

5

Análise dos resultados

O objetivo desta pesquisa foi analisar o alinhamento entre a estratégia e remuneração utilizada pela Petros, a sua cultura organizacional e a sua atuação num cenário ambiental competitivo.

5.1.

Análise da cultura com base no questionário de Charles Handy

A primeira parte do mapeamento cultural constituiu-se na distribuição e coleta do questionário proposto por Charles Handy (2006) a todos os gerentes executivos, gerentes e assessores, perfazendo um total de 70. Foram coletados 61 questionários, sendo que 3 não foram aproveitados por estarem preenchidos em desacordo com as instruções, perfazendo portanto um total de 58 questionários aproveitados com índice de 82,85%. O questionário da pesquisa encontra-se em anexo nesta dissertação. De acordo com a metodologia de Handy, o questionário composto por nove (9) perguntas foi respondido sob duas óticas: “como eu vejo a organização hoje” e “como eu gostaria que fosse, baseado nos meus valores”, de forma que o menor score representa a cultura mais próxima.

A análise dos resultados sob a primeira ótica (“como eu vejo a organização hoje”) mostra uma organização com forte característica de Apolo, próprio da racionalidade burocrática explícita em controles, processos definidos, com riscos mapeados e busca por indicadores, normas, procedimentos e instruções de trabalho. Nesta cultura a hierarquia é uma característica marcante, a antiguidade é um quesito valorizado e os conflitos, sempre que possível, são evitados, bem como a existência de silos. A excelência é cumprir regras no prazo.

Atena, com sua cultura de tarefas e resolução de problemas, se apresenta em segundo plano numa organização que percebe a necessidade de mudança, em um ambiente competitivo de multipatrocinio, no qual a Petros busca novos patrocinadores e precisa atender novos e diferentes planos que durante a sua implantação, possuem características únicas. Este modelo de trabalho com orientação à projetos exige um corpo técnico especializado, no qual a perícia, típica de Atena, é valorizada.

A organização sofre forte influência de grupos político-partidários na esfera de influencia do governo federal, portanto Zeus também está presente de maneira forte, principalmente na cúpula da organização e no círculo próximo ao poder. Nesta camada é forte os traços de vínculos de lealdade pessoal e redes de relacionamento, na qual afinidade e confiança são fundamentais. Em Zeus as decisões são rápidas, mas em um organização de Apolo elas não são implementadas rapidamente.

Uma organização burocrática e com cultura predominante de função não deixa muito espaço para profissionais *superstars*, próprio de Dionisio, que costumam ser a razão de ser da organização. Ser um técnico especializado não o isenta de estar inserido no contexto organizacional e submetido às mesmas regras dos demais.

Uma segunda análise, com uma visão de futuro e sob a segunda ótica (“como eu gostaria que fosse, baseado nos meus valores”), aparece de forma bem destacada o desejo dos gerentes e assessores por uma organização com foco em resultados, orientada a tarefas, mais flexível, enfim, aderente aos valores típicos de Atena. Este desejo também foi percebido nas entrevistas com os dirigentes.

O desejo em manter características de Apolo também ficou latente, aparecendo em segundo plano. A burocracia é vista como importante e se coaduna com as características do negócio, que busca perpetuidade, previsibilidade, visão de longo prazo e que não permite guinadas bruscas na sua direção.

Zeus, muito embora faça parte do universo dos respondentes devido à proximidade com o poder e aos critérios de escolha para cargos, cuja a definição é “de confiança”, é rejeitado, quando a consideradas as suas crenças. Esta aparente contradição pode ser explicada pela rejeição das pessoas de Apolo, típicas de organizações burocráticas, e Atenas, focadas em resolução de problemas e tarefas, a cultura de Zeus, vista como informal e pouco meritocrática.

	“como eu vejo a organização hoje”		“Como eu gostaria que fosse, baseado nos meus valores”	
	Score	Posição	Score	Posição
Apolo	1028	1	1150	2
Atena	1164	2	839	1
Zeus	1289	3	1724	4
Dionísio	1558	4	1137	3

Tabela 13 – Resultado do questionário aplicado na Petros baseado na tipologia de Charles Handy(2006)

Fonte: Própria

Ponto de vista da organização	Ponto de vista pessoal
-------------------------------	------------------------

ITEM	A Zeus	B Apolo	C Atena	D Dionísio	A Zeus	B Apolo	C Atena	D Dionísio
1. Bom chefe	2	3	1	4	4	3	2	1
2. Bom subordinado	2	1	3	4	4	3	2	1
3. Bom membro	3	1	2	4	4	1	2	3
4. Pessoas pos.	4	2	1	3	4	2	1	3
5. Tratamento	2	3	1	4	2	3	1	4
6. Controle	2	3	1	4	4	3	1	2
7. Validade	2	1	3	4	4	1	2	3
8. Tarefas	3	1	2	4	4	2	1	3
9. Competição	2	1	3	4	4	2	1	3
TOTAL	22	16	17	35	34	20	13	23

Tabela 14 – Resultados dos questionários em frequência modal segundo modelo de Charles Handy (2006)

Fonte: Própria

De forma resumida e a luz do resultado do questionário, percebemos que a cultura de Apolo e a sua racionalidade burocrática predomina, existindo também traços de Atena, principalmente no corpo técnico e Zeus nas esferas de poder da organização. A visão de futuro, com base nos valores dos pesquisados, projeta uma instituição que valoriza o trabalho em equipe, orientada a resultados e performance, capaz de reconhecer os resultados e premiar aqueles que contribuem para o sucesso, em consonância com as aspirações da diretoria, percebidas nas entrevistas a seguir.

5.2.

Análise da cultura com base nas entrevistas

A segunda parte do mapeamento cultural consistiu em entrevistas com o corpo diretivo da empresa, com base nas sete características básicas listadas por Robins, para capturar a essência de cultura de uma organização.

a) Inovação e tomada de riscos

Regida por legislação específica que disciplina a aplicação de recursos, a fiscalização e auditoria, além da natureza do negócio, que visa perenidade, a Petros é uma organização eminentemente conservadora. Neste contexto, com uma estrutura tradicional funcional de cargos, hierarquizada, com baixo *empowerment* e sem um sistema de reconhecimento individual, os empregados não são estimulados a arriscar e correr riscos, o que é fundamental para inovação. A nova estrutura organizacional proposta durante o decorrer deste estudo, considera a criação de uma unidade de escritório de projetos corporativos, com o objetivo de acompanhar os projetos ligados ao planejamento estratégico, além de fomentar a cultura de resultados.

“[...] Somos fiscalizados pela PREVIC, pela CVM, pela patrocinadora, pelo participante. Temos que gerir com transparência, o que está na visão. [...] Nós não podemos correr muito risco. Temos que ser mais conservadores mesmo. Não temos que correr riscos para ter resultados.” (Entrevistado B)

“[...] A iniciativa de criar o escritório de projetos para acompanhar as metas do planejamento estratégico é importante para mudar a organização e a mudança da cultura organizacional é uma das 12 metas. A nossa conclusão é que esta mudança é um processo contínuo que se entrelaça com todas as outras metas. [...] Temos que aprender a trabalhar matricialmente.” (Entrevistado A)

Análise

As entrevistas apontaram que o corpo diretivo enxerga que a organização convive bem com Apolo e sua racionalidade burocrática, avessa a tomada de riscos, porém há uma clara percepção que o mesmo racionalismo burocrático inibe o aparecimento de novas lideranças e não estimula a inovação. O desejo expresso de trabalhar matricialmente, transferindo o poder para os intêrícios da rede e com foco na resolução de problemas, ambiente no qual a criatividade e a inovação são valorizados, remete a Atena.

b) Atenção aos detalhes

Novamente a natureza do negócio, que exige visão de longo prazo, movimentação de grandes somas em investimentos em um ambiente de muita fiscalização, exige precisão e atenção aos detalhes. O fato da Petros nunca ter atrasado o pagamento dos seus beneficiários em mais de quarenta anos de existência é lembrado pela direção com orgulho. A concepção de um plano de previdência, num modo que garanta a sua saúde ao longo do seu ciclo de vida, exige cálculos atuariais e análises sofisticadas.

“[...] A legislação mudou. Hoje o dirigente pode responder com o seu patrimônio em problemas relacionados à gestão. Tem que ter muita atenção.” (Entrevistado B)

“[...] A Petros paga benefícios há mais de quarenta anos e nunca atrasou um dia sequer. Isto é resultado de atenção aos detalhes, nos cálculos, nos sistemas. Isto gera muita confiança no nosso participante. Ele confia na gente.” (Entrevistado C)

Análise

Apolo convive bem com atividades rotineira, com lógica precisa de operação, na qual fazer bem significa fazer o que está previsto. Novamente a previsibilidade do ambiente e a necessidade de exatidão é colocada em destaque nas entrevistas.

c) Orientação para os resultados

Foi citada de forma unânime a necessidade de balancear o foco em resultados com a obediência aos processos e técnicas. Diferentemente de um banco, que busca resultados de forma mais agressiva, pois precisa remunerar os acionistas, a Petros é uma instituição sem fins lucrativos e o seu compromisso é com os participantes. Uma carteira de investimentos mais conservadora, mesmo que com menor rentabilidade, é citada em diversos momentos como mais apropriada ao negócio. O estilo de gestão burocrático, com muitas regras e normas escritas dá pouca margem para executar os processos de forma diferente.

“[...] Com a queda da taxa de juros caindo é preciso mudar o perfil de investimento, muito centrado em títulos públicos. Neste caso é preciso investir mais na atividade produtiva, que envolve mais riscos. Para isto é fundamental combinar de forma planejada a capacidade de investimento com o portfólio de planos da Petros. E este é um papel da área da presidência.” (Entrevistado A)

“[...] Os investimentos em infraestrutura se parecem com renda fixa. São de longo prazo, tem previsibilidade e são de baixo risco. Eu consigo fazer a conta. E ao fazer a conta, vemos que tem maior rentabilidade.” (Entrevistado A)

“[...] A Petros não é um banco. Não pode buscar rentabilidade a qualquer custo. Tem que considerar a perenidade, o perfil dos planos e ainda bater a meta atuarial. Não é fácil.” (Entrevistado A)

Análise

Processos, normas, procedimentos e regras em geral, nas quais as pessoas são partes intercambiáveis pertencem ao mundo de Apolo, que aparecem em destaque neste quesito. Porém, fica patente a preocupação da diretoria com a mudança do cenário externo, que exigirá mudanças na direção de melhores resultados, o que não pertence ao mundo de Apolo e sim de Atena.

d) Orientação para as pessoas

O respeito não só aos empregados, mas também aos participante aparece nas entrevistas dos executivos.

“[...] Quando fizemos a revisão da missão da Petros, incluímos a palavra participante nela. Parece um detalhe, mas não é. A diferença é sutil. Não basta apenas formatar um plano considerando o que a empresa patrocinadora quer. [...] Temos que prestar atenção nos interesses dos participantes também.” (Entrevistado B)

“[...] É importante que o empregado trabalhe e mostre resultados, é claro. Mas também queremos que ele tenha uma vida fora daqui. Isto é saudável e é muito bom para a instituição também.” (Entrevistado A)

A valorização do empregado por meio de uma ampla carteira benefícios é apontado com um fator de atração e retenção de pessoas, porém foi ressaltado que a concessão de benefícios deve obedecer a objetivos específicos.

“[...] A carteira de benefícios da Petros é muito boa. Por exemplo, o plano de previdência oferecido aqui é o mesmo para os funcionários da Petrobras.” (Entrevistado C)

“[...] Uma distorção que existe é pagar cursos, como forma de remuneração indireta, sem uma contrapartida. É preciso que o curso seja adequado a instituição e a atividade, e que resulte em melhorias no desempenho dentro da casa.” (Entrevistado A)

“[...] Aqui na Petros ainda tem muito este negócio de um assunto ser com fulano, outro ser com sicrano. A pessoa não pode se ausentar... Ai nós ficamos rezando para ele não ficar doente. [...] Não pode ser assim.” (Entrevistado A)

Numa típica cultura de Apolo a abordagem é em torno da função e não em torno de personalidades. Tudo de Apolo, carteira de benefícios, segurança, conforto,

Análise

As pessoas são reconhecidas claramente como importantes na operação da empresa, que deve protegê-las. Porém há o claro reconhecimento que os processos não podem ficar dependentes de uma pessoa específica, como numa característica cultura de Apolo, na qual as pessoas são peças intercambiáveis de uma engrenagem.

e) Orientação para equipe

O trabalho em equipe é uma característica forte da Petros. Existem equipes multidisciplinares de caráter permanente, na forma de comitês e para as tarefas de caráter temporário são formados Grupos de Trabalho. Embora exista o esforço em privilegiar o trabalho coletivo, a direção reconhece a existência de silos, o que dificulta o trabalho multidisciplinar e a comunicação horizontal. Foi destacado que o resultado da organização é coletivo, embora haja a consciência da necessidade de reconhecer o mérito individual.

“[...] É preciso trabalhar mais no sentido de integração entre as áreas da Fundação. Muitas vezes as áreas não se comunicam e isto acaba atrapalhando. Estamos buscando criar um ambiente mais colaborativo.” (Entrevistado C)

Análise

Comitês são típicos de Apolo, enquanto equipes, ou grupo de trabalhos são de Atenas. Na Petros existem as duas modalidades, com o caráter auxiliar de recomendação para uma instância superior, que delibera sobre. Desta forma, embora exista a orientação para equipe, as decisões são centralizadas.

f) Agressividade

Os conflitos são claramente evitados. As soluções consensuais, típicas das culturas de Apolo, que valorizam o trabalho em grupo se fazem presentes. O sistema de remuneração variável centra pouco peso no reconhecimento individual, além do que o método de avaliação é subjetivo.

“[...] O trabalho em grupo demora mais um pouco, mas é mais seguro. E para que funcione, é preciso que haja harmonia. Não que as pessoas não possam opinar, mas é preciso equilíbrio. [...] E isto colabora para um bom clima no dia a dia.” (Entrevistado D)

Análise

Agressividade é característica típica de Zeus, deus presente na cúpula, mas não cultuado no restante da organização. Apolo é gentil no nível psicológico, que se coaduna com uma organização na qual o conflito não é bem vindo.

g) Estabilidade

A manutenção do *status quo* foi entendida pela direção como a manutenção da posição de liderança no segmento, o que deve ser conservado, mas não a qualquer custo. Sob o ponto de vista cultural, a Petros foi criada a partir da Petrobras para atender os seus funcionários. Apesar de ser uma entidade privada, que concorre no mercado, muito de sua cultura organizacional é oriunda da sua principal patrocinadora. Foi fortemente destacado nas entrevistas a necessidade de desvincular esta raço cultural, presente ainda na instituição.

“[...] A cultura organizacional da Petros vive uma dicotomia, pois, embora seja uma empresa privada que concorre num mercado concorrido, que atuam bancos e seguradoras, possui fortes raízes da principal patrocinadora, a Petrobras. O Conselho é formado por funcionários e ex-funcionários, alguns diretores são ex-funcionário também. Existe uma tendência em espelhar a estrutura de lá aqui na Petros. E isto está sendo trabalhado.” (Entrevistado B)

Existe o desejo de crescer e ser reconhecida como o maior e melhor fundo de pensão multipatrocinado do país seja explícito, porém foi citada a necessidade de crescimento de forma equilibrada, contínua e durável. Esta postura é justificada também pelo equilíbrio entre a rentabilidade dos investimentos e a necessidade dos planos, cada qual com diferentes perfis.

“[...] A Petros é uma entidade privada, portanto não é possível ter uma cultura de funcionalismo público, quando o seu benchmark é com empresas privadas. Para isto é preciso ter uma política de remuneração capaz de atrair e reter as pessoas certas.” (Entrevistado A)

“[...] É necessário distinguir o resultado produzido pelas pessoas. Todos tem que ganhar igual? Não. É preciso haver diferenciação. Tratar todos de forma igual, equivale a punir os que apresentam melhores resultados. E apresentar melhores resultados não significa ser melhor do que o outro, mas que foi melhor em um momento específico. Pode ser que no ano seguinte isto se inverta.” (Entrevistado A)

Análise

Apolo encoraja a estabilidade e previsibilidade, características valorizadas nas entrevistas. De toda forma, desponta nas entrevistas o reconhecimento que é preciso buscar um sistema que recompense o desempenho superior, típico de Atena. Para isto será preciso efetuar mudanças e Apolo não gosta e reage a elas.

A pesquisa mostrou que existe o desejo latente dos gerentes e assessores de tornarem uma organização de Apolo em Atena, mais apta para enfrentar o ambiente competitivo e de mudanças. As entrevistas com os dirigentes também mostra a preocupação em tornar a organização focada em resultados, na qual o reconhecimento ao desempenho superior tenha reconhecimento, embora tenha ficado latente que as características inerentes ao negócio, como perenidade, estabilidade e visão de longo prazo, que pedem uma organização com mais controles, não podem ser abandonadas. Desta forma, concluímos que existe um alinhamento entre o desejo da direção da Petros e as aspirações dos seus gerentes e assessores.

5.3.

Análise da estratégia de remuneração da Petros

A seguir é apresentada uma análise da estratégia de remuneração da Petros à luz da tipologia de Handy. A base para a análise foram os valores característicos de cada tipo cultural, de acordo com a tipologia apresentada. A relação entre estratégia de remuneração e sua adequação a cultura organizacional foi obtida por meio do construto apresentado por Linhares, et al. (2010) no referencial teórico, conforme mencionado anteriormente na tabela 7.

A estratégia de remuneração praticada pela Petros encontra-se coerente com a cultura majoritária de função, representada pelo deus Apolo, conforme apresentado pela tabela a seguir.

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
Critérios 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 15 – Análise da estratégia de remuneração atual
Fonte: Própria

A cultura organizacional desejada, propícia a orientação para resultados, conforme apontada no resultado dos questionários e reafirmada nas entrevistas com os dirigentes, não está alinhada com a estratégia de remuneração empregada. Dois construtos comuns aos deuses Apolo e Atena (Indicadores de desempenho e Recompensas) podem ser considerados uma exceção a este não alinhamento.

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
Critérios 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 16 – Análise da estratégia de remuneração recomendada

Fonte: Própria