

4

A Petros

4.1.

Histórico da empresa

A Petros, fundada pela Petrobras em 1970, é atualmente o segundo maior fundo de pensão do Brasil em patrimônio administrado, sendo o líder neste quesito a operar em multipatrocínio e pioneiro no mercado de previdência complementar. Devido a sua natureza jurídica, não tem fins lucrativos. É mantida por empresas patrocinadoras (privadas, estatais ou de economia mista) e seus empregados, os participantes, e por Instituidores (associações, sindicatos ou conselhos de classe) e seus associados.

A Petrobras – Petróleo Brasileiro S/A, visando manter a qualidade de vida de seus empregados após a aposentadoria, desenvolveu desde o início da década de 1960, estudos com este fim. Em 1965 o projeto de criação da Petros foi elaborado, como entidade de caráter privado complementar à Previdência Social. Em abril de 1969, a Assembléia Geral de Acionistas da Petrobras aprovou o projeto Petros com a doação do capital inicial, delegando ao Conselho de Administração daquela Companhia poderes especiais para aprovar o Estatuto e o Regulamento Básico - o que aconteceu em 29 de outubro do mesmo ano - e demais atos constitutivos da Entidade. O início das atividades estava condicionado à adesão mínima de 30% do número de empregados daquela patrocinadora.

A Petros foi instituída em 31 de março de 1970, inicialmente com sede na rua Teófilo Otoni, no Centro do Rio de Janeiro, com a posse da primeira Diretoria Executiva e após dois meses, 29 mil empregados da Petrobras e da própria Petros já estavam inscritos no sistema, isentos de pagamento de jóia. Posteriormente, por meio de convênio, Petroquisa, Petrobras Distribuidora (BR) e Braspetro aderiram, sendo que em 1972 o número de participantes aproximava-se dos 32 mil. Entre 1980 e 1985 a Petros atingiu a marca de 80 mil participantes distribuídos em 17 patrocinadoras. A fundação vem crescendo continuamente, tendo superado a

marca de 132 mil participantes em 2009.

Multipatrocínio

O Programa Nacional de Desestatização – PND, privatizou oito das 13 empresas pertencentes ao grupo Petrobras. A partir daí, tendo sido autorizado pela SPC (Secretaria de Previdência Complementar) a Petros abriu suas atividades para o mercado de Fundos de Pensão multipatrocinaados e instituídos. Desta forma, a Petros concorre no mercado de previdência com seguradoras (Sul América, Porto Seguro) e bancos privados (Itau, HSBC) ou estatais (Caixa).

Em 1999, a Petros conquistou o primeiro cliente fora do sistema Petrobras, a filial brasileira da YPF, antiga petrolífera argentina, mais tarde adquirida pelo grupo espanhol Repsol. Nos anos seguintes novas empresas patrocinadoras aderiram à Petros. Em 2004 o Sindicato dos Médicos de São Paulo foi o primeiro instituidor da Petros.

Localização física

Em 1977 a Petros adquiriu o Edifício Francisco Serrador, na Praça Mahatma Ghandi, 14, que serviu de sede por 20 anos. A partir de setembro de 1997, mudou-se para a Rua do Ouvidor, 98, onde se encontra até hoje. Além disso, a Petros possui postos de atendimento em Santos, Salvador e Aracaju, além de representantes distribuídos pelas patrocinadoras.

Estrutura Básica

A estrutura básica da Petros é composta por três órgãos estatutários: o Conselho Deliberativo, o Conselho Fiscal e a Diretoria Executiva. O Conselho Deliberativo, órgão máximo da estrutura organizacional, é responsável pela definição da política geral de administração, tanto da Petros quanto de seus planos de benefícios. É composto por seis membros titulares e seis suplentes, sendo três membros titulares e os respectivos indicados pela patrocinadora principal e três membros titulares e os respectivos suplentes eleitos pelos participantes. O Conselho Fiscal, órgão de controle interno da Petros, é composto por quatro membros titulares e quatro suplentes, sendo dois membros titulares e os respectivos suplentes indicados pela patrocinadora principal (Petrobras) e dois titulares e os respectivos suplentes eleitos pelos participantes. A Diretoria Executiva, composta por quatro membros, assim qualificados: um Diretor

Presidente, três Diretores (Seguridade, Financeiro e Investimentos, Administrativo), cada qual apoiado pelo seu gabinete, compostos por assessores e assistentes. Cada gerência executiva da Petros está ligada a um dos diretores ou ao presidente.

Missão e Visão

Missão

“Oferecer produtos e serviços, com foco em seguridade, adequados às expectativas de seus participantes, patrocinadoras e instituidores, geridos com eficácia, transparência e responsabilidade social.”

Visão

“Ser uma entidade multipatrocinada de produtos de seguridade, reconhecida pela sociedade como líder no mercado por sua competência e eficácia.

Patrimônio administrado	R\$ 55,6 Bi
Planos patrocinados	28
Planos instituídos	18
Total de planos	46
Empresas patrocinadas	59
Entidades instituidoras	97
Total de empresas e entidades	156
Participantes ativos	90.561
Participantes assistidos (aposentados e pensionistas)	55.302
Total de participantes	145.863

Tabela 8 – Resumo dos resultados em julho/2001.

Fonte: outubro/2011 (Revista Petros)

De acordo com a publicação norte-americana Pension & Investments (Revista Petros, outubro de 2011), em dezembro de 2010 a Petros ocupava o 98 lugar na lista dos maiores fundos do mundo, com ativos na ordem de US\$ 31,6 bilhões.

Renda fixa	53,48%
Renda variável	34,83%
Investimentos estruturados	5,86%
Segmento de imóveis	3,02%
Operações com Participantes	2,81%
Total	100%

Tabela 9 – Composição da Carteira
 Fonte: Revista Petros, outubro de 2011.

O Mercado de Previdência Complementar

Os fundos de previdência complementar foram criados para prover ao trabalhador um complemento à aposentadoria oficial, de modo que este possa manter um padrão de vida próximo ao que possuía na ativa. A expansão deste mercado é uma tendência observada mundialmente. No Brasil existe um espaço grande de crescimento de previdência complementar, haja vista que menos de 7 milhões de trabalhadores possuem este tipo de cobertura.

No Brasil, a previdência oficial para os funcionários regidos pelo regime da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) possuem um teto que independe se o seu salário de contribuinte na ativa o ultrapassa, de forma que o trabalhador ao se aposentar, dependendo do seus rendimento na ativa, pode vir a sofrer consideravelmente uma diminuição do seu padrão de vida.

Os fundos fechados de aposentadoria, diferentemente dos fundos abertos nos quais qualquer pessoa participa individualmente, são formados obrigatoriamente por meio de empresas, associações ou sindicatos, chamados de patrocinadores (quaisquer pessoas jurídicas que firmarem convênio de adesão com a Petros, bem como a própria Petros) e instituidores (associações, entidades de classes ou sindicatos que firmarem convênio de adesão com a Petros).

Inicialmente os planos eram majoritariamente do tipo Benefício Definido (BD), modalidade na qual o participante (Pessoas físicas que aderem a um dos planos de benefícios constituídos por seus respectivos empregadores ou entidades às quais sejam filiadas, obedecidas as condições estabelecidas no regulamento do respectivo plano de benefícios e no convênio de adesão) tem o seu rendimento mensal atrelado ao rendimento da ativa, bem como os reajustes anuais equivalentes. Este tipo de plano vem sendo substituído, tanto no Brasil quanto no exterior, pelos planos dos tipos Contribuição Definida (CD) ou Contribuição Variável (CV), modalidades nas quais o rendimento do participante é definido a

partir do montante acumulado, respeitando-se os cálculos atuariais. Esta mudança de perfil de plano se deve as inúmeras variáveis ambientais que não podem ser controladas pelas administradoras dos fundos, tais como as prováveis reformas na previdência oficial, a manutenção do crescimento da empresa patrocinadora ou o fluxo constante de admissões de empregados participantes.

Os fundos de pensão fechados obedecem atualmente as normas estabelecidas pela Secretaria de Previdência Complementar (SPC), com destaque para a leis complementares 108/2001 e 109/2001, que dispõe sobre o regime de previdência complementar, sendo que em 23/12/09, por meio da lei 12.154, foi criada a Superintendência Nacional de Previdência Complementar (PREVIC), uma autarquia ligada ao Ministério da Previdência Social, que tem como missão supervisionar e fiscalizar os fundos de pensão fechados.

Além de empresas estatais, autarquias e órgãos governamentais, empresas privadas, associações e sindicatos também podem contratar um plano de previdência fechada para seus funcionários ou membros, sendo que apenas os organismos ligados a governos municipais, estaduais ou federal precisam fazer contribuições paritárias (contribuição de igual valor depositado pela patrocinadora e o participante), ou seja, para cada Real contribuído pelo funcionário, o patrocinador contribui com o mesmo valor, respeitando os limites estabelecidos em contrato.

“A disseminação da poupança previdenciária, que é de longo prazo, é uma questão cultural que está se formando no Brasil. Os mecanismos que protegem a previdência hoje impedem que ocorram fracassos, como já houve no passado.”, Newton Carneiro, Diretor Administrativo da Petros, em entrevista ao pesquisador.

Atualmente os fundos de pensão protegem mais de 6,5 milhões de brasileiros e administram um patrimônio superior a R\$ 545 bilhões, 15% de toda a riqueza nacional, constituindo um importante vetor da economia brasileira. Embora expressivo, este número é pequeno comparado ao da população economicamente ativa de aproximadamente 90 milhões de brasileiros. Existe uma perspectiva de crescimento na adesão aos planos de previdência no Brasil, sendo que a estabilidade econômica, a certeza jurídica, o aumento da expectativa de vida e a cultura de poupança de longo prazo são fatores que sustentam esta perspectiva. O Brasil conta com 15 mil empresas com faturamento entre R\$ 100 milhões e R\$ 500 milhões, que têm condições de oferecer planos aos seus empregados (Revista Petros, outubro de 2011).

“Em dez anos, os fundos de pensão terão mais de 30% do PIB”, José de Souza Mendonça, presidente da Abrapp, Revista Petros, outubro de 2011.

“Estamos em um mercado de franco crescimento, seja por conta da principal patrocinadora, a Petrobras, seja por conta de nós oferecermos multipatrocínio, em uma economia em crescimento, com renda em crescimento”, Luís Carlos Afonso, Presidente da Petros, em entrevista ao pesquisador.

A composição da carteira de investimento dos fundos é concentrada basicamente em ativos de renda fixa (59,8%) e renda variável (31,8%), o que garante um equilíbrio entre rentabilidade e segurança, sendo que os investimentos são focados no longo prazo, de modo a assegurar o pagamento das aposentadorias dos participantes (Jornal do Comércio, 30/11/2011).

Foi aprovado no congresso brasileiro o projeto que cria o fundo de previdência fechado para os servidores públicos federais, de modo que a aposentadoria dos servidores obedeça ao mesmo teto do INSS e os servidores tenha a sua aposentaria complementada pelo patrimônio acumulado no fundo.

4.2. Objetivos organizacionais

Nos últimos anos a economia brasileira tem dados sinais claros de diminuição dos juros reais e como consequência a diminuição da rentabilidade dos títulos do governo. Diante deste cenário a Petros procura mudar o seu perfil de investimento, adequando-o a este cenário, ampliando o leque e movendo os recursos administrados para o setor produtivo, principalmente os ligados a infraestrutura, com destaque para o setor de energia, por meio da aquisição de participação de empresas neste segmento. A aquisição de imóveis também tem ganhado destaque.

Devido a natureza do negócio, a Petros, que por força de legislação não tem fins lucrativos, possui alguns valores que são fundamentais: solidez, perenidade, rentabilidade, capacidade de gestão.

- Rentabilidade - a rentabilidade deve atingir os objetivos para cumprir a meta atuarial.
- Perenidade - a gestão do patrimônio deve ser realizada com um visão de longo prazo, compatível com o perfil e o ciclo de vida dos planos administrados.
- Solidez - os investimento devem ser sólidos e de baixo risco.

- Capacidade de gestão - deve ter capacidade de gestão para fazer frente ao aumento do número de participantes, da quantidade de planos e da complexidade administrativa decorrente deste aumento.

A operação da Petros está calcada em dois pilares: a administração dos planos de previdência complementar e a administração dos recursos. Estas duas bases devem atuar de forma sincronizada, uma vez que os recursos devem ser administrados de acordo com o momento de cada plano. Planos jovens, que somente arrecadam, requerem um perfil de investimento diferente de planos maduros, que já pagam benefícios.

Em 2011 a diretoria contratou três consultorias que, de forma integrada, tem como objetivo reestruturar a sua operação, sendo que até o momento desta pesquisa não haviam terminado os seus trabalhos para a Petros:

- McKinsey – atua no planejamento estratégico empresarial, desenho do negócio, estrutura, viabilidade e agilidade;
- Hay Group – Desenho do processo de gestão de pessoas, cargos, salários, avaliação, capacitação, admissão e carreira,
- Price Waterhouse – Acompanhamento gerencial, controle e contabilidade, estrutura orçamentária, orçamento base zero, interação entre controle e planejamento estratégico e orçamento, de modo que a execução das ações do planejamento estratégico esteja integrado com a execução financeira, (planejamento, orçamento, execução e controle).

4.3. Estratégias de remuneração

4.3.1. Remuneração fixa

A Petros possui uma política de remuneração fixa definida, com uma estrutura funcional de cargos e salários tradicional, criada com base na metodologia Mercer de avaliação de posições, que utiliza o IPE (*International Position Evaluation*). Este método quantifica o peso de cada posição por meio da soma de quatro fatores:

- Impacto - avalia o tamanho da organização, através de escala monetária (receita ou ativos, e número de empregados), o nível de impacto que a

posição tem na organização e a sua contribuição relativa, no contexto do impacto.

- Comunicação - avalia a natureza da habilidade de comunicação requerida para a posição, bem como determina o âmbito e a natureza dos contatos na comunicação.
- Inovação - avalia a necessidade para identificar, aprimorar ou desenvolver procedimentos, serviços ou produtos, verificando o nível de complexidade que o ocupante deve tratar.
- Conhecimento - mede a natureza do conhecimento na posição para realizar os objetivos e criar valor, bem como a sua aplicação na gestão de equipe e a amplitude (contexto geográfico) no qual o conhecimento é desenvolvido.

O valor da remuneração fixa de cada cargo está associada a pontuação final. Existe uma estrutura com cargos permanentes e funções de confiança. Os cargos são agrupados em técnicos de nível superior, técnicos de nível médio e operacional. Já as funções são agrupadas em gerente executivo, gerente e assessor.

Um empregado, ao assumir uma função de confiança, receberá a remuneração estabelecida para a função em substituição à remuneração estabelecida para o seu cargo permanente. No caso da perda da função de confiança, o empregado pode retornar para o seu cargo permanente, caso seja do interesse da Petros. Para os empregados contratados diretamente para a função de confiança, esta possibilidade não está prevista. A política prevê a carreira em Y, tratada internamente como Carreira Master, sendo restrita às carreiras de Advogado, Analista de Investimentos e Atuário. Parte do corpo de empregados, admitidos até 1999, contam com anuênio, que agrega 1% no salário bruto a cada ano trabalhado.

“É preciso se desvincular de alguns valores arraigados. Ter um bom resultado em um ano e a partir disto ter um aumento de salário que incorpora e fica para sempre é um deles.” (Entrevistado A)

“Outro aspecto que é um tabu, é o anuênio. Não é possível ter uma distorção de salário simplesmente por que um tem mais tempo de casa do que outro. É preciso que haja carreira, feita por resultados, e o anuênio atrapalha isto.” (Entrevistado A)

O aumento do salário depende de evoluções na carreira e são agregados de forma definitiva, reforçando a idéia que a contribuição individual está centrada na senioridade. Com exceção dos funcionários mais antigos que possuem anuênio, não há grande variação entre os cargos semelhante, havendo portanto uma percepção de equidade interna.

Pesquisa salarial

A estrutura salarial se baseia em pesquisa de mercado, realizada anualmente e de responsabilidade da recursos humanos, chamada internamente de Gerência de Pessoas, composta pelos 10 (dez) maiores fundos de pensão, de acordo com o ranking da ABRAPP. É adotada como referência a mediana de mercado, havendo desta forma uma percepção de equidade externa.

4.3.2. Benefícios

A carteira de benefícios é composta por: reembolso parcial de despesa odontológica, plano de saúde extensível aos dependentes até 24 anos, no qual o empregado não perde o vínculo e nem tem o valor de contribuição aumentado após a aposentadoria, vale transporte, auxílio alimentação, auxílio educação para dependentes, complementação salarial em caso de auxílio doença, complemento de férias em 2/3 do salário, além do plano de previdência complementar com contribuição paritária até o limite máximo de 11% para os empregados com idade superior a cinquenta anos, (até 8% para os empregados com idade menor do que 30 anos, 9% para os empregados com idade entre trinta e quarenta anos, 10% para os empregados com idade entre quarenta e cinquenta anos), que engloba um seguro de vida. Deste 2002 o plano de previdência complementar é oferecido apenas na modalidade contribuição variável. O plano de previdência oferecido é visto como um componente de remuneração de longo prazo, o que auxilia na retenção dos profissionais, já que coloca barreiras de saída ao impor regras e restrições para a retirada da parte relativa à contribuição do empregador.

O Relatório de Benefícios 2010, editado pela Hay Group, que indica que nos níveis profissionais e administrativos há uma prevalência de 94% de empresas que oferecem previdência complementar, sendo que “95% das empresas que concedem o benefício trabalham com planos de contribuição definida, com um percentual médio de contribuição, 94% dos executivos de 5,8% do salário base e participação da empresa em 5,8% (indicando contrapartida de 100% da contribuição do funcionário).” A contribuição paritária (uma parte da empresa para cada parte do funcionário) oferecida pela Petros, embora não se destaque neste quesito frente ao mercado, se destaca pelo limite de contribuição que, dependendo da faixa etária, pode chegar a 11% do salário bruto.

4.3.3. Remuneração variável e recompensas

A Petros possui uma política de remuneração variável, paga anualmente. A composição deste variável depende do nível hierárquico do empregado, sendo que quanto maior o nível, maior o peso da parte relativa a empresa ou a área no resultado do variável. Para exemplificar, a remuneração do presidente depende 100% do resultado da entidade, enquanto que um diretor depende de 50% para o resultado da entidade e 50% do resultado das áreas sob sua responsabilidade. Já um profissional com o cargo de Assistente ou Auxiliar Administrativo, ambos com escolaridade mínima de nível médio, a avaliação individual representa 70% da remuneração variável, enquanto que o resultado da instituição apenas 10%. Os parâmetros de avaliação da instituição, das áreas e o individuais são previamente definidos. O percentual individual é calculado baseado na por meio da avaliação individual, prevista na Gestão de Carreira por Competência.

Os alvos de remuneração variável são alocados por grupos de cargos, considerando o seu nível e a área de atuação e são utilizados como fator de multiplicação sobre o cálculo final de cada funcionário, que como citado anteriormente, na maioria dos casos, considera o resultado da empresa, da área o o individual. A diretoria tem como alvo o fator multiplicador igual a três sobre o resultado calculado. As área de atuária e investimentos, consideradas como atividade fim da organização, e a área comercial, tem alvo mais agressivo, variando entre fator 3 e 2. As demais áreas variam entre o fator 2,5 e 1,5, sempre respeitando o cargo. Desta forma, com o fator de multiplicação e as fórmulas de

cálculo, considerando o melhor caso em todas as variáveis, a maior remuneração variável possível é equivalente ao fator de cada grupo multiplicado por 1.5. Para exemplificar: um analista de TI, alocado na diretoria administrativa, considerando que o resultado da empresa, da área e o individual fossem os maiores possíveis, receberia uma remuneração variável de 2.25 salários (1.5 x 1.5)

	Presidência	Atuária	Financeira	Adminis- trativo	Comercial
Diretoria	3	3	3	3	
Gerência Executiva	2.5 (*)	3	3	2.5	3
Gerência	2 (**)	2.5	2.5	2.5	2.5
Master		2.5	2.5		
Profissional Sr	1.5	2.5	2.5	1.5	2
Profissional Pl	1.5	2	2	1.5	2
Profissional Jr	1.25 (***)	1.25	1.25	1.25	2
Nível médio	1	1	1	1	1

* - Idem para Chefe de Gabinete, Secretário Geral, Ouvidor

** - Idem para Assessor

*** - Idem para Assistente da presidência e diretoria

Tabela 10 – Alvo de remuneração variável por família de cargo e área

Fonte: Própria

	Entidade	Área	Individual
Presidente	100%	-	-
Diretor	50%	50%	-
Gerência Executiva	45%	35%	20%
Gerência	40%	40%	20%
Master	40%	40%	20%
Profissional Sr	30%	40%	30%
Profissional Pl	30%	40%	30%
Profissional Jr	20%	30%	50%
Profissional nível médio	10%	20%	70%

Tabela 11 – Peso por nível e grupo de indicadores

Fonte: Própria

Tomando por base o relatório Top Executive Compensation 2010, publicado pela Hay Group, um executivo de nível de presidência e diretoria recebe entre cinco a oito salários de remuneração variável. Segundo o mesmo relatório, a mediana para alta gerência é 4.5 salários, para gerência intermediária é 2.9 salários e para o nível profissional é 1.8. Desta forma, conclui-se que a Petros pratica uma estratégia de remuneração muito pouco agressiva para os seus executivos e alta gerência, pouco agressiva para a gerência intermediária, na mediana para os profissionais técnicos de nível superior e abaixo da mediana para os profissionais de nível médio.

Gestão de Carreira por Competência (GCP)

Embora a Petros trabalhe com uma estrutura de cargos e salários tradicional, instituiu em 2005 um programa de gestão de carreira por competências, com o objetivo de alinhar o plano estratégico com as competências necessárias da organização e dos empregados. Anualmente os empregados passam por um processo de avaliação, composta pela combinação de uma auto avaliação e uma outra feita por pares, em geral pelo superior hierárquico, sendo que a composição da segunda varia de acordo com o cargo. Cada avaliação possui um peso, que também varia de acordo com o cargo.

Cargo	Avaliado por	Auto-avaliação	Avaliação do superior hierárquico	Avaliação dos subordinados
Empregados e Assistentes de Diretoria	Gestor imediato	30%	70%	
Gerente Executivos e Secretário Geral	Diretor de contato	10%	65%	25%
Assessor e Chefe de Gabinete	Diretor de contato	30%	70%	
Gerente e Coordenador de Célula	Gestor imediato	20%	50%	30%
Gerente Executivo de Assessoria e Auditoria	Diretor de contato	10%	65%	25%

Tabela 12 – Peso de avaliação por cargo

Fonte: Própria

De acordo com o programa, são avaliados três dimensões de competência:

- Competência corporativa – envolvem atitudes e habilidade que impactam diretamente no desempenho do negócio.
- Competência específica - concentram-se nos aspectos técnicos (conhecimentos e habilidades) relacionados ao processo de trabalho em que o empregado atua.
- Competência de liderança – envolvem habilidades e atitudes fundamentais para a liderança de equipes e processos de gestão (somente para os gerentes, gerentes executivos e coordenadores de célula).

Cada dimensão possui peso diferente na avaliação, dependendo do cargo ou função. O resultado da avaliação, que não prevê metas quantitativas individuais, incide diretamente na progressão dentro do sistema de cargos e funções. O resultado final é também chamado de Percentual de Competência Absoluta (PCA). Para que o empregado seja elegível a uma promoção, é necessário que avaliação seja igual ou superior a 100%, supere a nota média obtida pelos demais empregados do órgão, conforme o Programa de Gestão de Carreira por Competências – GCP, além de ocupar o cargo por pelo menos 12 meses. Desta forma, além dos critérios citados, a evolução na carreira profissional para um cargo hierarquicamente superior, depende da apresentação ao diretor de contato pelo Gerente Executivo, para que seja encaminhado e deliberado pelo presidente.

4.4. Pesquisa Hay Group

Neste parte foram utilizados dados secundários obtidos a partir de pesquisa realizada pela Hay Group e os dados compilados do questionário distribuído e coletado internamente, motivado pela realização deste trabalho.

A pesquisa realizada pela Hay Group em junho de 2011 analisou a Petros sob quatro aspectos:

- Estratégia – como a estratégia é definida, implementada e compreendida pelos empregados;
- Gestão de desempenho – como a Petros monitora, responsabiliza e recompensa o desempenho dos colaboradores;

- Liderança – como é desenvolvida e potencializada a capacidade de liderança dos empregados;
- Governança – como a Petros se estrutura para garantir a sua perenidade.

O resultado encontrado mostrou, que sob o aspecto de modelo de gestão, a maioria dos empregados não se sente motivada, responsabilizada e recompensada por um desempenho diferenciado, bem como não sentem reforço organizacional que motive a trabalhar de modo a obter o melhor resultado para a organização.

No que tange ao mapeamento cultural, o referido trabalho desenvolvido pela Hay aponta que a cultura atual valoriza a estabilidade no emprego, a hierarquia, o foco em normas e procedimentos, porém não valoriza o foco nas pessoas e em resultados, a troca de conhecimento entre as áreas, a meritocracia, a flexibilidade e o dinamismo.