em 2000, a apenas 10 a 15% do valor de mercado das empresas, sendo que o restante é atribuído a ativos intangíveis.

Um sistema de remuneração deve buscar o equilíbrio entre a realidade financeira da empresa, uma vez que a folha de pagamento representa uma parcela expressiva dos seus custos, de modo a não inviabilizar a sua operação e a realidade do mercado, além de não gerar desequilíbrio entre os valores pagos pela empresa e pela concorrência. Internamente também deve evitar insatisfação entre os funcionários. Chiavenatto (2003) argumenta que as pessoas e as organizações

são engajadas em um complexo sistema de relações de intercâmbio, que compreende contribuições e recompensas. As pessoas da organização comparam a sua relação de intercâmbio com a dos demais, de acordo com a suas próprias percepções, fazendo inferências sobre a justiça aplicada. Quando existe a percepção de que a sua relação contribuição x recompensa é diferente dos demais, ocorre uma situação de inequidade, na qual a pessoa pode experimentar um sentimento de injustiça e de insatisfação se a sua relação lhe for desfavorável, ou de culpa, se a sua relação lhe for favorável. De acordo com a teoria da equidade, quando um trabalhador percebe uma injustiça, é esperado que ele faça uma das escolhas a seguir (WALSTER, 1978):

- a) modificar as contribuições, tal como diminuir o esforço;
- b) modificar os resultados, tal como aumentar a produção e diminuir a qualidade;
- c) distorcer a auto-imagem;
- d) distorcer a imagem dos outros;
- e) buscar outro ponto de referência para modificar a comparação;
- f) abandonar o terreno, tal como deixar a empresa.

Para que um sistema de administração de remuneração atinja os seus objetivos, é fundamental que exista uma estrutura sistemática de administração salarial, que segundo Belcher (1974), constitui-se numa necessidade operacional, desempenhando três papéis fundamentais:

- oferecer uma base consistente a partir da qual se possa tomar decisões salariais;
- suportar as decisões perante os funcionários, uma vez que a aceitação de diferenças no pagamento é facilitada quando se utilizam critérios entendidos como legítimos;
- tornar possível a delegação da administração salarial aos gestores sem que haja perda de controle, conforme tendência de descentralização.

De acordo com Hipólito (2001) a descentralização das decisões salariais vem aumentando e transferindo para os gerentes de linha a decisão de aumentos e promoções, tendo a área de RH o papel de orientação e monitoração do sistema.

Um sistema de remuneração deve estar integrado e balanceado com os demais subsistemas de RH, que devem estar integrados e balanceados entre si, para que o resultado global do sistema de RH seja aumentado e expandido (CHIAVENATTO, 2003). Um sistema de remuneração também deve estar alinhado com a legislação trabalhista vigente de cada país e com a estratégia da empresa, assim como a cultura organizacional.

2.4. Modelos e indicadores de remuneração

2.4.1. Remuneração e recompensas

Ao longo dos anos as estratégias de remuneração de empregados em se modificando. No início do século XX a forma de pagamento era por empreitada, baseado no conceito de produtividade, considerando a quantidade produzida. De acordo com Pereira (1984) empreitada é o contrato em que uma das partes se obriga, sem subordinação ou dependência, a realizar certo trabalho para outra, com material próprio ou por este fornecido, mediante remuneração global ou proporcional ao trabalho executado. O pagamento por empreitada ainda hoje é utilizado, mas restrito a trabalhos temporários, realizado por pequenos grupos ou profissionais liberais, não sendo empregado de forma ampla nas empresas, tendo sido substituído pelo sistema funcional.

2.4.1.1. Sistema funcional

No sistema funcional de remuneração, cada empregado é remunerado de acordo com o cargo que ocupa e tem como base a análise, descrição e ordenação dos cargos de acordo do seu valor relativo. Um cargo, segundo Maynard (1970) é um grupo de posições suficientemente parecidas para serem englobadas numa única análise. Já posição, segundo o mesmo autor, é um agregado de deveres, tarefas e responsabilidades que exigem os serviços de um indivíduo. Uma análise salarial a partir da comparação entre posições seria muito complexa e onerosa, o que explica o agrupamento de posições em cargos.

A descrição de cargos segue a lógica dos modelo Taylorista de produção, no qual a padronização, a repetição e a simplificação são a base da produção em escala. A partir da definição dos cargos é necessário identificar o seu valor para a empresa. Chiavenatto (2003) cita que os métodos de avaliação de cargos podem ser dividido em dois grandes grupos: métodos quantitativos e não quantitativos. Nos métodos quantitativos usa-se a Comparação por Fatores e a Avaliação por Pontos. Nos métodos não quantitativos usa-se o Escalonamento de Cargos e as Categorias Predeterminadas. Emerson (1991) afirma que a avaliação por pontos é a mais refinada e com maior penetração, sendo que, no início da década de 1990, entre 60% a 70% das empresas norte americanas a usavam.

Além do equilíbrio interno em uma organização, a administração de salários deve buscar o equilíbrio externo, em relação ao mercado de trabalho. Uma empresa pode se valer de pesquisas especializadas, própria ou de terceiros, que deve considerar quais os cargos a serem pesquisados, as empresas participantes e a periodicidade. Os principais critérios adotados para a escolha das empresas que deverão participar da pesquisa salarial, como amostras do mercado, de acordo com Chiavenatto (2005) são:

- localidade geográfica – os salários variam em função de aspectos geográficos, como estados, cidades e bairros;
- ramo de atividade – existe a presunção da similaridade de operações e atividades;
- tamanho – o tamanho da empresa influencia o valor pago, assim como o tamanho da área ou departamento, além do número de subordinados.
- política salarial – devem ser escolhidas empresas que pratiquem políticas salariais similares.

Além do salário, deve ser considerados outros elementos, tais como benefícios, política de promoções, bem como comportamento organizacional (*turnover*, *absenteísmo* etc). Linhares (2009) destaca que os pacotes de remuneração avaliados frente ao mercado são posicionados frente ao mercado seguindo as seguintes definições:

- Mediana – medida de tendência central. As empresas que utilizam a mediana não buscam maior agressividade frente ao mercado de trabalho.

- Terceiro Quartil – As empresas que utilizam o terceiro quartil se posicionam entre as 25% que melhor pagam no mercado e apresentam o maior poder de atração e retenção.
- Primeiro Quartil - As empresas que utilizam o primeiro quartil se posicionam entre as 25% com a menor remuneração no mercado e apresentam o menor poder de atração e retenção.

Albuquerque (1985) destaca que o resultado de uma pesquisa não ter um caráter determinístico, pois não é possível alinhar de forma precisa não só os cargos e tarefas, mas os pré-requisitos para desempenhá-los. Desta forma, o salário de mercado deve ser visto apenas como mais um indicador para a tomada de decisão

O sistema de pagamento funcional apresenta uma série de limitações. Emerson (1991:45) aponta para o descompasso entre o que se espera de um funcionário atualmente – atualização, flexibilidade, mobilização, pró-atividade – e o que recompensam o sistema de pagamento funcional – postura passiva, estática e subserviente. Os sistemas de administração salarial centrados em cargos reforçam o estilo de administração burocrático e desencorajam os movimentos de mudança organizacional (HIPÓLITO apud LAWLER III, 1990). Adicionalmente, este sistema parte da premissa de um mundo organizado e previsível, que pode ser controlado, quando na verdade, como afirma Caudron (1993:64b) “a qualidade dos produtos e serviços é sustentada por quão bem os indivíduos performam e não quão bem seus cargos são definidos”.

Hipólito cita ainda algumas limitações adicionais da técnica funcional de administração salarial:

- baixa flexibilidade, com redução da agilidade organizacional;
- dificuldade em acompanhar e sinalizar os objetivos organizacionais;
- inviabilidade de descentralização das decisões salariais;
- alto custo de revisão do sistema de administração salarial;
- reconhecimento do tempo e não da contribuição.

2.4.2.

Outras formas de administração de remuneração

Em função da constatação que o sistema tradicional funcional baseado em cargos se mostra ineficiente, outras alternativas se apresentam, mais focadas na pessoa como parâmetro para justificar diferenças salariais.

2.4.2.1.

Pagamento por habilidade

O sistema de pagamento por habilidades procura reconhecer o trabalhador pelo o que ele pode fazer. Embora bastante utilizada, esta técnica se vem se restringindo a, segundo Lawler III (1990:153), “a apenas uma pequena porcentagem de sua força de trabalho”, mais aplicada no nível operacional ou a profissionais altamente especializados. Isto ocorre em função da maior facilidade de identificar o conjunto de habilidades necessárias para este tipo de profissional, na qual ocorre quase que uma relação direta entre o domínio da habilidade e o resultado para a organização.

Para Pereira, Picarelli e Colpo (1996) habilidade é “capacidade de realizar uma tarefa em conformidade com determinados padrões exigidos da organização”. Para Zarifian (2001) habilidade é um “saber fazer”. Este sistema encoraja as pessoas a aprender constantemente novas habilidades e tarefas

Segundo Hipólito (2001), embora tenham sido encontrados bons resultados na aplicação do conceito de remuneração por habilidades para profissionais de nível operacional, no nível gerencial o mesmo não ocorre, sobretudo em função da dificuldade do estabelecimento de uma relação entre habilidade e potencial para resultados. Hipólito (2001) também cita outras limitações relacionadas a remuneração por habilidades, tais como:

- dificuldade do estabelecimento de valor para cada habilidade;
- tendência do aumento na folha de pagamento;
- necessidade de disponibilização de programas de capacitação
- dificuldade no gerenciamento do nível de satisfação dos profissionais;
- job rotation excessivo;
- dificuldade em acompanhar mudanças;
- alto risco trabalhista;
- difícil transição

- alta complexidade.

2.4.2.2.

Gestão por competência

A aplicação do conceito de competência nas organizações é denominada como Gestão de Competências, que é entendida como uma abordagem abrangente que pretende atuar sobre as capacidades coletivas e individuais, a fim de entender as necessidades de desenvolvimento e melhoria do seu desempenho com base nas diretrizes estratégicas. Desta forma, a partir deste entendimento, diversas práticas passam a ser orientadas por esta abordagem: avaliação por competências, desenvolvimento de competências, remuneração por competências, seleção por competências, retenção de talentos e de competência (NERI, 2005 apud BRANDÃO, 2009).

O conceito de gestão por competências começou a tomar corpo a partir da década de 1980, com foco em alguns aspectos da gestão de RH, tais como contratação, treinamento, promoções e outras. Somente a partir da década de 1990 é que o conceito de competência passou a ser abordado como um diferencial de remuneração. O possível impacto na folha salarial e a ambiguidade no conceito de competência freiou a utilização plena deste conceito. Hipólito (2001) argumenta que a remuneração por competência tem sido vista como uma evolução natural ao sistema de pagamento por habilidades, sendo a principal diferença entre elas, o público o qual se pretende atingir. O pagamento por habilidades foca nos profissionais em posição operacional, enquanto que o pagamento por competências foca nos profissionais técnicos e gerenciais (CAUDRON, 1993:64).

A noção de competência organizacional é mais difundido na academia do que no campo organizacional e ganhou mais visibilidade a partir do conceito de *Core Competence* (PRAHALAD e HAMEL, 2000), na qual a implementação das estratégias organizacionais não deve prescindir das competências essenciais existentes dentro da empresa.

O conceito de competência individuais começou a ser elaborado no início de década de 1970, por McClelland, que definiu competência como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA), que seriam responsáveis por um desempenho superior. Le Boterf (2003) apregoa que a competências individuais é um conceito em construção que não pode ser reduzido a um mero estado, a um conhecimento ou *know-how* específico. Situa-se em uma encruzilhada composta pelo eixo da pessoa (sua biografia, socialização), por sua formação educacional e por sua experiência profissional. Trata-se, portanto, de um conjunto de aprendizagens sociais nutridas de um lado pela aprendizagem, formação e de outro pelo sistema de avaliação. Assim competência é o saber agir responsável que é reconhecido pelos outros, de modo a gerar valor para a organização, o que só irá ocorrer se competências individuais e organizacionais estiverem associadas.

Basicamente existem duas diferentes abordagens ligadas à remuneração por competências. A primeira considera competência como um estoque de recursos. Nesta linha, Parry (1996:50) define competências como “um cluster de conhecimentos, habilidades e atitudes relacionadas que afetam a maior parte de um cargo (um papel ou responsabilidade), que se correlacionam com a performance do cargo, que possam ser medidos contra parâmetros bem aceitos, e que podem ser melhorados por meio de treinamento e desenvolvimento”. Hipólito (2001) argumenta que os autores que atuam nesta linha partem do princípio que cada cargo tem um certo valor para a organização e a pessoa deste cargo deve ser paga de forma proporcional a este valor, além de sugerir que seja identificado um conjunto de competências capazes de levar àqueles que que as detêm a padrões superiores de performance em suas posições e as utilize como fator de diferenciação salarial. As principais limitações desta abordagem é a produção de listas de competências irrelevantes, com foco no passado, além da clara ausência de relação entre o estoque de competências existentes e os resultados por eles gerados. Desta forma, o uso de competências dissociadas de um cargo ou papel específico, consiste em enorme desafio, podendo levar à remuneração de aspectos que não contribuam para os resultados da organização.

A segunda abordagem trabalha com o conceito de competência como uma aplicação do estoque de recursos, de modo que o foco passa a ser a realização. De acordo com a escola francesa da qual faz parte Le Bottef, o domínio da competência envolve mais do que a posse dos recursos (CHA), mas o impacto que estes geram no desempenho das atividades profissionais. Fleury e Fleury (2000) argumentam que a competência deve agregar valor econômico para a organização e valor social para o indivíduo. Nesta abordagem é fundamental que exista a integração do estoque de recursos individuais e organizacionais, para que as realizações aconteçam, o que foi definido por Durand (1998:21) como “alquimia organizacional”. Hipólito ressalta que deve existir um clima organizacional que proporcione as condições da aplicação das competências:

- Existência de processos que acomodam mudança e incerteza;
- Situações que facilitem a recombinação criativa do conhecimento na resolução de problemas;
- Proximidade entre indivíduos e existência de funções que transferem conhecimento não codificado;
- Clima interno que conduza a nova recombinação de conceitos, incluindo um comportamento favorável da hierarquia;
- Tempo e disponibilidade dos profissionais para compreender eventos e questionar o trabalho fora do ambiente de pressão;
- Ocorrência de situações reais de trabalho que exijam o desenvolvimento da competência.

Uma vez que esta segunda abordagem de competência engloba o “saber-fazer”, é desejável que haja estrutura de recompensas de modo a estabelecer os comportamentos ou resultados esperados (HIPÓLITO, 2001). O mesmo autor ressalta que não é apenas **o que** é feito pelos empregados e que produz resultado tangível, mas **como** é feito que faz a diferença. Desta forma, Gross (1997) sugeriu a criação de gabaritos que contenham **o que** e **como** algo deve ser realizado para ajudar na caracterização dos resultados.

2.4.2.3. Composto de benefícios

Benefícios são considerados componentes indiretos da remuneração oferecidos aos funcionários, uma vez que o salário pago constitui somente uma parcela do pacote de compensações que as organizações costumam oferecer a seus empregados. Os benefícios podem ser uma exigência legal, acordados na convenção coletiva, ambos obrigatórios, ou espontâneos, concedidos por liberalidade das organizações.

Quanto a sua natureza, os benefícios podem ser de ordem monetária, em geral através da folha de pagamento, ou não monetária, concedidos na forma de serviços, vantagens ou facilidades. São exemplos de benefícios: assistência médico-hospitalar e odontológica, seguro de vida, auxílio alimentação e supermercado, educação do empregado e dos filhos, transporte, previdência complementar, atividades recreativas, remuneração adicional, plano de empréstimo, complementação de salário no afastamento por doença, facilidades relativas ao negócio da organização (compra de produtos ou serviços de forma facilitada), clube ou grêmio, serviço social etc.

Sikula (1976) cita que a adoção de benefícios por parte de uma organização deve ser resultado de planejamento, com objetivos definidos e que obedeça a critérios estabelecidos, conforme listados na tabela a seguir.

Objetivos	Crítérios
Redução da rotatividade e do absenteísmo. Elevação do moral. Realce da segurança.	Custo do programa. Capacidade de pagamento. Necessidade real. Poder do sindicato. Considerações sobre impostos. Relações públicas. Responsabilidade social. Reações da força de trabalho.

Tabela 4 – Objetivos e critérios de programa de benefícios

Fonte: SIKULA, A. F. Personnel administration and human resources management. New York: John Wiley, 1976. p. 322

Chiavenatto (2003) argumenta que alguns princípios devem ser respeitados, entre eles o princípio do retorno do investimento, ou seja, a organização não deve empreender voluntariamente nenhum benefício ao empregado, a menos que haja, como retorno para a organização, rendimento em termos de produtividade e moral por parte do empregado. Gray (1956) complementa que, “embora os planos de benefícios se refiram geralmente a benefícios concedidos aos empregados, é necessário que a organização também se beneficie. A organização necessita de planos de benefícios em certas ocasiões, no sentido de recrutar e especialmente de reter empregados competentes. A organização, todavia, necessita de controlar os custos dos benefícios e ser capaz de projetar alguns custos. Isso pode ser completado mais facilmente com planos formais de benefícios do que com planos informais, que são negociados à medida que os problemas surgem, intempestivamente”. O mesmo autor cita a importância do princípio da mútua responsabilidade, que é a característica das pessoas cooperarem entre si para promover o mútuo propósito de grupo e que neste caso se refere ao compartilhamento dos custos dos benefícios,

Partindo do princípio que os benefícios devem servir a todos os empregados da organização, a flexibilização dos benefícios apresenta-se como uma tendência, já que as pessoas e suas necessidades não são homogêneas, além de mudarem conforme ao tempo. Benefícios que podem ser extremamente úteis para uma pessoa, podem ser inúteis para outra. Neste sistema cada funcionário escolhe a composição de benefícios que necessita, desde que o total não ultrapasse determinada quantia estipulada.

2.4.3. Composto de remuneração variável

Diversos autores apontam a introdução da remuneração variável, também conhecida como *pay for performance*, como uma tendência no composto de remuneração dos empregados, como forma de premiar o esforço no alcance dos resultados organizacionais esperados. De forma enfática Lawler (1971 p. 273) afirma que “A única questão que deve ser considerado por todas as teorias da organização é a relação entre remuneração e desempenho”. Embora reconheça a importância do *pay for performance* como uma solução para muitas organizações, Muduli (2011) alerta que não pode ser encarada como resposta para todas as

organizações. Nesta mesma linha Ramires (2011) destaca que o *pay for performance* pode simplesmente não se adequar a determinadas profissões. Destacando o aspecto cultural, Goktan (2011) destaca que ao se desenhar um sistema de remuneração, os valores culturais devem ser levados em consideração.

Já Chiavenatto (2003) argumenta que uma das grandes vantagens da remuneração variável é a flexibilidade, uma vez que a empresa pode combinar a parcela desta remuneração com o objetivo organizacional, que pode variar de acordo com o momento (crescimento, redução de custos, redução de conflitos internos etc). Outra vantagem é que não pressiona os custos, já que é autofinanciada com o aumento da produtividade e com a redução de custos.

Existem dois enfoques quanto ao prazo, que podem ser longo ou curto. No longo prazo usa-se opções por ações (“*stock options*”) e variantes, que tem como objetivo incentivar os executivos em fase inicial de crescimento. No curto prazo utiliza-se mais a forma de bônus e participação nos lucros, comumente usada como prática de remuneração na área de vendas.

A remuneração variável também possui enfoques diferentes para reconhecimento do desempenho individual ou coletivo e estão associados aos conceitos de individualismo e coletivismo. De acordo com Kuhm (2009), estes são os teoricamente mais ricos e desenvolvidos construtos culturais no nível social de análise, além de proporcionarem uma forma significativa para conceituar culturas organizacionais. O autor cita que individualismo organizacional é associado com, por exemplo, a percepção de que os trabalhadores são encorajados a reconhecer seu único potencial, além da competição interna entre os empregados ser aceita. O coletivismo organizacional é avaliado por atributos como a tomada de decisão compartilhada e a percepção de que a empresa cuida os empregados. O autor porém ressalta que o reconhecimento individual é frequentemente criticado por ter um impacto negativo na cultura organizacional.

Embora seja aceito que *pay for performance* possa melhorar de maneira significativa o desempenho de um profissional, a maioria das evidências obtidas em vários estudos (RYNES, 2010:582) foram no contexto no qual as contribuições individuais foram identificáveis e a performance medida de maneira objetiva. Consistente com esta noção, a avaliação de performance é entendida por diversos autores como capaz de melhorar o desempenho de duas formas: mediante *feedback* positivo e através de decisões administrativas que ligam avaliação de

performance com reconhecimento organizacional, como pagamento e promoção, ou punição, como demissão (KUHLM, 2009). Entretanto, na maioria das atividades, a contribuição individual é difícil de identificar e a performance é mais difícil de medir. Conseqüentemente, a avaliação de performance subjetiva, em especial feita por um superior hierárquico é mais usada. Desta forma, o uso de reconhecimento de desempenho individual que seja percebido como justo está intrinsecamente ligado a avaliação de performance.

Os poder motivacional relacionado ao pagamento é um tema controverso. Alguns autores seminais não admitem a recompensa financeira como fator motivacional. Maslow e sua teoria da hierarquia das necessidades admite que quanto mais satisfeita a pessoa menos importância tem o fator pagamento. Herzberg (HERZBERG, et al. 1957) e sua teoria de dois fatores (também conhecida como teoria da higiene-motivação) classificou a remuneração como mais um fator higiênico, capaz de causar ou reduzir a insatisfação. A teoria da Avaliação Cognitiva, desenvolvida por Deci & Ryan (1985) defende que ao colocar ênfase na remuneração, pode ameaçar a autodeterminação do trabalhador e o interesse no trabalho pode vir a diminuir. Por outro lado, outros estudos sugerem que o *pay for performance* é mais motivacional do que assumem Maslow, Herzberg o Deci & Ryan. Lawler (1971 p.26) afirma que “dinheiro pode comprar comida, segurança, relações sociais e admiração, e em certa medida, pode satisfazer as necessidades de auto-realização”. Kuhl (2009) ressalta que os experimentos de Herzberg foram feitos com alunos e com baixo valor de recompensa, enquanto no mercado de trabalho a recompensa é feita com adultos profissionais e com valores significativos dentro do seu composto de remuneração.

2.4.4. Estratégia de remuneração e estratégia organizacional

A definição de estratégia passa necessariamente aumento de competitividade. Porter (1996) define estratégia como “eficácia operacional significa executar atividades similares melhor que os rivais executam. Em contrapartida, posicionamento estratégico significa executar atividades diferentes dos rivais ou executar atividades similares de forma diferente.” e acrescenta que “uma empresa somente pode superar os rivais se pode estabelecer uma diferença

que pode preservar”. Macedo-Soares (2002) a define “como um propósito unificador que dá coerência e direção às ações e decisões de uma organização, especialmente para alavancar e alocar os necessários recursos/competências para melhorar e sustentar sua performance, de acordo com sua visão e principais objetivos, a luz das condições ambientais externas e internas”

Em um ambiente em mudança, é fundamental que se desenvolva conhecimento acerca dos fatores que devem ser observados para que se promova o necessário alinhamento entre a estratégia de remuneração, a estratégia organizacional e as contingências as quais as organizações estão sujeitas, para que esta seja capaz de atuar no ambiente externo competitivo. Este alinhamento é considerado fundamental para que seja criado um ambiente organizacional que harmonize interesses e desenvolva visões comuns dentro da realidade da cultura da organização. Uma estratégia de remuneração inadequada pode levar a desequilíbrios; sendo inferior ao mercado apresenta dificuldades de atração e retenção de competências e sendo superior desperdiça recursos que poderiam ser melhor aplicados. Lawler III (1990) salienta que alinhar estratégia organizacional com remuneração constitui-se um dos maiores desafios da administração da remuneração.

A estratégia de uma empresa pode ser decomposta em elementos, os quais tem importância tanto individualmente quanto no papel que cumprem na estratégia como um todo. Este pressuposto sustenta o construto de “estratégia de remuneração”, que segundo Gomes-Mejia e Welbourne (1988;p.173-4), é a utilização deliberada do sistema de remuneração como mecanismo para integrar e direcionar os esforços dos empregados em direção aos objetivos organizacionais.

2.4.4.1. Escolhas estratégicas

Para se definir a estratégia de remuneração a ser adotada, é necessário definir o direcionamento a ser dado para cada componente:

- a) salário-base: cargos versus pessoa: indica se o foco da remuneração básica será no cargo ocupado, tal como o nível de responsabilidade exigido, ou nos fatores pessoais, tais como desempenho, qualificação, flexibilidade, confiança.

- b) Critério de avaliação da contribuição individual: indica se o foco será dado na experiência ou no desempenho apresentado. Neste último caso é preciso poder medi-lo, sob o risco de ser percebido com o injusto
- c) Indicadores de desempenho: indica se a medição da contribuição será focada no grupo ou no indivíduo. Indicadores grupais devem ser usados se a natureza do trabalho ou os objetivos da empresa demandarem forte cooperação entre os profissionais. Indicadores individuais devem ser adotados apenas se puderem ser aferido com acuracidade (GOMEZ-MEJIA; BALKIN, 1992).
- d) Natureza dos indicadores de desempenho: indica se os indicadores devem ter caráter financeiro ou não financeiro. Também podem ser avaliados sob o aspecto comportamental (input) ou de resultado (output).
- e) Dificuldade das metas: indica se as metas escolhidas devem ser fáceis ou difíceis. Neste aspecto o fator incerteza do mercado dificulta o estabelecimento de metas, de modo que quanto mais previsível o mercado, maior a probabilidade de serem definidas metas adequadas (GOMEZ-MEJIA; BALKIN, 1992).
- f) Recompensas: indica se as recompensas devem ser financeiras ou não financeiras. Lawler (1981) aponta que as empresas devem prover um pacote competitivo de remuneração, mas combiná-lo com recompensas não-financeiras, tais como reconhecimento e desafios, que se ajustem às necessidades dos empregados que a organização deseja atrair e manter.
- g) Clima organizacional: indica se o clima deve ser valoriza para que o profissional fique mais aderente à organização.
- h) Oportunidade de crescimento e desenvolvimento: indica se a variável oportunidade de crescimento é abundante ou escassa na organização
- i) Nível de remuneração: verifica a competitividade da organização frente às concorrentes e demais empresas do mercado. Empresas com atividades mais complexas e que haja dificuldade de reposição de mão-de-obra tendem a pagar acima do mercado, o que pode faz com que os empregados se sintam parte de um “grupo de elite” GOMEZ-MEJIA;BALKIN, 1992).

- j) Equidade: analisa o equilíbrio entre a manutenção da equidade interna *versus* a competitividade externa. Empresas em fase de crescimento ou em ambiente turbulento e de competitividade valorizam a competitividade externa enquanto as que há maior estabilidade nas relações de emprego e a mobilidade interna é necessária, colocam mais ênfase na equidade interna (GOMES-MEJIA E WELBOURNE, 1988).
- k) Composição: indica se o foco da distribuição das recompensas tender para a parcela fixa ou variável. Estudos indicam que variáveis como grau de incerteza do mercado, presença de plano de carreira, fase no ciclo de vida da organização entre outros influenciam a escolha da composição.
- l) Tempo: considera a variável de curto versus longo prazo para o profissional sob o ponto de vista de fluxo de caixa, que influencia na retenção dos profissionais por meio de resultados imediatos ou de barreiras financeiras de saída.

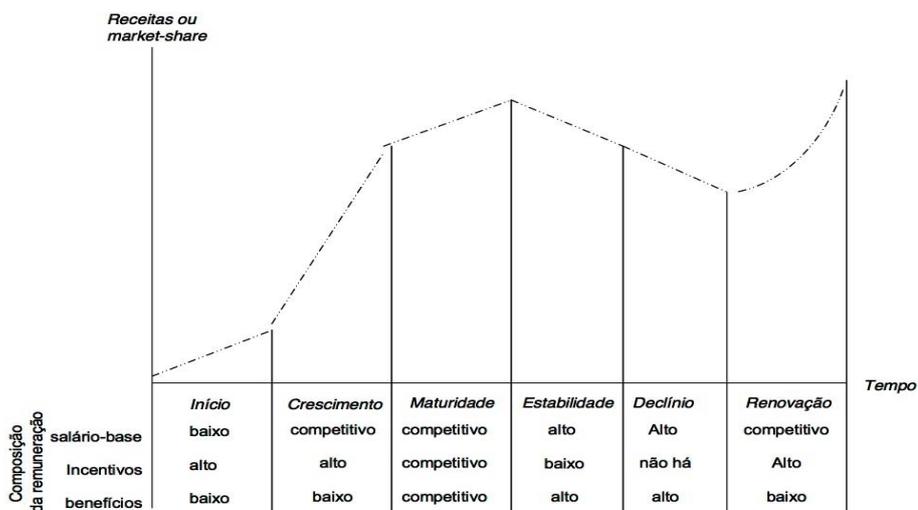


Figura 1 – Ciclos de vida das organizações e a composição da remuneração
 Fonte: Adaptado de GÓMEZ-MEJIA, et. al., 1992.

Linhares (2010), de acordo com revisão da literatura (GOMEZ-MEJIA, 1992; HENEMAN, et al., 2001; CAMARA, 2000; PLOTHOW, 2006; HIPÓLITO, 2004), consolidou em uma tabela os principais componentes que devem ser considerados na elaboração de uma estratégia de remuneração que esteja alinhada com os objetivos organizacionais.

Componente	Variável	Indicador
Salário-base (SAL) Constitui-se da remuneração recebida pelo profissional	Cargo (nível de responsabilidade exigida etc) <i>versus</i> Fatores pessoais (desempenho, tempo de experiência etc)	- Cargo - Pessoa
Critérios de avaliação da contribuição individual (AVA) Forma como a organização avalia o desempenho individual	Senioridade (nível de experiência do indivíduo) <i>versus</i> Desempenho (resultados obtidos)	- Senioridade - Desempenho
Indicadores de desempenho (IND)	Grupo (equipes ou organização) <i>versus</i> Indivíduo	- Individual - Coletivo
Natureza dos indicadores (NAT) Podem ter caráter financeiro ou não financeiro	Financeiros (lucro, venda bruta etc) <i>versus</i> não-Financeiros (market share, nível de reclamação de clientes etc)	- Resultados financeiros - Resultados não financeiros
Dificuldade das Metas (MET) Indica o quanto a remuneração variável é de fato	Difíceis <i>versus</i> Fáceis	- Fáceis - Difíceis
Recompensas (REC) Mensura a forma como são recompensados os profissionais pelo seu desempenho ou senioridade	Financeira (em espécie, em ações etc) <i>versus</i> Não-financeiras (benefícios, placas etc)	- Financeiras - Não financeira
Clima Organizacional (CLI) É uma recompensa intrínseca do dia a dia do trabalho. Quanto melhor o clima organizacional, mais aderente o profissional fica à organização	Excelente <i>versus</i> Péssimo	- Excelente - Ruim
Oportunidade de crescimento e desenvolvimento (OPO) É uma recompensa intrínseca que favorece a permanência do indivíduo na organização	Abundante <i>versus</i> Escassa	- Abundante - Escassa
Nível de remuneração (REM) Mede a competitividade da organização frente as suas concorrentes e demais empresas do mercado	Total <i>versus</i> Mercado	- Abaixo da mediana do mercado - Acima da mediana do mercado
Equidade (EQU) Análise o equilíbrio entre a manutenção da equidade interna e externa	Interna (cargos semelhantes têm remuneração semelhante) <i>versus</i> Externa (empresas e segmentos semelhantes remuneram cargos equivalentes de forma similar)	- Interna - Externa
Composição (COM) Distribuição das recompensas	Fixa (salário, 13 etc) <i>versus</i> Variável (bônus, remuneração variável de vendas etc)	- Fixo - Variável
Tempo (TEM) Refere-se a diferença para o profissional receber hoje ou amanhã, do ponto de vista de fluxo de caixa	Curto Prazo <i>versus</i> Longo Prazo. O tempo é uma variável que auxilia na retenção dos profissionais, pois coloca prazos e/ou barreira financeiras de saída.	- Curto prazo - Longo prazo

Tabela 5 – Construto da remuneração

Fonte: Própria

2.4.5. Relação entre tipologia de Handy e estratégias de remuneração

Existe uma afinidade conhecida entre culturas organizacionais e práticas de remuneração. Em 2006 Linhares 2006 compõe esta relação para a tipologia cultura de Handy.

	Zeus	Apolo	Atena	Dionísio
Valores mais importantes	Ousadia Autoconfiança Comprometimento Dedicação	Obediência Segurança Conciliação Cooperatividade	Flexibilidade Negociação Competitividade	Transparência Comunicação Resiliência
Mensagem do plano	“Aos amigos tudo...” “Antiguidade é posto”	“Eu sei com quanto eu irei me aposentar”	“Vale o quanto pesa”	“Eu sou o cara”
Remuneração em risco	Baixo	Baixo	Alto	Alto
Papel do salário base	Tempo de casa	Estabilidade	Pouco relevante	Mais uma parte do pacote
Foco no curto e longo prazo	Curto	Longo	Médio	Imediato
Estratégia de remuneração com melhor fit à cultura	“Pessoalista” sem real teor técnico e dependente do grau de confiança do gestor do funcionário	Posicionamento de mercado: mediana para cargos operacionais e administrativos Sistema de remuneração: funcional Benefícios: tradicionais Variável: ao utilizar “stock options” ou “phantom options” faz-se para executivos seniores	Posicionamento de mercado: 3º quartil de mercado no variável Sistema de remuneração: competências Benefícios: tradicionais ou flexíveis Variável: ao utilizar “stock options” ou “phantom options” não se limita apenas aos executivos seniores	Posicionamento de mercado: 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

Tabela 6 – Tipologia cultural de Handy versus práticas de remuneração

Fonte: Própria

Posteriormente Linhares, Russo, Tomei e Santos (2010) detalham os relacionamentos dos tipos de cultura de Handy (2006) e os construtos das estratégias de remuneração.

Construtos	Zeus Foco no relacionamento individual	Apolo Foco nos papéis e nas regras	Atena Foco nos resultados e na eficácia	Dionísio Foco na individualidade
Salário-base (SAL)	Ênfase na pessoa	Ênfase no cargo	Ênfase na pessoa	Ênfase na pessoa
Crítérios de avaliação da contribuição individual (AVA)	Ênfase na senioridade	Variável	Ênfase no desempenho	Ênfase no desempenho
Indicadores de desempenho (IND)	Ênfase na individualidade	Variável	Variável	Ênfase na individualidade
Natureza dos indicadores (NAT)	Ênfase nos fatores comportamentais	Variável	Ênfase no financeiro	Variável
Dificuldade das Metas (MET)	Variável	Variável	Ênfase nas metas difíceis	Variável
Recompensas (REC)	Variável	Ênfase no financeiro	Ênfase no financeiro	Variável
Clima Organizacional (CLI)	Variável	Variável	Ênfase no ruim pela pressão	Ênfase no excelente
Oportunidade de crescimento e desenvolvimento (OPO)	Variável	Variável	Ênfase no abundantes	Ênfase no abundantes
Nível de remuneração (REM)	Variável	Variável	Ênfase na remuneração acima da mediana no variável	Ênfase na remuneração acima da mediana
Equidade (EQU)	Ênfase no equilíbrio interno	Ênfase no equilíbrio interno e externo	Variável	Ênfase no equilíbrio externo
Composição (COM)	Variável	Ênfase na remuneração fixa	Ênfase na remuneração variável	Variável
Tempo (TEM)	Ênfase no longo prazo	Ênfase no longo prazo	Ênfase no curto prazo	Ênfase no curto prazo

Tabela 7 – Inter-relação entre as Variáveis Culturais e as estratégias de remuneração
Fonte: Própria