

8

Referencias bibliográficas

ALBUQUERQUE, L. G. **Administração salarial e aspectos comportamentais em instituições de pesquisa e desenvolvimento.** Tese (Doutorado) – Faculdade de Economia e Administração. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1982.

ARGYRIS, C. **Personalidade e organização: o conflito entre o sistema e o indivíduo.** Rio de Janeiro: Renes, 1968.

BELCHER, D. W. **Compensation Administration.** New Jersey: Prentice Hall, 1974.

BETTENCOURT, L. A. Change-oriented organizational citizenship behaviors: The direct and moderating influence of goal orientation. **Journal of Retailing** v. 80, p. 165–80, 2004.

BRANDÃO, H.; BORGES-ANDRADE, J. **Desenvolvimento e Validação de uma Escala de Estratégias de Aprendizagem no Trabalho**, XXXIII Encontro da ANPAD, São Paulo, setembro de 2009.

BURNS, J. M. **Leadership.** Open Road Media. New York. 2012.

CAUDRON, S. Master the Compensation Maze. **Personnel Journal**, p. 64b-64o, June, 1993.

CERIELLO, V. R.; FREEMAN, C. **Human Resource Management Systems: Strategies, Tactics and Techniques.** New York: Lexington, 1991.

CHIAVENATTO, I. **Recursos Humanos: Edição Compacta.** São Paulo: Atlas, 1985.

_____. **Remuneração, Benefícios e Relações de Trabalho: Como Reter Talentos na Organização.** 3 Ed. São Paulo: Atlas, 2003

CHOW, C. W.; HADDAD, K. M.; WINGENDER, Jr., J. R. **Improving Hospital Performance Through Organizational Culture.** *Advances in Management*. v. 4, July 2011.

COOMBS, J. **Specialization Pays.** HR Magazine. Dezembro. 2011.

CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa: Métodos Qualitativo, Quantitativo e Misto**. Tradução de Magda França Lopes. 3.ed. Porto Alegre: Artmed, 2010. Título original: *Research Design: qualitative, quantitative and mixed methods approaches*, 3rd edition.

DECI EL, R. R. **Intrinsic motivation and self-determination in human behavior**. New York: Plenum, 1985.

EMERSON, S. M. **Job evaluation: a barrier to excellence?** *Compensation and Benetis Review*. v. 23, n. 1, p. 39-51, Jan/Feb. 1991.

FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. **Cultura e Poder nas Organizações**. São Paulo: Editora Atlas, 1996.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GOKTAN, A. B. The Effect of Cultural Values on Pay Preferences: A Comparative Study in Turkey and the United States. **International Journal of Management**. Part 1, v. 28, n. 1, p. 173-184, Março, 2011.

GOMEZ-MEIJIA, L.; BALKIN, D. Structure and process of diversification and compensation strategy. **Strategic Management Journal** (1986-1998); v. 13, n. 5, p. 381. Jun 1992.

HANDY, C. **Deuses da Administração**. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

HERZBERG, F.; MAUSNER, B.; PETERSON, R.; CAPWELL, D. F. **Job Attitudes: Review of Research and Opinion**. Pittsburgh, PA: Psychol, Serv. Pittsb. 1957.

_____.; SNYDERMAN B. **The Motivation to Work**. Nova York: John Wiley, 1959.

HILAL, A. **Cultura organizacional e gestão participativa: a diferença entre o discurso e a prática gerencial, a partir do estudo das regras implícitas: um estudo de caso**. Dissertação de Mestrado. Rio de Janeiro: PUC-Rio, 1996.

HIPÓLITO, J. A. M. **Administração salarial: a remuneração por competências como diferencial competitivo**. São Paulo: Atlas, 2001.

KUHN, K. M. Compensation as a signal of Organizational Culture: The effects of advertising individual or collective incentives. **The International Journal of Human Resources management**. v. 20, n. 7, p. 1634-1648, July 2009.

LAWLER, E. E.; JENKINS, G. D. Strategic Reward Systems, *Handbook of Industrial and Organizational Psychology 3*, eds. DUNNETTE, M. D.; HOUGH, L. M. Palo Alto, CA: **Consulting Psychologists Press**, p. 1009–1055. 1992.

LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a Competência dos Profissionais**. Trad. Patrícia chittoni Ramos Reuillard. Porto Alegre: Artmed, 2003.

LINHARES, A. J. B. **A definição de uma estratégia de remuneração alinhada com a cultura organizacional**: um estudo de caso. Dissertação (Mestrado) – PUC-Rio, PUC-Rio, Rio de Janeiro, 2009.

_____.; TOMEI, P. **Alinhamento Cultural e Estratégia de remuneração: um estudo exploratório com base na tipologia de Charles Handy**. ENGP. 2009.

_____.; TOMEI, P. A.; RUSSO, G. M.; SANTOS, A. M. **Correlacionando Tipos de Cultura Organizacional com Estratégias de remuneração com Base na Tipologia de Charles Handy**. ENANPAD, 2010.

MASLOW, A. **Motivation and Personality**. Nova York: Harper & Row, 1954.

MAYNAR, H. B. **Manual de Engenharia de Produção**. São Paulo: Edgard Blucher, 1970. (Seção 6, administração salarial)

MIGUELES, C.; LAFRAIA, J. R. B.; SOUZA, G. C. **Criando o hábito da excelência**: Compreendendo a força da cultura na formação da excelência em SMS. Rio de Janeiro: Qualimark, 2006; Petrobras, 2006.

MINTZBERG, H. **Safari da estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MORGAN, G. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MUDULI, A. **Performance based reward and national culture: An empirical evidence from Indian culture**, Synergy, v. IX, n. I, Janeiro, 2011.

PARRY, S. B. **The Quest for Competencies**. Training, p. 48-54, July 1996.

PASCHINI, S. **Estratégia – alinhando cultura organizacional e estratégia de RH à estratégia de negócio**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

PEREIRA, C. M. S. **Instituições de Direito Civil**, v. III, 9ed. Companhia Forense, 1993.

PEREIRA FILHO, J. L.; PICARELLI FILHO, V.; COLPO, O. S. Equipe Coopers e Lybrand. **Remuneração estratégica: a nova vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1996.

PETTIGREW, A. M. **On studying organizational cultures**. Administrative Science Quarterly, v. 24, n. 4, p. 570-581, 1979.

RAMIREZ, A. **Merit Pay Misfires**. Educational leadership. Association for Supervision & Curriculum Development. December 2010/ January 2011.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. 11 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002.

ROCHA, E. P. G. **O que é etnocentrismo**, Ed. Brasiliense. 1994.

RYNES, S. L. **Compensation Strategies for Recruiting, Topics in Total Compensation**. v. 2, p. 198-196, 1987.

_____.; GERHART, B.; PARKS, L. Personnel Psychology: Performance evaluation and pay for performance. **Annu. Rev. Psychol.** v. 56, p. 571-600, 2005.

RUSSO, G. M. **Papel da congruência da cultura organizacional no desempenho das parcerias de terceirização** / 2007. 323.f. Tese (Doutorado) – Pós-Graduação em Administração, PUC-Rio, Rio de Janeiro, 2007.

SATHE, V. **How to decipher and change organizational culture: managing corporate culture**. São Francisco: Jossey-Bass, 1985.

SCHEIN, E. H. How culture forms, develops, and changes, In: KILMANN, RALPH.; SAXTON, M. J.; SERPA, R. e Associados. **Gaining control of the corporate culture**. São Francisco, Jossey-Bass Publishers, 1988. Extraído de Tomei (1994).

_____. **Organizational Culture and Leadership**. Fourth Edition. São Francisco: Jossey-Bass, 2010.

_____. **Three Cultures of Management**. The Key to Organizational Learning. Sloan Management Review, v. 38, n. 1, p. 9-20, 1996.

SIKULA, A. F. **Personnel Administration and Human Resources Management**. New York: John Wiley, p. 322. 1976.

SMIRCICH, L. Concepts of Culture and Organizational Analysis. **Administrative Science Quarterly**, v. 28, n. 3, Set.1983.

SROUR, R. H. **Ética empresarial: a gestão da reputação**. 5. Reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

TOMEI, P. A. **A gerência da cultura como ferramenta de competitividade**. Documento de Trabalho, Departamento de Administração/IAG – PUC-Rio, 1994.

_____. **Cultura e Mudança Organizacional** / Organização. Rio de Janeiro: Ed. PUC-Rio, 2008.

_____.; RUSSO, G. M.; ANTONACCIO, C. F. B. **Cultura empreendedora – guia prático para seleção de empreendedores**. Rio de Janeiro: Office Book, 2008.

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

WALSTER, E.; WALSTER, G. W. B. **Equity: Theory and Reserach**. Allyn & Bacon, Boston. 1978.

YIN, R. K. **Case Study Research: Design and Methods**. 4th Edition. Sage, 2009.

ZIMPECK, B. G. **Administração de Salários**. 7. Ed. São Paulo: Atlas, 1992.

Anexo 1: Formulário de pesquisa

Caro gestor,

Você está recebendo um questionário que será usado como material de apoio à minha dissertação de mestrado. O preenchimento não tomará mais do que 15 minutos do seu tempo e será de grande valia para identificar valores que embasam crenças e práticas organizacionais da Petros.

O questionário está dividido em duas partes:

Na primeira você deve responder as questões sob o ponto de vista da **Petros**, ou seja, considerando o conjunto de valores e comportamentos que você observa que são típicos da Fundação. Confie na sua primeira reação ao atribuir a ordem. Procure não demorar em cada conjunto.

Na segunda parte você deve responder considerando as suas próprias crenças e valores. Tente não olhar para o primeiro questionário enquanto faz isto, para que a sua resposta seja verdadeiramente independente. Registre o que você verdadeiramente crê.

Instruções:

Tanto na primeira parte quanto na segunda, observe as quatro afirmações para cada item do questionário. Para cada questão, ordene as quatro afirmações seguindo o critério da “**mais adequada**” para “**menos adequada**” (marque “1” para a afirmação que **mais** se adequa, “2” para a segunda colocada e assim por diante). Anote os algarismos na coluna de ordenação (**Ordem**) nos dois formulários.

Ressalto que o objetivo deste trabalho não é identificar as pessoas e sim gerar massa crítica para o mapeamento cultural da Fundação para fim acadêmico, portanto, o formulário tem o caráter sigiloso e preserva a identidade de quem o preenche.

Obrigado

Para responder as questões a seguir considere o que você observa que ocorre na Petros.

1. Para a Petros um bom chefe:	Ordem
a) É forte, decidido e firme, porém justo. Ele é protetor, generoso e indulgente com os subordinados leais.	
b) É impessoal e correto, evitando tirar vantagem de sua autoridade. Exige de seus subordinados apenas o que é exigido pelo sistema formal.	
c) Igualitário e influenciável em assuntos relativos à tarefa. Usa sua autoridade para obter os recursos necessários ao prosseguimento do trabalho.	
d) Preocupa-se e é suscetível às necessidades pessoais e valores dos outros. Usa sua posição para satisfazer e estimular oportunidades de crescimento de seus subordinados.	

2. Para a Petros um bom subordinado:	Ordem
a) Trabalha duro, é leal aos interesses de seu superior, é desembaraçado e digno de confiança.	
b) É responsável e confiável, cumprindo os deveres e responsabilidades de seu cargo e evitando ações que surpreendam ou embaracem seu superior.	
c) É automotivado a dar o melhor de si no trabalho e é aberto a idéias e sugestões. Contudo, cede a liderança a outros, quando estes mostram maior capacidade ou habilidade.	
d) Está plenamente interessado no desenvolvimento de suas próprias potencialidades e aberto a aprender e receber auxílio. Também respeita as necessidades e valores dos outros e mostra-se pronto para ajudá-los e contribuir para o seu desenvolvimento.	

3. Para a Petros um bom empregado dá prioridade para:	Ordem
a) As exigências pessoais do chefe.	
b) Os deveres, responsabilidades e exigências de sua própria função e aos padrões costumeiros de comportamento.	
c) Os requisitos de habilidade, capacidade, energia e recursos materiais para a execução da tarefa.	
d) As necessidades pessoais dos indivíduos envolvidos.	

4. As pessoas que são bem sucedidas na Petros:	Ordem
a) São politicamente conscientes, gostam de assumir riscos e atuam à sua maneira.	
b) São conscienciosas e responsáveis, com um forte senso de lealdade para com a Fundação.	
c) São tecnicamente competentes e eficientes, com um forte compromisso para a realização do trabalho.	
d) São eficientes e competentes nos relacionamentos pessoais, com um forte compromisso em relação ao crescimento e desenvolvimento de talentos individuais.	

5. A Petros trata o indivíduo:	Ordem
a) Como um agente de confiança, cujo tempo e energia estão à disposição daqueles que gerem a Fundação.	
b) Como se o seu tempo e energia estivessem disponíveis por meio de um contrato, com riscos e responsabilidades definidos para ambas as partes.	
c) Como um colaborador, que empenha suas capacidades e habilidades para uma causa comum.	
d) Como uma pessoa interessante e talentosa por seus próprios méritos.	

6. Na Petros as pessoas são controladas e influenciadas pelo(a):	Ordem
a) Exercício pessoal de recompensas, punições ou carisma.	
b) Exercício impessoal do poder da função para fazer cumprir procedimentos e padrões de desempenho.	
c) Comunicação e discussão dos requisitos do trabalho, orientando para a ação apropriada, motivada pelo compromisso pessoal de atingir a meta.	
d) Interesse intrínseco e prazer nas atividades a serem realizadas; e/ou preocupação e cuidado com as necessidades das outras pessoas envolvidas.	

7. Na Petros é legítimo que uma pessoa controle as atividades de outra:	Ordem
a) Se ela tiver mais poder e influência na Fundação.	
b) Se a sua função determinar que ela é responsável por dirigir a outra.	
c) Se ela possuir mais conhecimentos relevantes ao trabalho a ser feito.	
d) Se ela for aceita por aquelas que controla.	

8. Na Petros as bases para a distribuição das tarefas são:	Ordem
a) As necessidades e os critérios pessoais daqueles que chefiam a área.	
b) As divisões formais de funções e responsabilidades no sistema administrativo.	
c) Os requisitos da tarefa a ser executada.	
d) Os desejos e as necessidades pessoais de aprendizado e crescimento dos empregados.	

9. Na Petros a competição serve:	Ordem
a) Para obter poder e vantagens pessoais.	
b) Para obter uma posição de alto <i>status</i> no sistema formal.	
c) Para elevar a contribuição à tarefa.	
d) Para chamar a atenção sobre as próprias necessidade pessoais.	

Para responder as questões a seguir considere as **suas** crenças e valores.

1. Para você um bom chefe:	Ordem
a) É forte, decidido e firme, porém justo. Ele é protetor, generoso e indulgente com os subordinados leais.	
b) É impessoal e correto, evitando tirar vantagem de sua autoridade. Exige de seus subordinados apenas o que é exigido pelo sistema formal.	
c) Igualitário e influenciável em assuntos relativos à tarefa. Usa sua autoridade para obter os recursos necessários ao prosseguimento do trabalho.	
d) Preocupa-se e é suscetível às necessidades pessoais e valores dos outros. Usa sua posição para satisfazer e estimular oportunidades de crescimento de seus subordinados.	

2. Para você um bom subordinado:	Ordem
a) Trabalha duro, é leal aos interesses de seu superior, é desembaraçado e digno de confiança.	
b) É responsável e confiável, cumprindo os deveres e responsabilidades de seu cargo e evitando ações que surpreendam ou embaracem seu superior.	
c) É automotivado a dar o melhor de si no trabalho e é aberto a idéias e sugestões. Contudo, cede a liderança a outros, quando estes mostram maior capacidade ou habilidade.	
d) Está plenamente interessado no desenvolvimento de suas próprias potencialidades e aberto a aprender e receber auxílio. Também respeita as necessidades e valores dos outros e mostra-se pronto para ajudá-los e contribuir para o seu desenvolvimento.	

3. Para você um bom empregado dá prioridade para:	Ordem
a) As exigências pessoais do chefe.	
b) Os deveres, responsabilidades e exigências de sua própria função e aos padrões costumeiros de comportamento.	
c) Os requisitos de habilidade, capacidade, energia e recursos materiais para a execução da tarefa.	
d) As necessidades pessoais dos indivíduos envolvidos.	

4. As pessoas para serem bem sucedidas na Petros deveriam:	Ordem
a) Ser politicamente conscientes, gostar de assumir riscos e atuar à sua maneira.	
b) Ser conscienciosas e responsáveis, com um forte senso de lealdade para com a Fundação.	
c) Ser tecnicamente competentes e eficientes, com um forte compromisso para a realização do trabalho.	
d) Ser eficientes e competentes nos relacionamentos pessoais, com um forte compromisso em relação ao crescimento e desenvolvimento de talentos individuais.	

5. A Petros deveria tratar o indivíduo:	Ordem
a) Como um agente de confiança, cujo tempo e energia estão à disposição daqueles que gerem a Fundação.	
b) Como se o seu tempo e energia estivessem disponíveis por meio de um contrato, com riscos e responsabilidades definidos para ambas as partes.	
c) Como um colaborador, que empenha suas capacidades e habilidades para uma causa comum.	
d) Como uma pessoa interessante e talentosa por seus próprios méritos.	

6. Na Petros as pessoas deveriam ser controladas e influenciadas pelo(a):	Ordem
a) Exercício pessoal de recompensas, punições ou carisma.	
b) Exercício impessoal do poder da função para fazer cumprir procedimentos e padrões de desempenho.	
c) Comunicação e discussão dos requisitos do trabalho, orientando para a ação apropriada, motivada pelo compromisso pessoal de atingir a meta.	
d) Interesse intrínseco e prazer nas atividades a serem realizadas; e/ou preocupação e cuidado com as necessidades das outras pessoas envolvidas.	

7. Na Petros deveria ser legítimo que uma pessoa controlasse as atividades de outra:	Ordem
a) Se ela tiver mais poder e influência na Fundação.	
b) Se a sua função determinar que ela é responsável por dirigir a outra.	
c) Se ela possuir mais conhecimentos relevantes ao trabalho a ser feito.	
d) Se ela for aceita por aquelas que controla.	

8. Na Petros as bases para a distribuição das tarefas deveriam ser:	Ordem
a) As necessidades e os critérios pessoais daqueles que chefiam a área.	
b) As divisões formais de funções e responsabilidades no sistema administrativo.	
c) Os requisitos da tarefa a ser executada.	
d) Os desejos e as necessidades pessoais de aprendizado e crescimento dos empregados.	

9. Na Petros a competição deveria servir:	Ordem
a) Para obter poder e vantagens pessoais.	
b) Para obter uma posição de alto <i>status</i> no sistema formal.	
c) Para elevar a contribuição à tarefa.	
d) Para chamar a atenção sobre as próprias necessidades pessoais.	

Resultados:

Categorias	Ponto de vista da organização	Ponto de vista pessoal
A		
B		
C		
D		
Total		

Anexo 2: Questionário base para diretoria

- 1) Quais são objetivos organizacionais da Petros?
- 2) Qual é a sua visão de futuro da Petros e o que está sendo feito para alcançá-lo?
- 3) Quais são as oportunidade que a Petros deve capturar no futuro? Quais os seus pontos fortes que a ajudarão? Em quais pontos precisa melhorar?
- 4) Quais as ameaças ou obstáculos que podem atrapalhar a fundação no alcance dos seus objetivos? Novamente, quais são os pontos fortes que o deixam confiante que as ameaças não terão êxito e os pontos fracos que precisam ser trabalhados?
- 5) Para cada pergunta abaixo, a partir da sua impressão, atribua entre 1 a 5 um grau que você acha mais adequado, sendo 1 para o mínimo e 5 para o máximo:
 1. Inovação e tomada de riscos – mensura o grau de risco que os funcionários são estimulados a correr.
 2. Atenção aos detalhes – o grau exigido de precisão, análise e atenção aos detalhes exigidos pela empresa.
 3. Orientação para os resultados – mensura o quanto os executivos focam os resultados ao invés dos processos e técnicas.
 4. Orientação para as pessoas – o grau que os dirigentes consideram o impacto de suas ações sobre as pessoas durante o processo decisório.

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

Fonte: Robbins (2002)