

6

Conclusões e considerações finais

Este trabalho teve como objetivo analisar o alinhamento entre estratégia de remuneração e cultura organizacional para que a Petros atue com eficácia em um ambiente dinâmico e competitivo.

Foi identificado que existe aderência entre estratégias de remuneração e tipos culturais. Considerando-se a tipologia de Charles Handy, a cultura de Apolo, que valoriza segurança e previsibilidade, se coaduna com um sistema de remuneração funcional. A mesma análise se encaixa na cultura de Atena, que possui foco na tarefa, na resolução de problemas e resultados, que se coaduna com um sistema de remuneração variável com mais força dentro do sistema de remuneração corporativa.

As variáveis de remuneração impactam de forma diferente em cada um dos tipo de cultura organizacional (LINHARES, et al, 2010). Organizações inseridas em um contexto de competitividade, com padrão cultural Atena, devem buscar estratégias de remuneração com mais peso no componente variável, de modo que os empregados se sintam motivados a buscar os resultados e conseqüentemente financie a parte variável com o alcance dos resultados. Organizações dionísicas, que valorizam o indivíduo em detrimento do sentimento de grupo, tendem a buscar remuneração variável individualizadas e aplicação de benefícios flexíveis.

Neste estudo de caso, foi evidenciado o desejo da Petros na sua modernização, de modo a estar melhor preparada para atuar no mercado competitivo de multipatrocínio. Durante esta pesquisa estava em curso uma proposta de reestruturação da organização com este fim, com o apoio de consultorias especializadas.

No estudo de caso desta pesquisa foi considerado a cultura atual predominante, os objetivos e a cultura organizacional desejada, representada pela compilação dos resultados do questionário e com base nas entrevistas com os executivos da Petros. Foi encontrado um alinhamento entre o desejo dos dirigentes e dos gerentes e assessores da organização, na qual Apolo, deus da racionalidade é percebido como majoritário na organização, ao passo que Atena é vista como a deusa ideal para enfrentar os desafios e tornar a organização mais dinâmica. Existe uma aparente contradição na adoração aos dois deuses tão distintos, como foi mostrado na apuração de resultados. Esta dicotomia resulta da necessidade da organização ser ao mesmo tempo fiel ao seu modelo negócio, altamente regulado e comprometido com a perenidade, ao passo que deseja ampliar a sua base de participantes, por meio da atração de novos patrocinadores, além de ser mais eficiente para poder capturar as oportunidades e melhorar os resultados. Neste cenário, a atração e manutenção de profissionais qualificados é fundamental para a consecução destes objetivos e um sistema de remuneração adequado é uma poderosa ferramenta de apoio.

Para atuar no mercado competitivo com eficácia a Petros precisará modificar a sua estratégia de remuneração, tornando compatível com Atena, cuja cultura, conforme demonstrada no referencial teórico, se adequa mais a busca por resultados e eficiência. Tomando por base os construtos apresentados nas tabelas 6 e os seus direcionadores separados por tipos de cultura na tipologia de Charles Handy, apresentados na tabela 7, além da análise realizada no item 5.3, é apresentado o direcionamento da estratégia de remuneração que mais se adequa a Petros para que ela atinja os objetivos propostos.

Embora Atena seja a cultura desejada pela direção da Petros, seus gerentes e assessores, os mesmos desejam continuar com características de Apolo que crêem serem importantes e indissociáveis da natureza do negócio da empresa. Desta forma, uma estrutura de cargos tradicional, com estrutura funcional e salário base com ênfase no cargo se adequa melhor à organização, uma vez que os outros sistemas apresentados ainda são recentes e precisam ser mais experimentados. Por outro lado é importante que os critérios de avaliação da contribuição individual sejam baseados nos resultados obtidos e não na senioridade, observando a conhecida dificuldade em se medir os resultados no nível individual, sob o risco de gerar insatisfação interna, sendo o indicador de desempenho de grupo também

recomendável. A empresa já usa atualmente em seu sistema de remuneração variável uma ponderação entre o resultado coletivo e individual, sendo então recomendável que a colaboração individual adquira maior peso. A Petros já usa indicadores financeiros e não financeiros para apuração de seus resultados, o que se coaduna com a cultura de Apolo, porém como a cultura de Atena responde bem a indicadores financeiros, portanto conclui-se que é adequado aumentar o peso deste tipo de indicador no resultado global. Foi ressaltado a natureza de perenidade e longo prazo do negócio da Petros, o que demonstra uma certa estabilidade, comportando desta forma uma ênfase no alcance de metas mais ousadas. É importante observar que a pressão gerada por metas difíceis tende a gerar uma piora no clima organizacional, conforme demonstrado no referencial teórico.

Uma remuneração global no terceiro quartil de mercado, com uma composição com ênfase na remuneração variável de curto prazo, visando o equilíbrio externo, tende a atrair e reter profissionais com perfil mais competitivo e se adequa a cultura de resultado, típica de Atena. Por fim, considerando que a Petros deseja criar vínculos de longo prazo com os seus empregados, valorizando uma mão-de-obra com conhecimento técnico específico, é desejável dar-lhes oportunidades de crescimento interno e desenvolvimento profissional, bem como aplicar barreiras financeiras de saída, tal como o incrementar a participação da empresa no plano de previdência complementar já existente disponível aos funcionários.

A convergência para um sistema de remuneração com maior relevância no variável deve ser feito de forma planejada, de modo a minimizar os impactos negativos, considerando as características intrínsecas de cada área de negócio. Uma estratégia para a mudança pode ser a definição de objetivos inicialmente coletivos, do nível mais alto para o mais baixo.

Por fim, vale destacar que a questão remuneratória é um dos componentes que influenciam no alinhamento entre cultura organizacional e objetivos organizacionais, sendo que os outros subsistemas de Recursos Humanos devem ser observados e conduzidos de forma congruente.