

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
ESCOLA DE ENGENHARIA DE SÃO CARLOS
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

Relações entre remuneração e cultura organizacional

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

Affonso Celso de Oliveira Azanha
Orientador: Prof. Dr. Fernando César Almada Santos

São Carlos
2014

AFFONSO CELSO DE OLIVEIRA AZANHA

Relações entre remuneração e cultura organizacional

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado à Escola de Engenharia de
São Carlos da Universidade de São
Paulo, para obtenção do título de
Graduação em Engenharia de Produção
Mecânica

Orientador: Prof. Dr. Fernando César
Almada Santos

São Carlos
2014

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

Catálogo da Publicação

Serviço de Documentação

Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo

Azanha, Affonso

Relações entre remuneração e cultura organizacional / Affonso Azanha ; orientador Prof. Dr. Fernando César Almada Santos. - São Carlos, 2014.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação)--Universidade de São Paulo, 2014.

1. Introdução. 2. Fundamentação teórica. 3. Métodos de pesquisa. 4. Revisão bibliográfica sistemática. 5. Conclusão. Título: Relações entre remuneração e cultura organizacional.

CDD XXX.XXX

RESUMO

Este Trabalho de Conclusão de Curso buscou identificar e classificar as relações entre remuneração e cultura organizacional de acordo com as dimensões culturais de Hofstede (1980, 1990). Por meio de uma revisão bibliográfica sistemática, conseguiu-se obter artigos altamente relevantes ao tema deste trabalho. Desse conteúdo foi possível extrair dois tipos de sistemas de remuneração, fixa ou por desempenho, que reforçam culturas bem distintas. Depois foram discutidos os impactos na cultura organizacional por meio das dimensões culturais de Hofstede (1980, 1990): baixa ou alta distância do poder, baixa ou alta aversão ao risco, individualismo ou coletivismo, masculinidade ou feminilidade, orientação de curto ou longo prazo. Tomando a cultura organizacional como a “programação mental coletiva” (HOFSTEDE, 1980, p. 43) e considerando a quantidade e intensidade das mudanças vividas no ambiente de trabalho, torna-se cada vez mais importante entender e, de alguma maneira, influenciar a cultura de uma organização. Utilizando-se de uma revisão bibliográfica sistemática (AMARAL; CONFORTO; SILVA, 2011) foi possível extrair 9 artigos pertinentes a este trabalho, os quais foram analisados os relacionamentos entre remuneração e cultura organizacional. De acordo com os resultados desta pesquisa, foram identificados dois principais tipos de sistemas de remuneração: remuneração fixa (que reforça características culturais como alta distância do poder, alta aversão ao risco, coletivismo e orientação de longo prazo) e remuneração por desempenho (que reforça as dimensões de baixa aversão ao risco, individualismo e orientação de curto prazo).

Palavras-chave: Sistemas de remuneração. Cultura organizacional. Organização do trabalho. Engenharia de produção.

ABSTRACT

This Bachelor Thesis aimed to identify and classify the relationships between rewards and organizational culture according to the cultural dimensions of Hofstede (1980, 1990). By means of a systematic bibliographic review, it was obtained articles highly relevant to the theme of this work. From that data base, it was possible to extract two types of system of rewards, hierarchy- or performance-based systems, which reinforce highly different cultures. Afterwards it was discussed the impacts on the organizational culture through the cultural dimensions of Hofstede (1980, 1990): low or high power distance, low or high uncertainty avoidance, individualism or collectivism, masculinity or femininity, short- or long-term orientation. Taking organizational culture as the “collective mental programming” of the people (HOFSTEDE, 1980, p. 43) and considering the amount and intensity of changes lived in the work environment, it turns out each time more important to understand and influence, somehow, the culture of an organization. Through a systematic bibliographic review (AMARAL; CONFORTO; SILVA, 2011), it was possible to extract 9 articles important to this work, from which the relationships between rewards and organizational culture were analyzed. From the results of this research, two mainly types of system of rewards were identified: the hierarchy-based system (which reinforces cultural characteristics as high power distance, high uncertainty avoidance, collectivism and long-term orientation) and the performance-based system (which strengthen the dimensions of low uncertainty avoidance, individualism and short-term orientation).

Keywords: Reward systems. Organizational culture. Organization of work. Production engineering.

SUMÁRIO

1 Introdução	7
2 Fundamentação teórica	9
2.1 Cultura organizacional.....	9
2.1.1 Alta <i>versus</i> baixa distância do poder	10
2.1.2 Alta <i>versus</i> baixa aversão ao risco.....	10
2.1.3 Individualismo <i>versus</i> coletivismo	11
2.1.4 Masculinidade <i>versus</i> feminilidade.....	12
2.1.5 Orientação de curto <i>versus</i> longo prazo	12
2.2 Sistemas de remuneração	12
2.2.1 Remuneração fixa	14
2.2.2 Remuneração por desempenho	15
3 Métodos de pesquisa	17
4 Revisão bibliográfica sistemática.....	19
4.1 Resultados da revisão bibliográfica sistemática.....	19
4.2 Análise da revisão bibliográfica sistemática.....	29
4.2.1 Alta <i>versus</i> baixa distância do poder e remuneração.....	29
4.2.2 Alta <i>versus</i> baixa aversão ao risco e remuneração	30
4.2.3 Individualismo <i>versus</i> coletivismo e remuneração	31
4.2.4 Masculinidade <i>versus</i> feminilidade e remuneração	32
4.2.5 Orientação de curto <i>versus</i> longo prazo e remuneração	32
5 Conclusão	35
Referências	37

1 Introdução

A mudança é o que gira o mundo, essa é a essência da vida, é a fonte da evolução. Mas muitas organizações vivem à mercê das circunstâncias, não enxergando e não acompanhando as transformações naturais que ocorrem no ambiente. E a intensidade dessas mudanças vem aumentando significativamente nos últimos tempos, criando, assim, um ambiente desafiador para as organizações atuais. Com um olhar mais estratégico, vê-se que há uma grande necessidade de lidar com tal situação de forma mais integrada, e menos especialista, funcional. A compreensão fica mais clara quando se entende o contexto em que tudo se desenvolveu, “de uma era industrial nascente para uma era industrial madura, para uma era pós-industrial, como uma sequência temporal” (EQUIPE COOPERS & LYBRAND, 1996, p. 28), e hoje vive-se a sociedade pós-industrial (DE MASI, 1999).

O problema de muitas organizações é que elas vem sofrendo com a defasagem cultural, tendendo a encarar a época atual com técnicas e ferramentas da época anterior. Isso faz com que num mesmo mercado possam existir organizações bem mais avançadas convivendo lado a lado com organizações primitivas. Para De Masi (1999), a organização pós-taylorista e pós-fordiana deve ser capaz de aliar a máxima racionalidade com a máxima flexibilidade a fim de gerar produtos mais adequados a diferentes segmentos de mercado. Criatividade, flexibilidade, aprendizado contínuo, autonomia, horizontalização, visão compartilhada, integração, gestão participativa, desenvolvimento sustentável, equidade, são palavras-chave.

Nesse ambiente dinâmico e mutante da época atual, torna-se questão de sobrevivência que as organizações consigam atrair e reter pessoas com alta capacidade de aprendizagem. Como Senge (2008) deixa claro em seu livro, a única vantagem competitiva realmente durável é a capacidade de uma organização aprender mais rápido e melhor que os concorrentes. E um dos pontos que merecem atenção é a questão da remuneração, porque, dentro de um contexto de modificações na organização do trabalho e demandas diversificadas do mercado consumidor, as formas tradicionais de remuneração tornaram-se anacrônicas (EQUIPE COOPERS & LYBRAND, 1996).

Apesar da velocidade das transformações, a remuneração não vem seguindo o mesmo ritmo. O problema é que o sistema de remuneração tradicional, baseado na hierarquia, foi criado para atender às necessidades das primeiras fábricas, da época anterior, e perdura até hoje. E o início da solução está em parar de tomar a remuneração como fator de custo e passar a enxergá-la como fator impulsionador da estratégia da organização, pois o sistema de remuneração é um meio possível de se influenciar a cultura organizacional, direcionando o aprendizado da organização. Sendo que muitos dos problemas de má operacionalização da estratégia de negócio podem estar relacionados à desconsideração total ou parcial dos impactos da cultura organizacional.

Cultura pode ser entendida como a "programação mental coletiva" de um grupo em um determinado ambiente (HOFSTEDE, 1980). Ou, mais especificamente, é o aprendizado coletivo resultante das experiências de adaptação externa e integração interna vividas por um grupo, e que é considerado válido para ser ensinado aos novos membros (SCHEIN, 1990). E, apesar de cultura organizacional ser um fenômeno intangível, sutil e difícil de ser controlado, acredita-se que o sistema de remuneração possa influenciar o aprendizado de um grupo numa determinada direção em vez de outra, e também o "desaprendizado" de hábitos e princípios que estão arraigados no grupo e que não são mais válidos no presente cenário.

Na Engenharia de Produção, o tema deste trabalho se situa dentro de Organização do Trabalho, e é exatamente na interface entre sistema de remuneração e cultura organizacional que esta pesquisa se propõe a estudar. Responder a perguntas como "existem tipos de sistemas de remuneração?", "como são esses tipos de sistemas de remuneração, quais são suas principais características?", "esses tipos de sistemas de remuneração podem ser associados às dimensões culturais de Hofstede?". Ou seja, este trabalho buscou identificar tipos de sistemas de remuneração e, depois de caracterizá-los, relacionou-os às dimensões culturais de Hofstede (1980, 1990).

2 Fundamentação teórica

Este capítulo revela a base teórica deste trabalho. O capítulo se divide em duas partes: a primeira discorre sobre cultura organizacional, enquanto a segunda parte aborda sistemas de remuneração.

2.1 Cultura organizacional

Apesar de cultura organizacional ser um tema discutido já há algum tempo, é ainda difícil encontrar um consenso sobre como realizar o estudo, ou até mesmo na conceituação do termo “cultura”. Como Schein (1990) mostra em seu trabalho, existem diferentes linhas de pesquisa que influenciam na definição do conceito, talvez por cultura estar na interseção de várias ciências sociais, como antropologia, sociologia, psicologia social e comportamento organizacional. Logo, para definir cultura, de forma simples e consistente, é preciso ter em mente diferentes autores. Pela relevância dentro do tema, pode-se tomar dois grandes nomes, e suas definições de cultura como fundamentação para este trabalho: Edgar Schein e Geert Hofstede.

Para Schein (1990):

Cultura pode agora ser definida como (a) um padrão de pressupostos básicos, (b) inventados, descobertos ou desenvolvidos por um determinado grupo (c) enquanto ele aprende a lidar com seus problemas de adaptação externa e integração interna, (d) que tem funcionado relativamente bem para ser considerado válido e, portanto, (e) é para ser ensinado aos novos membros como (f) a maneira correta de compreender, pensar e sentir com relação àqueles problemas (p. 111, *grifo do autor*).

Para Hofstede (1980):

Eu defino cultura como a programação mental coletiva das pessoas de um determinado ambiente. Cultura não é uma característica de indivíduos; ela engloba um conjunto de pessoas que foi condicionado pela mesma educação e experiência de vida (p. 43).

Uma outra dissertação interessante é a apresentada por Fogaça (2011, p. 11), a “cultura de um grupo - e de uma organização - é resultado de um processo de aprendizagem compartilhada, o qual lida com problemas de adaptação externa e integração interna”, e que utiliza a expressão “aprendizagem compartilhada”.

Este Trabalho de Conclusão de Curso foi baseado nos estudos de Geert Hofstede, pois as dimensões culturais que ele definiu são uma forma simples e prática de se caracterizar culturas e correlacioná-las com outras áreas de interesse, como sistemas de remuneração. Hofstede (1980) buscou analisar cultura de maneira estatística, fazendo uso extenso de questionários e foi da análise dessa grande massa de dados que ele extraiu as suas dimensões culturais. E por meio dessas dimensões, o autor conseguiu caracterizar culturas distintas. Além disso, as dimensões culturais de Geert Hofstede são válidas em praticamente qualquer trabalho relacionado a cultura. Aqui serão analisadas cinco dimensões: alta ou baixa distância do poder, individualismo ou coletivismo, alta ou baixa aversão ao risco, masculinidade ou feminilidade, e orientação de curto ou longo prazo.

2.1.1 Alta *versus* baixa distância do poder

Indica a extensão com que um grupo aceita que o poder nas organizações seja distribuído desigualmente. É refletida nos valores dos membros menos poderosos. O Quadro 1 deixa mais claro o significado dessa dimensão.

Quadro 1 – A dimensão distância do poder.

Baixa distância do poder	Alta distância do poder
Superiores consideram subordinados "pessoas como nós". Subordinados consideram superiores "pessoas como nós". Todas as pessoas da organização devem ser interdependentes. Todos devem ter direitos iguais. As pessoas nos diferentes níveis de poder se sentem menos ameaçadas e mais preparadas a confiar nas pessoas. Os detentores de poder tentam parecer menos poderosos do que são. Harmonia latente existe entre os poderosos e os não-poderosos.	Superiores consideram subordinados como um tipo diferente de pessoas. Subordinados consideram superiores como um tipo diferente de pessoas. Poucas pessoas devem ser independentes; a maioria deve ser dependente. Poderosos têm direito a privilégios. As outras pessoas são uma possível ameaça aos detentores de poder e raramente se pode confiar nelas. Os detentores de poder tentam parecer tão poderosos quanto possível. Conflito latente existe entre os poderosos e os não-poderosos.

Fonte: Adaptado de Hofstede (1980, p. 45).

2.1.2 Alta *versus* baixa aversão ao risco

Indica a extensão com que um grupo se sente ameaçado em situações incertas, e tenta evitar essas situações estabelecendo regras mais formais, não tolerando ideias e comportamentos diferentes, providenciando maior estabilidade na carreira entre outros. Além disso, sociedades que têm alta aversão ao risco também são caracterizadas por altos níveis de ansiedade e estresse, o que leva as pessoas a "trabalharem duro". O Quadro 2 exemplifica essa dimensão.

Quadro 2 – A dimensão aversão ao risco.

Baixa aversão ao risco	Alta aversão ao risco
Clima tranquilo e com pouco estresse. Tempo é livre. Trabalho duro, por si só, não é uma virtude. Comportamento agressivo não é bem visto. São observados sentimentos mais positivos em relação aos mais jovens. Tem-se mais abertura para assumir riscos na vida. Deve existir o mínimo de regras e regulamentos possível. A crença é colocada em generalistas e no senso comum.	Clima com alta ansiedade e estresse. Tempo é dinheiro. Tem-se uma pressão interna para trabalhar duro. Comportamento agressivo é aceitável. Os mais jovens são vistos com desconfiança e suspeita. Tem-se grande preocupação com segurança na vida. Tem-se uma necessidade por regras escritas, regulamentos, normas. A crença é colocada em especialistas e em suas especialidades.

Fonte: Adaptado de Hofstede (1980, p. 47).

2.1.3 Individualismo *versus* coletivismo

A terceira dimensão é composta por individualismo e seu oposto, coletivismo. Organizações mais coletivistas são reconhecidas por apresentarem um grau maior de fidelidade nas relações organização-indivíduo e indivíduo-organização. O Quadro 3 deixa mais claro essa dimensão cultural.

Quadro 3 – A dimensão individualismo.

Coletivismo	Individualismo
A ênfase está em pertencer à organização; sociedade é o ideal. A crença é posta nas decisões consensuais. Há uma dependência emocional dos indivíduos e a organização. O envolvimento com a organização é moral.	A ênfase está na iniciativa individual e na conquista; liderança é o ideal. A crença é posta nas decisões individuais. Há uma independência emocional dos indivíduos e a organização. O envolvimento com a organização é calculista.

Fonte: Adaptado de Hofstede (1980, p. 48).

2.1.4 Masculinidade *versus* feminilidade

Indica a extensão com que os valores dominantes numa sociedade são "masculinos" - isto é, assertividade, a aquisição de dinheiro e posses, e não em se preocupar com os outros, qualidade de vida, ou pessoas. Essas características são ditas masculinas porque em quase todas as sociedades analisadas por Geert Hofstede os homens pontuaram mais nesses termos. O quadro a seguir caracteriza essa dimensão.

Quadro 4 – A dimensão masculinidade.

Feminilidade	Masculinidade
Qualidade de vida é importante. Você trabalha a fim de viver. Pessoas e meio ambiente são importantes. Interdependência é o ideal. Serviço providencia a motivação.	Desempenho é o que importa. Você vive a fim de trabalhar. Dinheiro e coisas são importantes. Independência é o ideal. Ambição providencia a direção.

Fonte: Adaptado de Hofstede (1980, p. 49).

2.1.5 Orientação de curto *versus* longo prazo

Essa dimensão expressa com que intensidade o pensamento dos indivíduos são de curto ou longo prazo (HOFSTEDE, 1990). Essa dimensão foi encontrada posteriormente ao trabalho de culturas nacionais de Hofstede (1980), sendo independente das outras quatro dimensões explicadas anteriormente. Essa quinta dimensão tem “o mérito de providenciar uma explicação cultural para o sucesso econômico marcante dentro dos últimos 25 anos pelos países do sudeste asiático” (HOFSTEDE, 1990, p. 289).

2.2 Sistemas de remuneração

Um sistema de remuneração consiste numa combinação de diferentes componentes, alguns apresentando uma importância um tanto quanto maior. Para

facilitar a compreensão, a Figura 1 mostra a composição básica desse sistema. A base de remuneração, geralmente funcional, somada ao salário indireto constitui o sistema mais simples e em grande uso. Observando a Figura 1, vê-se que uma organização pode ter um sistema tão personalizado quanto ela queira, bastando apenas combinar e ponderar os componentes.

Kerr e Slocum (1987) realizaram um dos primeiros estudos relacionando cultura organizacional e remuneração, sendo referência dos principais artigos encontrados neste trabalho, e seus resultados continuam válidos atualmente. Eles analisaram o sistema de remuneração de 14 companhias americanas, sendo que 13 constavam na "Fortune's listing of the top 500 corporations" (1987, p. 131), e mostraram como esses sistemas reforçaram e influenciaram normas e valores culturais. Nesse artigo, os autores identificaram dois sistemas de remuneração: o sistema de remuneração fixa, contendo 8 companhias nessa classificação, e o sistema de remuneração por desempenho, com 6 companhias. Como esse artigo é uma referência importante para qualquer trabalho tratando dos relacionamentos entre cultura e remuneração e como a separação por tipos de sistemas de remuneração facilita a correlação com as dimensões culturais de Hofstede (1980), apresenta-se a seguir esses dois sistemas de remuneração.

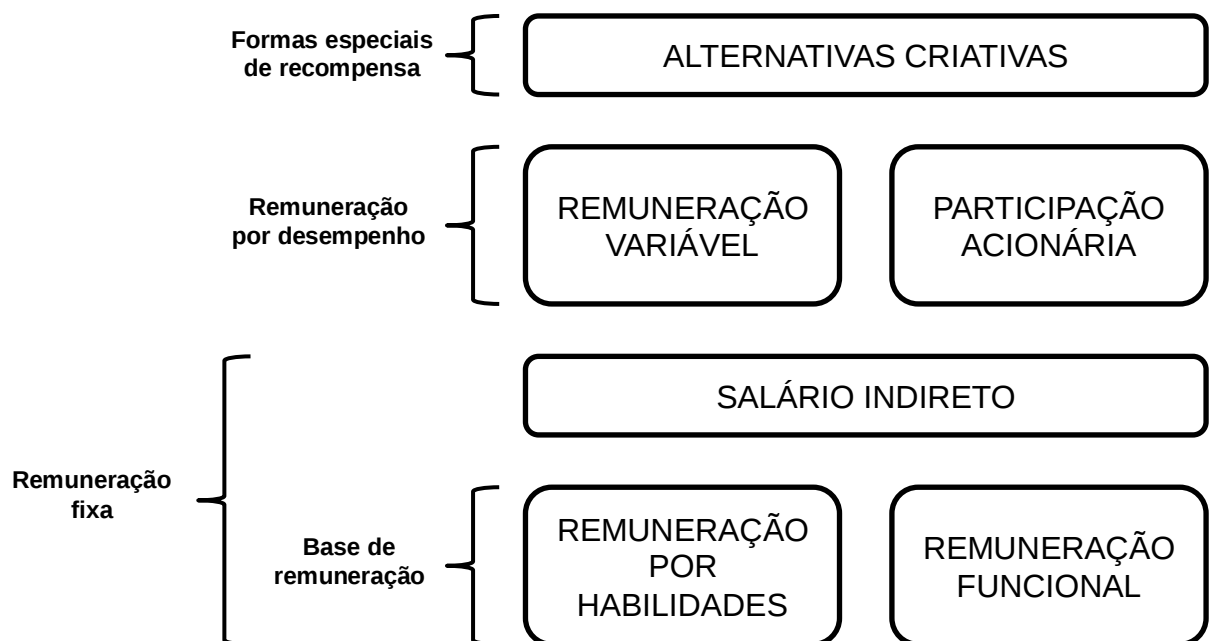


Figura 1 - Componentes de um sistema de remuneração.
Fonte: Adaptado de Equipe Coopers & Lybrand (1996, p. 41).

2.2.1 Remuneração fixa

Este sistema de remuneração é o mais tradicional e reflete a estrutura hierarquizada do trabalho das primeiras organizações industriais. Kerr e Slocum (1987) usam a expressão "hierarchy-based system", o que reforça a importância da hierarquia dentro desse sistema. A popularidade da adoção da remuneração fixa, se deve ao fato de que "as empresas tendem a imitar umas às outras na adoção destes sistemas e nem sempre existe uma justificativa racional para este comportamento" (EQUIPE COOPERS & LYBRAND, 1996, p. 49). Observando novamente a Figura 1, vale ressaltar que o sistema de remuneração fixa contém a remuneração funcional como base do sistema mais o salário indireto. O salário indireto engloba, geralmente, o pacote de benefícios que a organização oferece ao funcionário, como seguro de vida, plano de saúde, plano odontológico, transporte, alimentação, dentre outros benefícios que são disponibilizados a todos os funcionários e que variam de empresa a empresa.

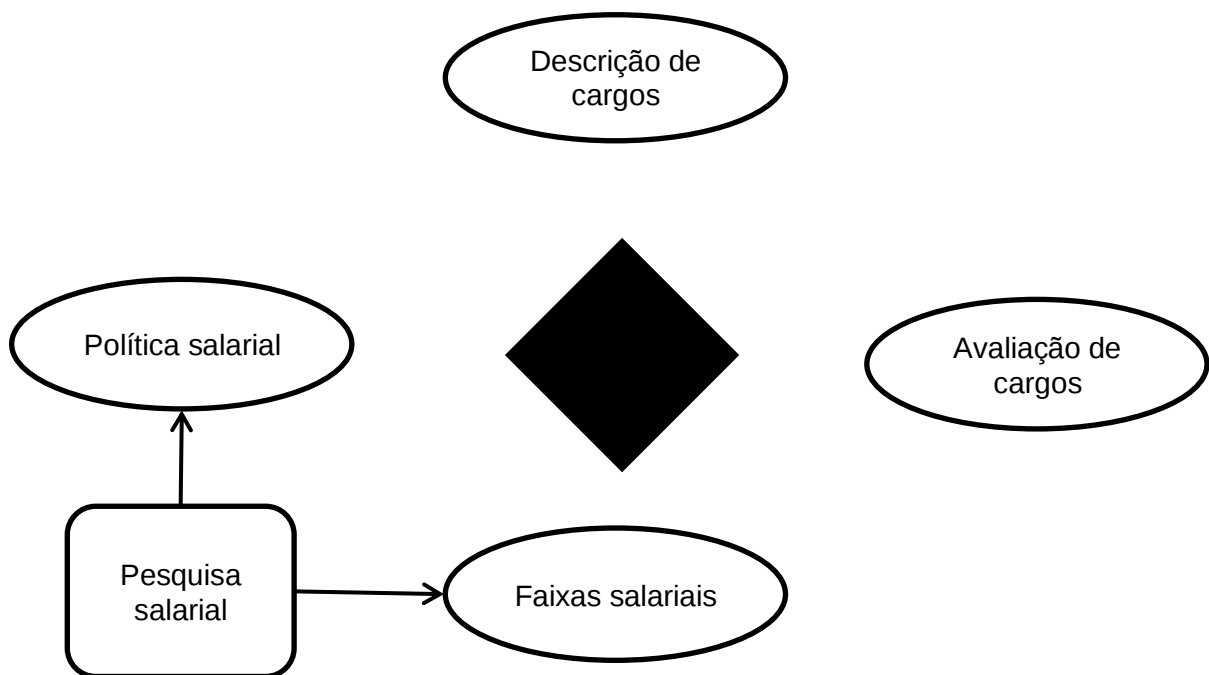


Figura 2 - Base de remuneração: funcional.
Fonte: Adaptado de Equipe Coopers & Lybrand (1996, p. 50).

Pela Figura 2, pode-se analisar a essência da remuneração funcional. “A *descrição de cargos* é a base do sistema” (EQUIPE COOPERS & LYBRAND, 1996, p. 50, *grifo nosso*), sendo até conhecido como sistema de remuneração por cargos. Já a *avaliação de cargos* nivela os postos de trabalho da organização e os distribui em classes salariais. É aqui que se torna mais visível a influência ainda presente das primeiras organizações industriais, com suas rígidas estruturas hierarquizadas. A *pesquisa salarial* é um instrumento de apoio da administração de salários que ajuda na definição da *política salarial* e nas *faixas salariais* praticadas pela organização.

A remuneração fixa estimula o “carreirismo”, o que gera um excesso de importância para a promoção, pois esta acaba se tornando a única forma de aumento salarial. A promoção para cargo de nível superior implica aumento significativo de salário, sendo um dos principais mecanismos utilizados pela organização para se recompensar o desempenho individual. E isso tem impactos significativos no comportamento dos indivíduos e na cultura organizacional.

2.2.2 Remuneração por desempenho

A tendência predominante atualmente entre as organizações é adotar o sistema de remuneração por desempenho (AWASTHI, CHOW, WU, 2001; CAVLEK, GALETIC, NACINOVIC, 2009; EQUIPE COOPERS & LYBRAND, 1996; HARRIS, 2009; KERR, SLOCUM, 1987; KUHN, 2009; MILIKIC, 2007). As empresas costumam utilizar principalmente a remuneração variável, atrelada ao desempenho individual, como diferencial, mas ainda usando a remuneração funcional como base para o sistema (EQUIPE COOPERS & LYBRAND, 1996). Porém, em empresas de vanguarda, a base chega a ser a remuneração por habilidades, que tenta ligar o desenvolvimento dos indivíduos e sua remuneração.

“A utilização da remuneração por habilidade não é adequada para todas as empresas. Seu uso parece disseminar-se especialmente entre novas unidades industriais com projeto organizacional avançado, poucos níveis hierárquicos, larga utilização de times autogerenciados e um estilo gerencial aberto e voltado para a administração participativa.” (EQUIPE COOPERS & LYBRAND, 1996, p. 71).

Nos sistemas tradicionais, a descrição de cargos é essencial, e as habilidades necessárias são apenas um dos fatores analisados. Na remuneração por

habilidades, a base se torna um composto das habilidades certificadas que o indivíduo possui. “A questão da capacitação passa a ser parte da estrutura e elemento essencial da organização do trabalho” (EQUIPE COOPERS & LYBRAND, 1996, p. 65). Para facilitar a administração, é comum trabalhar com o sistema por meio de blocos de habilidades, e aqui, pode-se notar que há uma oportunidade de ganhos significativos ao relacionar esses blocos com os principais processos da organização, a fim de otimizá-los. A “transparência e a objetividade do sistema tendem a favorecer o sentimento de justiça” entre os indivíduos (EQUIPE COOPERS & LYBRAND, 1996, p. 65).

A remuneração por desempenho ainda conta com a remuneração variável como elemento diferenciador. As diversas formas de remuneração variável podem se dividir em dois grupos: a participação nos lucros e a remuneração por resultados.

A *participação nos lucros* recompensa a todos de maneira uniforme. Mas, para ser eficaz, o “percentual da remuneração total representada pela participação nos lucros deve ser suficiente para estimular esforços e para representar risco de perda” (EQUIPE COOPERS & LYBRAND, 1996, p. 86). A participação nos lucros ajuda a ampliar a visão sobre o negócio e estimula o esforço conjunto em busca de eficiência operacional.

O que caracteriza, de fato, o sistema de remuneração por desempenho é a *remuneração por resultados*, que “costuma combinar um sistema de bônus com a prática da administração participativa. O recebimento do bônus é vinculado ao atendimento de metas previamente negociadas” (EQUIPE COOPERS & LYBRAND, 1996, p. 85). A administração desse sistema consiste basicamente em determinar o que será melhorado, como será medido e como o desempenho será recompensado. Os objetivos são definidos em conjunto, entre chefe e subordinado, o que incentiva a busca por inovações, melhorias em processo e qualidade, eficiência operacional, além de diminuir a resistência às mudanças e melhorar a coordenação dos esforços. Dependendo da organização, a bonificação pode chegar a se tornar tão alta que o aumento salarial advindo de uma promoção torna-se irrisório.

3 Métodos de pesquisa

Por meio de uma revisão bibliográfica sistemática (CONFORTO; AMARAL; SILVA, 2011), foi possível extrair uma quantidade relevante de material abordando as relações entre sistemas de remuneração e cultura organizacional. Foram realizadas buscas em 3 bases de dados (*Web of Science*, SiBI USP, *scholar.google.com*), os resultados foram catalogados, depois passaram por 4 filtros (Filtro0, Filtro1, Filtro2, Filtro3), e assim obteve-se os artigos selecionados para leitura.

O objetivo deste trabalho foi identificar e classificar as relações entre remuneração e cultura organizacional de acordo com as dimensões culturais de Hofstede (1980, 1990). Para identificar essas relações, optou-se pela revisão bibliográfica sistemática para visualizar o que já foi realizado, como se pode ver a seguir.

“Revisão bibliográfica sistemática é o processo de coletar, conhecer, compreender, analisar, sintetizar e avaliar um conjunto de artigos científicos com o propósito de criar um embasamento teórico-científico (estado da arte) sobre um determinado tópico ou assunto pesquisado.” (LEVY; ELLIS, 2006 apud CONFORTO; AMARAL; SILVA, 2011, p. 3, grifo do autor).

Quanto à sistemática adotada, foram elaboradas *strings* de busca baseadas no título das publicações a fim de se encontrar artigos mais alinhados ao objetivo desta pesquisa. Os resultados foram tabelados e passaram pelo Filtro0, que consistia da leitura do título e das palavras-chave dos artigos, depois pelo Filtro1, que era a leitura do resumo, em seguida pelo Filtro2, que foi a leitura da introdução e da conclusão, e finalmente pelo Filtro3, que foi a leitura integral dos artigos.

O critério de exclusão do Filtro0 consistia na observação superficial quanto à presença do relacionamento entre cultura organizacional e remuneração na publicação encontrada. O critério de exclusão do Filtro1 foi aferir a presença de palavras como “cultura organizacional”, “remuneração”, “clima”, “compensação”, “salários”, “reward”, “remuneration”, “culture”, “pay”, ou seja, indícios de que a pesquisa estava de fato relacionada ao objetivo desta. O critério de exclusão do Filtro2 foi verificar a utilidade da publicação quanto ao que este trabalho buscou estudar. O critério de exclusão do Filtro3 foi usado como um *check* final quanto à validade e relevância do artigo para este trabalho.

Depois de catalogados e filtrados os 103 artigos encontrados, foi possível extrair um total de 9 publicações relevantes para este estudo. A Tabela 1, a seguir, sintetiza os resultados.

Tabela 1 – Tabela-resumo da revisão bibliográfica sistemática.

String	Campo	Base de dados	Quantidade encontrada	Filtro0	Filtro1	Filtro2	Filtro3
<i>culture</i> + <i>compensation</i>	título + título	<i>Web of Science</i>	35	10	4	2	1
<i>reward</i> + <i>culture</i>	título + título	<i>Web of Science</i>	28	18	5	2	2
<i>culture</i> + <i>remuneration</i>	título + título	<i>Web of Science</i>	4	4	1	1	0
cultura + remuneração	título + título	SiBI USP	4	4	2	2	1
cultura + remuneração	título + título	<i>scholar.google.com</i>	3	3	0	0	0
<i>culture</i> + <i>reward</i>	título + título	<i>scholar.google.com</i>	29	28	10	8	5

Fonte: Autor.

4 Revisão bibliográfica sistemática

Neste capítulo são apresentados os resultados da revisão bibliográfica sistemática realizada. Os artigos extraídos são apresentados em forma de resumo na primeira parte, e depois são analisados por meio das dimensões culturais de Hofstede (1980, 1990) na segunda parte do capítulo.

4.1 Resultados da revisão bibliográfica sistemática

A cultura de uma organização determina e reflete valores, normas e atitudes de seus membros, enquanto a remuneração define o relacionamento entre a organização e o indivíduo ao determinar os termos da troca, ou seja, a remuneração reflete a contribuição esperada de cada indivíduo - além dos valores e normas aos quais o indivíduo deve se conformar -, e a recompensa resultante (KERR; SLOCUM, 1987). Os artigos encontrados pela revisão bibliográfica sistemática são apresentados a seguir.

O primeiro artigo, *Managing corporate culture through reward systems*, de Kerr e Slocum (1987), foi um dos primeiros a tratar o sistema de remuneração como um meio de se influenciar a cultura organizacional. Eles realizaram uma série de entrevistas com executivos de 14 companhias da “*Fortune’s listing of the top 500 corporations*” (1987, p. 131) e identificaram dois tipos de sistemas de recompensa: o sistema baseado na hierarquia (8 companhias) e o sistema baseado no desempenho (6 companhias).

Nas empresas identificadas com o sistema baseado na hierarquia, os superiores definiam e avaliavam o desempenho dos subordinados de acordo com critérios subjetivos, havia alta interação entre superior e subordinado, o feedback era mais direcionado para desenvolvimento do que para avaliação, o sistema recompensava o grupo e não o indivíduo, a política padrão era promover internamente, dentre outros (KERR; SLOCUM, 1987).

Em contraste, nas companhias que foram identificadas com o sistema baseado no desempenho, a recompensa e o desempenho eram explicitamente

relacionados, os critérios para medir e avaliar o desempenho eram quase totalmente quantificáveis, interação informal entre superior e subordinado era infrequente, *feedback* era mais direcionado para avaliação, o sistema recompensava o indivíduo, era comum a companhia contratar externamente em vez de promover internamente, dentre outros (KERR; SLOCUM, 1987).

De um amplo conteúdo obtido por meio de entrevistas e questionários dessas 14 companhias quanto às práticas de remuneração e bonificação, os autores puderam extrair duas culturas com características bem distintas, como se pode ver no quadro abaixo.

Quadro 5 – Tipos de cultura organizacional.

Características de uma cultura de clã	Características de uma cultura de mercado
O relacionamento entre o indivíduo e a organização: • Fraternal; • Mútuo comprometimento de longo prazo • É baseado em interesses comuns, um destino compartilhado • Senso de tradição, história, companhia, estilo • A hierarquia estrutura o relacionamento O relacionamento entre os membros da organização: • Orgulho na participação • Senso de interdependência, identificação com colegas • Extensa rede de contatos • Muita pressão dos colegas para se conformar • Salienta a iniciativa coletiva em vez de individual O processo de aculturação: • Longo, por meio da socialização • Superiores são mentores, modelos, agentes da socialização • Estrutura normativa “rica” governa uma ampla faixa de comportamentos	O relacionamento entre o indivíduo e a organização: • Relacionamento contratual • Mútuo comprometimento de curto prazo • É baseado em interesses pessoais, utilitarismo • Os termos da troca estruturam o relacionamento O relacionamento entre os membros da organização: • Independência dos colegas • Interação limitada • Pouca pressão dos colegas para se conformar • Salienta a iniciativa individual, propriedade O processo de aculturação: • Pouca socialização • Superiores são distantes; são negociadores, alocadores de recursos • Estrutura normativa “enxuta” governa poucos comportamentos

Fonte: Adaptado de Kerr e Slocum (1987, p. 133 e 135).

O segundo artigo, *Análise da produção científica em clima, cultura e remuneração e salários entre 1990-2004*, de Fischer e Vieira (2005), fez um levantamento das publicações nas principais revistas e congressos de gestão brasileiros, e também das teses e dissertações da USP e FGV, sobre clima

organizacional, cultura organizacional e remuneração e salários. Das revistas e congressos, foram considerados apenas as publicações classificadas como “A” pela Qualis. Este trabalho não relaciona cultura organizacional e remuneração e nem acrescenta muito em questão de discussão. O interessante são as quantidades levantadas, que revelam a baixa publicação em remuneração. O que ajuda a explicar a dificuldade de se encontrar trabalhos relacionando remuneração e cultura organizacional.

Foram localizados 146 teses e dissertações de acordo com as temáticas propostas e entre os anos de 1990 e 2004. Pode-se constatar que a produção científica em cultura organizacional e remuneração e salários possuem uma curva crescente no período analisado, enquanto que a produção sobre clima organizacional apresenta uma certa constância. No levantamento bibliográfico realizado, houve uma predominância de artigos relacionados a cultura organizacional (60%).

O terceiro artigo, *Compensation as a signal of organizational culture: the effects of advertising individual or collective incentives*, de Kuhn (2009), analisou se modificações nas ofertas de emprego impactavam a percepção dos candidatos quanto à cultura organizacional. Os sistemas de remuneração desempenham uma influência significativa no desenvolvimento da cultura organizacional; afetam a motivação dos funcionários, a satisfação, e o comportamento, ajudando a determinar o que uma organização valoriza. Entretanto os sistemas de remuneração também podem servir como um sinal da cultura organizacional a potenciais novos membros.

A remuneração baseada no desempenho tem sido definida como o “mais óbvio *link*” entre o sistema de remuneração e a cultura organizacional (LAWLER; JENKINS, 1992, *apud* KUHN, 2009, p. 1635). Isso porque ressalta, ou reforça, características culturais bem distoantes: individualismo, em detrimento de coletivismo; orientação de curto prazo, no lugar da orientação de longo prazo; além disso, a remuneração baseada no desempenho estimula a atitude empreendedora, apresentando menor aversão ao risco (KUHN, 2009). Individualismo e coletivismo são os “construtos culturais” mais desenvolvidos e ricos em teoria, que proporcionam um modo simples para conceituar culturas organizacionais (TRIANDIS, 1994; CHATMAN; BARSADÉ, 1995, *apud* KUHN, 2009, p. 1636), e os autores deste artigo colocaram sob análise as diferenças de percepção da cultura organizacional, do ponto de vista externo à organização, quanto à dimensão do coletivismo.

Participantes americanos avaliaram as ofertas de emprego de duas empresas fictícias, nas quais os autores manipularam as informações sobre bônus. Com esse estudo foi possível testar se a prática de remuneração orientada coletivamente ou individualmente afeta a percepção do candidato com relação à cultura organizacional da empresa (sem nenhuma afirmação quanto à exatidão da percepção).

Aqui foi possível ver que a atração do candidato com relação à empresa é moderada pela sua percepção da cultura organizacional. Além disso, obteve-se aproximadamente o mesmo número de participantes escolhendo a organização que oferece participação nos lucros, orientada coletivamente, e de participantes escolhendo a organização que oferecia bonificação atrelada ao desempenho, orientada individualmente (KUHN, 2009).

No quarto artigo, *Global strategy and reward systems: the key roles of management development and corporate culture*, de Lei, Slocum e Slater (1990), os autores analisaram as relações entre estratégias globais, sistemas de remuneração e culturas organizacionais de multinacionais. Quanto à abordagem estratégica, a grande maioria das multinacionais adotam dois tipos básicos: estratégia global e estratégia multi-mercados (LEI; SLOCUM; SLATER, 1990). Uma estratégia global é aquela em que a empresa enxerga o mundo inteiro como um mercado único, no qual ela alinha toda a sua estrutura para entregar um produto ou serviço global, de maneira unificada. Enquanto que uma estratégia multi-mercados é aquela em que a empresa compete mercado-a-mercado, sendo alguns mercados regionais e outros globais.

Para os sistemas de remuneração, pode-se distinguir dois grandes tipos, um baseado na hierarquia e o outro baseado no desempenho individual, que tomam abordagens bem distintas quanto às funções de avaliação de desempenho e bonificações (LEI; SLOCUM; SLATER, 1990). O sistema baseado na hierarquia coloca a avaliação positiva do superior como um prêmio a ser conquistado. Os superiores dentro desse sistema tendem a ter um estilo mais paternalista, atuando como mentores; frequentemente determinam a carreira e mobilidade dos subordinados. O que é importante no relacionamento superior-subordinado é a avaliação subjetiva de desempenho, que ajuda, no longo prazo, a inculcar valores e normas comuns nos subordinados (LEI; SLOCUM; SLATER, 1990). Esse relacionamento, portanto, torna-se um veículo para a transmissão dos valores

culturais da organização. Com relação à bonificação, o sistema baseado na hierarquia coloca grande ênfase nos resultados do grupo, da corporação, em vez dos resultados individuais.

A alternativa ao sistema baseado na hierarquia tem sido um sistema de remuneração baseado em critérios quantitativos para medição e avaliação de desempenho. As bonificações são alocadas de acordo com o desempenho individual; o time e o desempenho da corporação não são enfatizados. Bonificações individuais, que geralmente representam mais do que o salário normal, são a essência do sistema (LEI; SLOCUM; SLATER, 1990). Não tenta-se transferir normas e valores aos funcionários, nem estimula-se qualquer tipo de socialização entre indivíduo e organização. Na tabela a seguir relaciona-se estratégia e sistema de remuneração.

Quadro 6 – Estratégias globais e sistemas de remuneração.

		<i>Reward Systems</i>	
		<i>Hierarchy</i>	<i>Performance</i>
<i>Strategy</i>	<i>Global</i>	IBM, AT&T, Matsushita, Sony, Toyota, Honda, CIBA-GEICY, Lucky Gold <i>(Management Development and Clan Cultures)</i>	General Electric, Westinghouse, Motorola, Rockwell International, Chrysler <i>(Management Development and Market Cultures)</i>
	<i>Multidomestic</i>	Philips, Campbell Soup, Brown-Boveri <i>(Management Selection and Clan Cultures)</i>	Nestlé, Unilever, Pepsico <i>(Management Selection and Market Cultures)</i>
		1 4	2 3

Fonte: Adaptado de Lei; Slocum e Slater (1990, p. 32).

No Quadro 6, as organizações do quadrante 1 são caracterizadas pela estratégia global e o sistema de remuneração baseado na hierarquia. Essas empresas tendem a apresentar altos investimentos nas mais modernas tecnologias de produção com o objetivo de produzir e vender em qualquer lugar do mundo. Suas competências distintas localizam-se à jusante de suas atividades. Elas são geralmente manufaturas de classe mundial e inovadoras que ditam o passo em suas respectivas indústrias (LEI; SLOCUM; SLATER, 1990). Com frequência essas empresas apresentam tradição de longo prazo, relacionamento próximo entre superior e subordinado, e uma forte cultura corporativa baseada em suas competências marcantes.

As organizações do quadrante 2 adotam uma estratégia global alicerçada num sistema de remuneração por desempenho. Apesar de essas empresas investirem em recursos globais e plantas ao redor do mundo, os gerentes são frequentemente avaliados e recompensados de acordo com o desempenho de sua respectiva unidade de negócio ou divisão (LEI; SLOCUM; SLATER, 1990). Essas companhias possuem habilidades diferenciadas para diversos produtos e linhas de negócio, mas elas geralmente são incapazes de construir altos níveis de cooperação entre as unidades de negócio e integração em muitas atividades à jusante (LEI; SLOCUM; SLATER, 1990).

As organizações no quadrante 3 representam uma mistura de estratégia multi-mercados e um sistema de remuneração baseado no desempenho. Companhias de indústrias como processamento de alimentos, têxtil e serviços dominam esse quadrante. As competências mais fortes dessas empresas se localizam à montante de suas atividades, onde marketing, publicidade e embalagem são importantes para alavancar vantagens competitivas globais (LEI; SLOCUM; SLATER, 1990). Subsidiárias, unidades de negócio e marcas são tipicamente avaliadas de acordo com market share e critérios de rentabilidade.

As companhias do quadrante 4 adotam uma estratégia multi-mercados com um forte sistema de remuneração baseado na hierarquia. A constatação dos autores foi que as companhias dos quadrantes 1 e 3 apresentam a melhor combinação entre a estratégia global adotada e o sistema de remuneração. O sistema de remuneração baseado na hierarquia apóia a estratégia de operações integradas, compartilhamento de recursos entre as divisões e liderança consistente na oferta de produtos em suas respectivas indústrias (LEI; SLOCUM; SLATER, 1990). O sistema

de remuneração baseado no desempenho suporta a estratégia multi-mercados de operações regionais dispersas e independentes (LEI; SLOCUM; SLATER, 1990).

Ainda segundo os autores do artigo, as companhias do quadrante 2 revelam um desalinhamento entre a estratégia demonstrada e o sistema de remuneração utilizado. A filosofia de descentralização compromete a habilidade de a organização usufruir das vantagens de escala, de compartilhar recursos e de construir uma presença global em muitos mercados (LEI; SLOCUM; SLATER, 1990). As companhias do quadrante 4 foram caracterizadas como em transição, tendendo a apresentar poucas competências diferenciais e são incapazes de competir efetivamente (LEI; SLOCUM; SLATER, 1990).

O quinto artigo, *Corporate culture and innovation: implications for reward systems*, de Nacinovic, Galetic e Cavlek (2009), explorou o desenvolvimento da cultura corporativa de inovação e as implicações no sistema de remuneração. “As organizações podem adquirir vantagem competitiva somente se gerenciar efetivamente para hoje ao mesmo tempo em que criam inovação para amanhã” (Nacinovic; Galetic; Cavlek, 2009, p. 351). E a inovação depende de funcionários motivados que tomam a iniciativa, que são criativos em seu trabalho.

Nacinovic, Galetic e Cavlek (2009) analisaram, por meio de questionário, 68 empresas da Croácia que empregavam mais de 500 pessoas com o objetivo de analisar as relações entre inovação, sistema de remuneração e cultura organizacional. Para eles, a cultura corporativa pode sustentar a inovação por meio de valores essenciais e normas que podem ser atrelados ao sistema de remuneração. O valor mais importante a ser cultivado na cultura organizacional para despertar a inovação é a aceitação do erro como parte de um processo de aprendizado e experimentação, e não como algo que deva ser punido (NACINOVIC; GALETIC; CAVLEK, 2009). A inovação deve ser parte do trabalho de todas as pessoas, o que só pode ser feito se for disponibilizado tempo e recursos para que os funcionários possam experimentar e perseguirem suas ideias, e não punido-os pelo erro.

Apesar de não haver consenso quanto ao que realmente representa uma cultura “forte”, de maneira geral, uma cultura corporativa forte pode ser uma influência muito positiva para a organização, ao alinhar a firma para um conjunto específico de valores e objetivos; porém, uma cultura corporativa forte também pode ser um obstáculo para a inovação, pois ela pode ser burocrática, carregar uma

influência negativa e desencorajar mudanças, resistir a novas abordagens e métodos (NACINOVIC; GALETIC; CAVLEK, 2009).

Inovação é a fonte do crescimento econômico, mas é extremamente difícil de se conseguir. O sistema de remuneração pode refletir o interesse da corporação e o comprometimento com a inovação. Se uma determinada cultura valoriza a inovação, é altamente provável que os sistemas de compensação encorajam e reforçam esse comportamento (NACINOVIC; GALETIC; CAVLEK, 2009). Ser inovador uma vez não basta, é preciso que a inovação seja gerenciada, e os autores acreditam que o sistema de remuneração pode ser um meio de se conseguir isso. Até que as pessoas sejam recompensadas por aceitarem riscos e reconhecerem que elas não vão ser punidas por fazerem isso, será impossível gerar inovação em qualquer escala (NACINOVIC; GALETIC; CAVLEK, 2009). Ou seja, a cultura organizacional que suporta a inovação deve estar em sintonia com um sistema de remuneração que apóia esse relacionamento, isso significa que o sistema de remuneração deve estimular os funcionários a se engajarem em atividades que geram inovação (NACINOVIC; GALETIC; CAVLEK, 2009).

O sexto artigo, *Role of the reward system in managing changes of organisational culture*, de Milikic (2007), analisou a mudança cultural resultante da implementação de um novo sistema de remuneração numa organização da Sérvia. “O processo de mudança cultural sob a influência do sistema de remuneração ainda não é bem compreendido, apesar de literatura relevante apontar a eficiência do sistema de remuneração em gerenciar mudanças na cultura organizacional” (MILIKIC, 2007, p. 13). Este artigo analisou esse processo por meio de um estudo de caso. A organização introduziu um novo sistema de remuneração a fim de realizar mudanças na cultura de uma organização da Sérvia, um país de economia em transição. Para isso foi quantificada a cultura organizacional duas vezes com um intervalo de doze meses entre as medições, utilizando-se do mesmo questionário.

De acordo com Hofstede (1980, 2001, *apud* MILIKIC, 2007), as dimensões culturais para nações em transição econômica são semelhantes: alta distância do poder, forte coletivismo, alta aversão ao risco e feminilidade, sendo que essas dimensões estão em clara oposição a muitas práticas americanas de gestão por desempenho. Mais especificamente, a alta aversão ao risco implica resistências a incertezas, a diferenças, a mudanças, a inovação.

Dos resultados obtidos pelo estudo de caso, o autor identificou, a curto prazo, apenas poucas modificações na cultura organizacional que foram influenciadas pelo sistema de remuneração. Ele sugere que o sistema de remuneração não seja empregado isoladamente, mas de maneira integrada com outras políticas de recursos humanos e instrumentos organizacionais (MILIKIC, 2007). Além disso, o estudo apontou que o sistema de remuneração emite sinais não apenas quanto ao que é valorizado, mas também quanto ao que não é valorizado, ou seja, a ausência de incentivos também influencia a atitude, o comportamento e os valores dos funcionários (MILIKIC, 2007).

O sétimo artigo, *Culture-intrapreneurship relationship: reward as a moderator*, de Srivastava e Srivastava (2010) explorou o efeito de moderação que a remuneração exerce sobre o relacionamento entre a cultura organizacional e o intraempreendedorismo. Sendo este entendido como as atividades que melhoram a capacidade da firma em inovar, correr riscos e agarrar as oportunidades de mercado, é a atuação empreendedora dentro da organização. “Para que sejam criativos e assumam riscos, no entanto, os intraempreendedores necessitam de um ambiente seguro e livre para experimentar sem medo de represálias quando as iniciativas não levam aos resultados desejados.” (SRIVASTAVA; SRIVASTAVA, 2010, p. 252).

Esse estudo foi realizado sobre uma amostra de 150 gerentes do setor varejista de alimentos, utilizando-se de questionários. A análise estatística dos dados revelou que a presença de um sistema de remuneração apropriado torna “o relacionamento cultura-intraempreendedorismo mais efetivo” (SRIVASTAVA; SRIVASTAVA, 2010, p. 260).

Se a cultura promove a filosofia intraempreendedora, a remuneração motiva o funcionário a ser inovador dentro da organização. Isso leva a uma situação ganha-ganha para a organização e para o funcionário. Similarmente, se a organização tem políticas para incentivar a inovação como reconhecimento perante todos os funcionários ou dando tempo para projetos individuais que beneficiem a organização, o funcionário se sente mais inclinado à inovação, pois a liberdade traz mais senso de responsabilidade no indivíduo (SRIVASTAVA; SRIVASTAVA, 2010, p. 260-1).

Os resultados da pesquisa mostraram que, estatisticamente, há uma relação positiva e significativa entre cultura organizacional e intraempreendedorismo, sendo essa relação mais efetiva quando presente um sistema de remuneração atrelado ao desempenho individual.

O oitavo artigo, *Performance based reward and national culture: an empirical evidence from Indian culture*, de Muduli (2011), faz uma análise da compatibilidade entre a cultura nacional da Índia e o sistema de remuneração baseado no desempenho. Nem todas as técnicas de gestão são adequadas para qualquer organização, sendo necessária cautela na transferências dessas técnicas de um contexto cultural para outro com características diferentes (HOFSTEDE, 1980).

“Os indianos se sentem confortáveis na estrutura superior-subordinado” (SINHA, 1990 *apud* MUDULI, 2011, p. 3), pois a alta distância do poder é uma característica marcante na cultura indiana. Quanto à dimensão do individualismo, Hofstede (1980) classificou a Índia como sendo mais coletivista – orientação para o grupo. Os indianos também foram identificados com alta aversão ao risco (HOFSTEDE, 1980; MUDULI, 2011). “Kakkar (1971 *apud* MUDULI, 2011) observou que um indiano não está preocupado com os objetivos do trabalho e produtividade que seja externa ao relacionamento, mas com o relacionamento em si, com o desdobramento da afinidade emocional” (KAKKAR, 1971 *apud* MUDULI, 2011, p. 5), sendo que a Índia foi identificada com valores ditos mais femininos dentro de uma sociedade. Sendo assim, as dimensões culturais de alta distância do poder, coletivismo, alta aversão ao risco e feminilidade estão em pleno contraste com o sistema de remuneração baseado no desempenho.

Apesar de o sistema de remuneração baseado no desempenho apresentar sucesso em diversas organizações, ele não pode ser aplicados às cegas em qualquer contexto. No caso da Índia, tal sistema apresenta incompatibilidade com a cultura nacional, podendo ser que tal técnica não gere os resultados esperados, ou que cause problemas de inadequação no longo prazo, sendo, portanto, algo a ser esperado e observado (MUDULI, 2011).

O nono artigo, *Cross-cultural differences in the behavioral consequences of imposing performance evaluation and reward systems: an experimental investigation*, de Awasthi, Chow e Wu (2001), explora os efeitos das diferenças entre culturas nacionais no comportamento resultante da imposição de sistemas de remuneração baseado no desempenho. Os autores analisaram essas diferenças com base em duas dimensões culturais, individualismo *versus* coletivismo e alta *versus* baixa distância do poder. Para essa pesquisa, eles tomaram uma amostra de 150 pessoas, sendo metade americanos e a outra metade chineses residentes em Taiwan. Ou seja, duas culturas nacionais bem distintas: a americana, apresentando

individualismo e baixa distância do poder como características marcantes e; a chinesa, com coletivismo e alta distância do poder.

“Uma grande quantidade de pesquisas, conduzidas principalmente em contextos anglo-americanos, tem mostrado que a avaliação de desempenho e o sistema de remuneração podem influenciar significativamente o comportamento dos funcionários” (YOUNG; LEWIS, 1995, YOUNG; SELTO, 1993, *apud* AWASTHI; CHOW; WU, 2001, p. 292). Esse estudo buscou analisar os efeitos da imposição de um sistema de remuneração baseado no desempenho num contexto de trabalho em grupo, e também a satisfação dos indivíduos quanto à imposição do sistema de remuneração baseado no desempenho. Essa imposição induziu nos americanos comportamento que ia contra a maximização dos interesses do grupo, além de gerar maior insatisfação entre os indivíduos. Enquanto que para os chineses, os autores encontraram que um sistema de remuneração baseado no grupo “não induziu comportamento mais a favor dos interesses coletivos” (AWASTHI; CHOW; WU, 2001, p. 305). A imposição do sistema de remuneração baseado no desempenho não impactou muito o comportamento dos chineses.

4.2 Análise da revisão bibliográfica sistemática

Neste tópico são discutidos os relacionamentos encontrados entre os sistemas de remuneração e a cultura organizacional. Para essa análise, foram utilizadas cinco dimensões culturais de Hofstede (1980, 1990).

4.2.1 Alta *versus* baixa distância do poder e remuneração

Em empresas que adotam a remuneração fixa, percebe-se uma alta distância do poder. Como Kerr e Slocum (1987) encontram em seu trabalho, “superiores desempenham um papel crítico na mobilidade de carreira e no sucesso dentro da firma” (1987, p. 131), “hierarquia estrutura o relacionamento [...] superiores são mentores, são modelos de comportamento, agentes de socialização” (1987, p. 133).

Também Lei, Slocum e Slater afirmam que “a chave do sistema baseado na hierarquia é o relacionamento entre supervisor e subordinado” (1990, p. 30). Essas afirmações estão em sintonia com a classificação de Hofstede (1980, 1990), quanto às características que ele define como sendo de culturas com alta distância do poder, “indica a extensão com que uma sociedade aceita o fato de que o poder nas instituições e organizações é distribuído desigualmente” (1980, p. 45), “há uma ordem de desigualdade no mundo em que todos tem um lugar certo; grandes e pequenos são protegidos por esta ordem [...] hierarquia significa desigualdade existencial [...] superiores são um tipo diferente de pessoas [...] detentores de poder são intitulados de privilégios” (1980, p. 46). Logo, há indícios de que o sistema de remuneração fixa reforça características culturais de alta distância do poder, segundo as dimensões de Hofstede (1980, 1990).

Já em empresas que adotam a remuneração por desempenho, não foi encontrado nada que leve a afirmar com certeza se a cultura associada apresenta inclinação para um ou outro extremo da dimensão alta *versus* baixa distância do poder.

4.2.2 Alta *versus* baixa aversão ao risco e remuneração

Com relação à remuneração fixa, “a cultura usualmente não gera aceitação de riscos ou comportamento inovador, nem gera, nos membros, sentimentos de propriedade pessoal quanto a divisões, produtos, ou ideias. Não é surpresa que essa cultura não conduz à atividade empreendedora [...] estrutura normativa rica governa uma ampla gama de comportamentos” (KERR; SLOCUM, 1987, p. 133). Além disso, Muduli (2011, p. 4) afirmou que “onde a aversão ao risco é alta, empregadores usam políticas burocráticas de pagamento, enfatizam a remuneração fixa como mais importante do que a remuneração variável”. Essas características estão em linha com o que Hofstede define como sendo de alta aversão ao risco, “há uma necessidade por regras escritas e regulamentos [...] a crença é posta nos especialistas e em suas especialidades [...] cidadãos comuns são incompetentes se comparados às autoridades” (HOFSTEDE, 1980, p. 47). Assim, foram encontrados

indícios de que o sistema de remuneração fixa reforça a alta aversão ao risco dentro de uma organização.

Já com relação à remuneração por desempenho, “a cultura de mercado não exerce grande pressão normativa nos membros, [...] a cultura de mercado gera ... uma abordagem empreendedora à gestão, [...] pouca pressão dos pares para se conformar, [...] estrutura normativa ‘enxuta’ governa poucos comportamentos” (KERR; SLOCUM, 1987, p. 135). Srivastava e Srivastava (2010, p. 249) concluíram em seu trabalho que “estatisticamente há uma positiva e significativa relação entre cultura e intraempreendedorismo que torna-se mais efetiva quando a remuneração está atrelada ao desempenho”. Hofstede (1980, p. 47) define características de baixa aversão ao risco, tais como “há uma maior predisposição para aceitar riscos na vida [...] deve haver poucas regras quanto possível [...] tempo é livre”, que estão em sintonia com os artigos encontrados. Logo, o sistema de remuneração por desempenho parece reforçar a baixa aversão ao risco numa organização.

4.2.3 Individualismo *versus* coletivismo e remuneração

Nas empresas que adotam o sistema de remuneração fixa, os “bônus são baseados no desempenho da corporação. O sistema recompensa o time, não indivíduos. Isso providencia uma racionalidade básica direcionada para cooperação em vez de comportamento competitivo” (KERR; SLOCUM, 1987, p. 132). Existe um “relacionamento fraternal” entre os membros, que “repousa sobre interesses mútuos, destino compartilhado [...] orgulho na participação [...] senso de interdependência, identificação com parceiros [...] que estimula a iniciativa coletiva em vez da iniciativa individual, propriedade” (KERR; SLOCUM, 1987, p. 133). Lei, Slocum e Slater (1990, p. 30) dizem que “o sistema baseado na hierarquia premia os resultados do grupo em detrimento dos individuais”. Essas afirmações são coerentes com o coletivismo, que Hofstede (1980, p. 48) caracteriza como “a consciência ‘nós’ prevalece [...] a identidade é baseada no sistema social [...] a ênfase é colocada em pertencer a organizações; participação é o ideal”. Vê-se que o sistema de remuneração fixa parece reforçar o coletivismo dentro da organização.

Em empresas que utilizavam o sistema de remuneração por desempenho, “o potencialmente grande tamanho dos bônus comunicava o valor colocado no desempenho ‘estrela’ em vez do jogador de equipe. O sistema de bonus também desenfativava a hierarquia como fonte importante de recompensas” (KERR; SLOCUM, 1987, p. 134), “pouca racionalidade para cooperar com parceiros”, o relacionamento “repousava em interesses pessoais [...] independência dos parceiros [...] interação limitada [...] estimula a iniciativa individual, propriedade” (KERR; SLOCUM, 1987, p. 135), “bônus individuais, que geralmente somam mais do que o salário base, representam a essência do sistema” (LEI; SLOCUM; SLATER, 1990, p. 31). Essas características são de culturas individualistas, como Hofstede (1980, p. 48) mostra “a crença é colocada nas decisões individuais [...] autonomia, variedade, prazer e segurança financeira individual são solicitados do sistema [...] a ênfase é colocada na iniciativa individual e na conquista; liderança é o ideal [...] a consciência ‘eu’ prevalece [...] a identidade é colocada no individual”. Assim, o sistema de remuneração por desempenho parece reforçar o individualismo na cultura organizacional.

4.2.4 Masculinidade *versus* feminilidade e remuneração

Quanto ao relacionamento entre a dimensão cultural masculinidade *versus* feminilidade e sistema de remuneração não foram encontradas ligações claras nos artigos analisados. Tomando a remuneração por desempenho como base, pode-se esperar que isso estimule a assertividade, a competição, ou seja, características ditas masculinas. Já com relação à remuneração fixa, pode-se esperar uma harmonia maior, mas, ainda assim, pode-se ter a masculinidade como fator preponderante, visto que o excesso de importância da promoção estimula a competição e o “carreirismo”. Ou seja, nada pode ser afirmado com certeza quanto à dimensão da masculinidade *versus* feminilidade e o sistema de remuneração.

4.2.5 Orientação de curto *versus* longo prazo e remuneração

Quanto a empresas que adotavam o sistema de remuneração fixa, os artigos revelaram uma forte inclinação à orientação de longo prazo. Como se pode ver, os “superiores interpretavam o desempenho de acordo com critérios subjetivos. [...] avaliação subjetiva permitia considerações de consequências de longo prazo da ação gerencial” (KERR; SLOCUM, 1987, p. 131), “o fato de que potenciais aumentos no pagamento de bônus dependiam do nível hierárquico isso enfatizava a importância do comprometimento de longo prazo com a organização (tempo de cargo era uma pré-condição para promoção) e conformidade com suas normas” (KERR; SLOCUM, 1987, p. 131), e também “comprometimento de longo prazo do indivíduo com a organização (fidelidade) é trocado por um comprometimento de longo prazo da organização com o indivíduo (segurança). [...] Senso de tradição, história, companhia, estilo” (1987, p. 133). Lei, Slocum e Slater (1990, p. 30) também apontaram na mesma direção, “o que é crítico sobre o relacionamento superior-subordinado é esse sistema de avaliação de desempenho indireta ou subjetiva, que tem o efeito de longo prazo em inculcar valores compartilhados e normas no subordinado” (LEI; SLOCUM; SLATER, 1990, p. 30). Essas características revelam que o sistema de remuneração fixa parece reforçar a orientação de longo prazo na cultura organizacional.

Quanto à remuneração por desempenho, há uma tendência ao pensamento de curto prazo. Como foi encontrado nos artigos, “por causa da ênfase quantitativa, necessariamente a avaliação de desempenho foca no intervalo de tempo imediato com pouca consideração das consequências de longo prazo” (KERR; SLOCUM, 1987, p. 133), “a prática de contratar externamente transmite aos membros que o comprometimento da organização com eles não é necessariamente de longo prazo” (1987, p. 134), “mútuo relacionamento de curto prazo” (1987, p. 135), portanto há indícios de que o sistema de remuneração por desempenho reforça a orientação de curto prazo na organização.

5 Conclusão

Este trabalho buscou melhor entender as pessoas dentro da organização, mais especificamente, no que tange à remuneração e cultura organizacional. Optou-se por uma abordagem mais exploratória e descritiva, pois não se pode encontrar um consenso entre os estudiosos de cultura sobre qual seria a melhor abordagem. Porém as dimensões culturais de Hofstede são válidas em qualquer estudo sobre cultura e apresentam uma facilitação para análise e classificação. A revisão bibliográfica sistemática foi bastante útil, o que possibilitou o acesso a um conjunto de trabalhos altamente relevantes ao tema estudado. A bibliografia permitiu identificar tipos de sistemas de remuneração, dos quais foi possível extrair características marcantes e relacioná-las às características que Hofstede (1980, 1990) emprega na ponderação das dimensões culturais.

Não é possível afirmar com certeza se o emprego de diferentes formas de remuneração apresentam impactos significativos na tentativa de modificação cultural de uma organização. E também não se pode afirmar que a remuneração por desempenho é a melhor opção para todas as organizações. Antes de modificar o sistema de remuneração atual de uma organização, é necessário que se atente a diferentes fatores, como especificidades da indústria e do mercado, estratégia adotada pela organização, a cultura organizacional, para citar alguns.

A remuneração por desempenho pode ser entendida como um reforço positivo pelo comportamento apresentado, mas também ocorre o reforço negativo na ausência de incentivos em determinados pontos. E isso muitas vezes acaba sendo ignorado pelas organizações, o que pode acabar gerando resultados indesejáveis e conflitos no relacionamento entre organização e indivíduo.

O principal resultado deste trabalho foi a identificação de dois tipos de sistemas de remuneração, com características distintas, e que foram passíveis de relações com as dimensões culturais de Hofstede (1980, 1990). A remuneração fixa reforça as dimensões de alta distância do poder, alta aversão ao risco, coletivismo e orientação de longo prazo. Enquanto a remuneração por desempenho reforça as dimensões de baixa aversão ao risco, individualismo e orientação de curto prazo.

Uma sugestão para trabalhos futuros seria continuar a revisão bibliográfica sistemática para se ampliar a base de dados desta pesquisa, pois outros trabalhos

podem acrescentar mais à compreensão dos relacionamentos entre remuneração e cultura organizacional.

Realizar este Trabalho de Conclusão de Curso em Engenharia de Produção foi importante para a minha formação pois aprendi como cultura organizacional é importante e como ela afeta várias dimensões de uma organização, mais especificamente a remuneração. Com este trabalho, pude tomar consciência de que a motivação não é um fator apenas psicológico, mas também sociológico. Também compreendi melhor a importância do fator humano dentro das organizações, da necessidade em estudar cultura sob a ótica da antropologia e de suas relações com o trabalho realizado dentro das organizações produtivas, ambientes dominados pelos engenheiros e pela técnica.

Referências

- AWASTHI, V. N.; CHOW, C. W.; WU, A. **Cross-cultural differences in the behavioral consequences of imposing performance evaluation and reward systems**: an experimental investigation. *The International Journal of Accounting*, v. 36, n. 3, p. 291–309, 2001.
- AMARAL, D. C.; CONFORTO, E. C.; SILVA, S. L. **Roteiro para revisão bibliográfica sistemática**: aplicação no desenvolvimento de produtos e gerenciamento de projetos. In: 8º Congresso Brasileiro de Gestão de Desenvolvimento de Produto. Porto Alegre: 2011.
- CAVLEK, N.; GALETIC, L.; NACINOVIC, I. **Corporate culture and innovation**: implications for reward systems. *World Academy of Science, Engineering and Technology*, v. 3, p. 351–356, 2009.
- DE MASI, D. **O futuro do trabalho**: fadiga e ócio na sociedade pós -industrial. Brasília; Rio de Janeiro: Ed. UnB ; J. Olympio, 1999.
- EQUIPE COOPERS & LYBRAND. **Remuneração estratégica**: a nova vantagem competitiva. São Paulo: Atlas, 1996.
- FISCHER, A. L.; VIEIRA, A. C. G. **Análise da produção científica em clima, cultura e remuneração e salários entre 1990-2004**. In: VIII SEMEAD. São Paulo: 2005.
- FOGAÇA, D. R. **Relações entre dimensões culturais e estágios de evolução da logística**. 2011. 42 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Engenharia de Produção Mecânica) - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2011.
- HARRIS, M. **Organizational culture and total rewards**: person-organization fit. WorldatWork Research, 2010.
- HOFSTEDE, G. **Motivation, leadership, and organization**: do American theories apply abroad? *Organizational Dynamics*, v. 9, n. 1, p. 42–63, jun. 1980.
- HOFSTEDE, G.; NEUIJEN, B.; OHAYV, D. D.; SANDERS, G. **Measuring organizational cultures**: a qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative Science Quarterly*, v. 35, n. 2, p. 286–316, jun. 1990.
- KERR, J.; SLOCUM, J. W. **Managing corporate culture through reward systems**. *Academy of Management Executive*, v. 1, n. 2, p. 99–107, 1 mai. 1987.
- KUHN, K. **Compensation as a signal of organizational culture**: the effects of advertising individual or collective incentives. *The International Journal of Human Resource Management*, v. 20, n. 7, p. 1634–1648, jul. 2009.

- LEI, D.; SLATER, R. W.; SLOCUM, J. W. **Global strategy and reward systems**: the key roles of management development and corporate culture. *Organizational Dynamics*, v. 19, p. 27–41, 1990.
- MILIKIC, B. B. **Role of the reward system in managing changes of organisational culture**. *Economic Annals*, v. 52, n. 174–175, p. 9–27, 2007.
- MUDULI, A. **Performance based reward and national culture**: an empirical evidence from Indian culture. *Synergy*, v. 9, n. 1, jan. 2011.
- SCHEIN, E. H. **Organizational culture**. *American Psychologist*, v. 45, n. 2, p. 109–119, 1990.
- SENGE, P. M. **A quinta disciplina**: arte e prática da organização que aprende . Rio de Janeiro: Best Seller, 2006.
- SRIVASTAVA, N.; SRIVASTAVA, S. **Culture-intrapreneurship relationship**: reward as a moderator. *Management and Labour Studies*, v. 35, n. 2, p. 249–263, mai. 2010.