

**UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
ESCOLA DE ENGENHARIA DE SÃO CARLOS**

GABRIEL GUIMARÃES SERPA MORAIS

**ESTRATÉGIAS DE REMUNERAÇÃO ATRELADAS À TIPOLOGIA CULTURAL
DE CHARLES HANDY**

Um estudo de caso em uma empresa de pequeno porte do mercado digital

São Carlos
2020

GABRIEL GUIMARÃES SERPA MORAIS

**ESTRATÉGIAS DE REMUNERAÇÃO ATRELADAS À TIPOLOGIA CULTURAL
DE CHARLES HANDY**

Um estudo de caso em uma empresa de pequeno porte do mercado digital

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado ao curso de Engenharia de
Produção da Escola de Engenharia de São
Carlos, da Universidade de São Paulo como
requisito parcial para a obtenção do grau de
bacharel em Engenharia de Produção.

Orientadora: Prof.^a Associada Daisy
Aparecida do Nascimento Rebelatto

São Carlos
2020

AGRADECIMENTOS

À minha mãe, Marilene.

À minha irmã, Luísa.

Ao meu pai, Francisco, que olha por nós e que, tenho certeza, está orgulhoso. (*in memoriam*)

À minha namorada, Júlia.

À república Berlim.

À minha orientadora, Daisy Rebelatto.

Aos sócios e lideranças da DETEC Empreendimentos Digitais.

AUTORIZO A REPRODUÇÃO TOTAL OU PARCIAL DESTE TRABALHO,
POR QUALQUER MEIO CONVENCIONAL OU ELETRÔNICO, PARA FINS
DE ESTUDO E PESQUISA, DESDE QUE CITADA A FONTE.

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca Prof. Dr. Sérgio Rodrigues Fontes da
EESC/USP com os dados inseridos pelo(a) autor(a).

GMB27e Guimarães Serpa Moraes, Gabriel
 Estratégias de remuneração atreladas à
tipologia cultural de Charles Handy: um estudo de caso
em uma empresa de pequeno porte do mercado digital /
Gabriel Guimarães Serpa Moraes; orientadora Daisy
Aparecida do Nascimento Rebelatto. São Carlos, 2020.

Monografia (Graduação em Engenharia de
Produção) -- Escola de Engenharia de São Carlos da
Universidade de São Paulo, 2020.

1. Cultura organizacional. 2. Tipologias culturais.
3. Modelos de remuneração. I. Título.

FOLHA DE APROVAÇÃO

Candidato: Gabriel Guimarães Serpa Moraes
Título do TCC: Estratégias de remuneração atreladas à tipologia cultural de Charles Handy: um estudo de caso em uma empresa de pequeno porte do mercado digital
Data de defesa: 14/12/2020

Comissão Julgadora	Resultado
Professor Associado Daisy Aparecida do Nascimento Rebelatto (orientador)	Aprovado
Instituição: EESC - SEP	
Professor Doutor Etienne Cardoso Abdala	Aprovado
Instituição: Universidade Federal de Uberlândia - Faculdade de Gestão e Negócios.	
Pesquisador Karoline Arguelho da Silva	Aprovado
Instituição: EESC - SEP	

Presidente da Banca: Professor Associado Daisy Aparecida do Nascimento
Rebelatto

RESUMO

Considerando que a cultura organizacional de uma empresa está diretamente relacionada às estratégias de remuneração adotadas, o principal objetivo deste trabalho é **avaliar, por meio de um estudo de caso realizado com os sócios e lideranças da DETEC Empreendimentos Digitais, se o modelo de remuneração adotado pela empresa está ou não em sintonia com a cultura organizacional presente na mesma.** A partir da abordagem conceitual das concepções de cultura organizacional e sistemas de remuneração, delimita-se o estudo nessa empresa específica, atuante no mercado de marketing digital, a fim de analisar a aplicação dos conceitos estudados. Sendo assim, baseado no referencial teórico sobre as tipologias culturais de Charles Handy, e utilizando a metodologia empregada na análise de Russo et. al (2012) sobre a relação entre essas tipologias e os modelos de remuneração, foi aplicada uma pesquisa na DETEC. Tal investigação consiste em um questionário preenchido pelos sócios e gerentes da empresa, dividido por questões relacionadas ao modelo de cultura organizacional empregado atualmente e ao arquétipo desejado. Com isso, foi possível identificar as principais tipologias culturais de Charles Handy presentes na empresa, e dessa forma, estabelecer um quadro comparativo entre as estratégias de remuneração e os comportamentos incentivados pela empresa. Por fim, torna-se viável a adequação nas combinações entre os componentes dos sistemas de remuneração apresentados por Russo et. al (2012), e as tipologias culturais presentes na empresa analisada, considerando os modelos almejados pela equipe.

Palavras-chave: cultura organizacional; tipologias culturais; modelos de remuneração

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Componentes de um modelo de remuneração (RUSSO et al, 2012)	43
Figura 2 - Relação entre tipologias de Charles Handy e modelo de remuneração (RUSSO et al, 2012)	45
Figura 3 – Organograma hierárquico da DETEC (Autoria própria)	50
Figura 4 – Exemplo de pergunta do questionário. Adaptado de RUSSO et al, 2012.	59
Figura 5 – Resultado do questionário (Autoria própria)	61

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	9
1. SISTEMAS DE REMUNERAÇÃO.....	11
1.1 A elaboração de um sistema de remuneração	14
1.2 Componentes do sistema de remuneração.....	16
2. BREVE HISTÓRICO DOS MODELOS DE REMUNERAÇÃO	17
3. REMUNERAÇÃO VARIÁVEL.....	20
3.1 Objetivos e vantagens	21
4. “TEORIA DA AGÊNCIA”: REMUNERAÇÃO DE GESTORES, IMPORTÂNCIA DO CONTROLE E DIVISÃO DO RISCO.....	25
5. MODELAGEM E ELABORAÇÃO DE UM SISTEMA DE REMUNERAÇÃO	28
6. CULTURA ORGANIZACIONAL DE UMA EMPRESA.....	30
6.1 Modelos propostos de Cultura Organizacional	38
8. A EMPRESA - DETEC EMPREENDIMENTOS DIGITAIS	48
8.1 Modelo de remuneração atual da DETEC.....	52
8.2 Metodologia analítica: aplicação de questionários na DETEC	59
9. RESULTADOS.....	62
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	72
REFERÊNCIAS.....	75
ANEXO	79

INTRODUÇÃO

As dinâmicas econômicas mundiais, atreladas à ascensão das novas tecnologias, contribuíram para modificar o ambiente empresarial, tornando-o mais complexo em termos de concorrência e instabilidade. Sendo assim, além de um maior número de empresas despontando no mercado, a competitividade assumiu um importante papel dentro da própria cultura organizacional das empresas. Nesse cenário, a busca pela alta produtividade e qualidade exigida pelos consumidores, seja de um serviço ou de um produto, demandou mudanças nas relações empresariais.

O modelo de remuneração e a cultura organizacional são dois dos principais aspectos que podem contribuir para que uma empresa possua um bom nível de produtividade e excelência em seus serviços prestados. Neste sentido, **o objetivo deste estudo é avaliar, através de um estudo de caso realizado em uma empresa de marketing digital, se o modelo de remuneração adotado pela empresa é condizente com a cultura organizacional presente na mesma.**

Foi analisado o sistema de remuneração adotado pela DETEC Empreendimentos Digitais. A escolha da empresa baseia-se no interesse de explorar um mercado atual que apresenta um modelo de trabalho inovador. O *home office* consiste na realização do trabalho em local independente das instalações do empregador. Atualmente, com o cenário colocado pela pandemia do coronavírus, percebemos que esse modelo de trabalho traz vantagens e desafios. Sendo assim, é interessante analisar a relação entre a cultura organizacional da empresa que adota esse modo de trabalhar com o sistema de remuneração empregado.

Além disso, por se tratar de uma empresa pequena, cuja cultura organizacional ainda está em formação, com quadro de funcionários ainda pequeno, é relevante a análise dos conceitos aplicados nos componentes dos modelos de remuneração. Este fato também permite estabelecer um quadro comparativo entre as culturas organizacionais de grandes companhias

consolidadas no mercado e de uma empresa recém formada em um setor altamente promissor. Neste trabalho, a prioridade de análise foi firmada nas vantagens e desvantagens das parcelas fixas e variáveis do salário, compreendendo as interdependências entre a cultura organizacional das empresas e a escolha do sistema de remuneração.

A partir desses critérios estabelecidos para a delimitação do estudo, apresenta-se um levantamento bibliográfico sobre o tema, analisando os principais conceitos de cultura organizacional apresentados por Charles Handy. Fundamentada no estudo de Handy (2003), iniciou-se uma investigação acerca da correlação entre os tipos de cultura organizacionais e as esferas dos sistemas de remuneração, desenvolvida por Russo et.al (2012). Com isso, é possível perceber que cada tipo de cultura corresponde a um modelo mais adequado de pagamento ao empregado. Portanto, o estudo aplicado na DETEC – Empreendimentos Digitais cumpre a função de análise da adequação entre os comportamentos incentivados pela empresa e suas recompensas financeiras.

Sendo assim, este trabalho divide-se em duas principais etapas, que consistem 1) no estudo bibliográfico dos conceitos e teorias sobre cultura organizacional e modelos de remuneração, enfatizando a renda fixa e variável, e 2) na aplicação dessas concepções dentro de uma empresa embrionária no mercado, analisando suas estratégias de formação junto às escolhas do sistema de recompensas adotado.

1. SISTEMAS DE REMUNERAÇÃO

Bloom (1996) define um sistema de remuneração como o portfólio de valores recebido por um funcionário em troca de suas contribuições para a companhia. Neste portfólio de valores estariam contidos tanto o salário base de um funcionário (aspecto financeiro) quanto os aspectos não financeiros como, por exemplo, a segurança de ter um emprego ou a oportunidade de se desenvolver profissionalmente. Não há um consenso sobre o que é um sistema de remuneração, mas a definição de Bloom é uma das mais aceitas atualmente.

Belcher (1974), anteriormente a Bloom (1996), foi o primeiro estudioso a tratar o sistema de remuneração como um conjunto de recompensas financeiras e não financeiras recebidas por um funcionário. Neste caso o autor abrange, por exemplo, entre os aspectos não financeiros que compõem um modelo de remuneração, também os aspectos psicológicos ou mesmo éticos dos benefícios recebidos pelo empregado. Plotnow (2006) lembra, contudo, que há ressalvas quanto a essa definição pelo fato da utilização do termo “recompensas”, que daria uma conotação daquilo que foi conseguido através da realização de feitos acima do esperado e não do simples retorno pelo trabalho prestado.

Dentre outras tentativas de definição de um sistema de remuneração, Milkovich e Newman (1987) consideram que esse sistema se refere a todos os benefícios financeiros recebidos por um funcionário em sua relação com o empregador. No entanto, essa definição também traz algumas ressalvas, que se dão pelo fato de os autores tratarem das recompensas recebidas pelo funcionário apenas sob as perspectivas financeira e unidirecional, ou seja, do empregador para o empregado (PLOTHOW, 2006).

Segundo Batitucci (2000), o objetivo principal da elaboração de estratégias na área dos recursos humanos é fazer com que uma empresa possa alcançar os resultados que espera através do desenvolvimento de seus funcionários, que contam com planos de incentivo e motivação. Para isso, uma empresa deve fazer com que seu corpo de funcionários esteja o mais preparado e motivado possível

para lidar com um contexto de mercado cada vez mais dinâmico e competitivo. Assim, seus funcionários devem estar preparados para lidar com possíveis mudanças, adaptações e, certamente, muitos obstáculos que estarão à frente dos planos da empresa.

As estratégias ligadas à área de recursos humanos devem fazer com que os funcionários vejam o trabalho como uma relação de troca não só financeira, mas que também percebam que, através desta troca, estão se desenvolvendo profissionalmente e agregando valores pessoais. Segundo Batitucci (2000), um corpo de funcionários deve ser incentivado a agir de maneira criativa, inovadora e responsável, sempre conectado às estratégias gerais e à cultura da empresa.

Segundo Moran (1996), com o desenvolvimento desse mercado cada vez mais globalizado e competitivo, todas as empresas e instituições são obrigadas a desenvolverem, cada vez mais, uma visão mais apurada e global do contexto em que estão inseridas. Para o autor, neste contexto, os modelos de recursos humanos devem ser revisados constantemente, visto que a realidade do mercado tende a se alterar rapidamente, impondo novos desafios de forma contínua e exigindo novas dinâmicas empresariais.

Em um contexto empregatício, segundo Smith (1975), a dedicação e o empenho de um funcionário devem ser diretamente proporcionais aos incentivos que recebe de seu empregador. Caso seja construída uma boa relação entre empregador e empregado, que conte com os benefícios concedidos em prol do reconhecimento de seu esforço, certamente incentivará a produtividade do próprio funcionário no trabalho. Ainda que existam uma série de outros benefícios ligados à realização de um trabalho por parte de um funcionário, como por exemplo seu próprio desenvolvimento profissional, o salário sempre será, no final das contas, o principal fator motivador desta relação (SMITH, 1975).

Como consequência do sistema de remuneração proposto pelo empregador, o empregado irá se comportar de maneira mais ou menos criativa, mais ou menos proativa e, consequentemente, mais ou menos produtiva (RUSSO; VIANA; HALL, 2007), dependendo do que lhe for proposto. Isso porque, segundo os autores, o

comportamento de uma pessoa será sempre condicionado de acordo com seu nível de satisfação e incentivo em um determinado contexto. É neste cenário que se insere a importância dos estudos que visam tornar o sistema de compensações o mais adequado, justo e claro possível, visando valorizar e incentivar o indivíduo e aproveitar ao máximo todo o seu potencial.

Segundo Lawler (1990), os principais objetivos de um sistema de remuneração são:

- Definição da estrutura hierárquica da empresa: o trabalhador se sentirá mais ou menos motivado a trabalhar para conseguir um novo cargo ou uma nova posição mais vantajosa. Caso não veja um benefício suficientemente grande na posição hierárquica seguinte, pode acomodar-se na que já está.
- Adaptação/redução dos custos: um sistema de remuneração está no ponto exato entre a maximização da motivação dos trabalhadores e o controle para que não se gaste mais que o necessário. Para Lawler (1990), um sistema de compensação deve ser suficientemente flexível para que se adapte com a situação econômica do país em certos momentos.
- Implementação da cultura organizacional: Segundo Lawler (1990), o modelo de remuneração deve refletir de forma clara a cultura proposta pela empresa. A importância dessa compatibilidade entre os dois fatores se dá tanto em um contexto de manutenção como de mudança da cultura organizacional proposta pela companhia.
- Motivação dos trabalhadores: o sistema de remuneração deve agir no sentido de fazer com que os trabalhadores ajam da forma como a companhia espera e estejam motivados a produzir cada vez mais. Para isso, é extremamente importante que os interesses da empresa estejam alinhados com os interesses do trabalhador. Com isso, ao agir por interesse próprio, o funcionário agirá também em benefício da instituição para a qual trabalha. Não basta que os salários pagos sejam altos, mas é importante que o trabalhador identifique que as recompensas são fruto de uma boa

atuação. O fornecimento de salários altos sem o acompanhamento de metas de resultado ou de desempenho podem fazer com que o empregado excessivamente sinta-se confortável produza menos.

- Atração e retenção dos trabalhadores: para o autor, um sistema de remuneração bem planejado deve visar atrair os melhores profissionais do mercado ou, ao menos, os melhores possíveis para a situação da companhia em dado momento. Da mesma forma, o modelo de remuneração deve também ser responsável por manter os funcionários na companhia e dificultar ao máximo a perda de trabalhadores para outras empresas que apresentem condições melhores.

Assim como Lawler (1990), Kanaane (1999) também aponta a necessidade de que haja um alinhamento muito claro entre os objetivos do trabalhador e o que é proposto pelo empregador para que o funcionário realmente se engaje no trabalho. Para o autor, ainda hoje é extremamente comum que os anseios dos trabalhadores estejam muito aquém de serem atendidos pelas companhias e empregadores.

Por isso é estritamente necessário que haja um empenho significativo por parte de toda a alta administração de uma empresa para que os modelos de remuneração sejam estudados, discutidos e formulados (RUSSO; VIANA; HALL, 2007).

Segundo Jucius (1983), seria inútil esperar grandes resultados de uma equipe de funcionários que não esteja adequadamente satisfeita com a estrutura de remuneração que lhes é proposta. Para o autor, a base de uma relação de trabalho eficiente entre empregado e empregador está na formulação de um bom sistema de remuneração.

1.1 A elaboração de um sistema de remuneração

Como levantado anteriormente, a formulação de um sistema de remuneração que seja compatível com os objetivos e as expectativas da empresa, bem como seu alinhamento e compatibilidade com o que seus trabalhadores esperam, é

parte fundamental do projeto de uma empresa que deseja obter um bom desempenho.

Serão apresentados, aqui, os principais pontos levantados por Gomes-Mejia (1995), que uma companhia deve levar em consideração ao elaborar seu próprio modelo de remuneração. Segundo o autor, as questões mais relevantes são elencadas da seguinte maneira:

- Nível dos salários em comparação com o mercado: a definição do nível dos salários da companhia em comparação com as outras empresas do mercado - geralmente concorrentes - é ponto chave da definição de um sistema de remuneração. Salários acima da média do mercado podem atrair os melhores profissionais, mas aumentarão também significativamente a folha salarial. Por outro lado, salários abaixo da média do mercado podem fazer com que os custos não sejam muito altos, mas também não atrairão os profissionais mais qualificados.
- Remuneração por desempenho ou por pertencimento: entre um grupo de trabalhadores com a mesma função, a companhia deve definir se pagará o mesmo salário a todos ou se haverá variações de acordo com o potencial de desempenho de cada um deles.
- Remuneração por função ou por trabalhador: o sistema pode ter uma remuneração fixa de acordo com cada uma das funções definidas em seu modelo hierárquico (independentemente da pessoa que ocupa o cargo) ou, por outro lado, pode levar em consideração a competência de cada trabalhador para variar a remuneração entre eles.
- Remuneração monetária ou composição com outros benefícios: a companhia deve definir se oferecerá ou não benefícios não monetários que componham seu modelo de remuneração. Após essa definição, deve decidir quais serão os benefícios oferecidos aos seus trabalhadores e a qual parte corresponderão do sistema de remuneração total.

- Pagamento fixo ou variável: segundo Gomes-Mejia (1995), tanto a remuneração fixa quanto a variável podem trazer benefícios e desafios à empresa e ao funcionário. A remuneração fixa pode fazer com que os custos da companhia sejam mais previsíveis, ao mesmo tempo que o trabalhador pode se acomodar na segurança de sua renda fixa. Por outro lado, a adoção de um sistema de remuneração variável pode vir a aumentar o custo da empresa, porém acaba fazendo com que os trabalhadores sejam instigados a produzirem mais em busca do aumento de sua renda.

1.2 Componentes do sistema de remuneração

A partir das questões levantadas anteriormente, Tosdal (1953) apresenta os seguintes componentes que devem compor a elaboração de um sistema de remuneração: salário, comissões, prêmios especiais, sistemas de bonificação, pagamento de despesas, partilha de lucros, e outros benefícios. Dentre essas outras vantagens possivelmente oferecidas estão, por exemplo, os subsídios de alimentação, complementos de subsídio de doença, carros de serviço e planos de reforma. O autor divide as partes de um modelo de remuneração da seguinte maneira:

- Remuneração direta: salário e recebimentos por horas extras, bem como compensações ligadas ao desempenho de cada trabalhador.
- Complementos de remuneração: participação por lucro; planos de poupança ou carteira de ações da empresa.
- Complementos de curto prazo: descontos em produtos da própria empresa; concessão de automóvel da empresa ou de celular corporativo.
- Complementos de longo prazo: seguro de vida; seguro doença; poupança.

É natural que cada empresa adote o sistema de remuneração que acredite ser o mais eficiente e condizente com o contexto em que está inserida. Além disso, a própria dinâmica do mercado muda ao longo do tempo, afetando diretamente os objetivos e a realidade das empresas. Dessa forma, também é natural que os modelos de remuneração mudem de acordo com a época.

2. BREVE HISTÓRICO DOS MODELOS DE REMUNERAÇÃO

Milkovich e Stevens (2000) traçaram uma linha do tempo dos principais modelos de remuneração vigentes nos Estados Unidos durante cada um dos principais momentos históricos e socioeconômicos vivenciados no país no último século. Tendo em vista a forte influência americana sobre as práticas adotadas no Brasil no último século, bem como a correlação entre momentos de crise ou fortalecimento econômico nos dois países, este estudo será analisado como parte estruturadora do raciocínio da aplicação de sistemas de remuneração. O panorama construído pelos autores torna perceptível a análise de como a estrutura de remuneração de cada uma das épocas retratadas é o reflexo da própria visão de mundo dos homens em cada um desses períodos, bem como do sistema econômico vigente e da relação entre as expectativas dos empregadores e dos empregados.

As primeiras décadas do século XX nos Estados Unidos (1900-1925) foram marcadas por um período de forte instabilidade econômica, com alta taxa de desemprego e grandes crises sociais. Nessa época predominavam os modelos de remuneração variáveis. Nas fábricas, os salários costumavam ter como base o número de unidades/peças produzidas por cada empregado. O período também foi marcado pela baixa regulamentação do trabalho e pela ausência de dispositivos de segurança social como, por exemplo, auxílios ligados a situações de desemprego ou problemas de saúde (MILKOVICH; STEVENS, 2000). Por fim, Milkovich e Stevens (2000) lembram que grande parte das decisões relativas aos salários e gestão de pessoas nessa época eram concentradas nas mãos de poucos gerentes e administradores. Os autores afirmam que eram frequentes, nessa época, situações como o pagamento de propina em troca de aumentos salariais, por exemplo.

É nesse cenário que Frederick Taylor inicia a formulação de seus estudos baseados na divisão de tarefas como uma alternativa ao modelo de remuneração então vigente naquele período. Os principais problemas dos salários baseados no número de unidades produzidas por cada empregado estavam ligados à uma

limitação naturalmente imposta pelo modelo: trabalhadores que alcançassem o montante salarial desejado para um certo período, por exemplo, poderiam optar por parar de trabalhar ou se dedicarem a outras atividades durante um certo tempo (MILKOVICH; STEVENS,2000).

O período seguinte (1925-1950), avaliado pelos mesmos autores, foi marcado pela maior crise econômica do século passado e posteriormente pelo estabelecimento da Segunda Grande Guerra (1944). Trata-se de um período de forte instabilidade social e, como consequência, do aparecimento dos primeiros grandes movimentos sindicais. Com uma taxa de desemprego de aproximadamente 30% da população economicamente ativa e quedas de até 80% nas folhas de pagamento, foram organizadas as primeiras grandes greves de trabalhadores do século XX nos Estados Unidos (MILKOVICH; STEVENS, 2000).

Segundo Milkovich e Stevens (2000), com a pressão social e os sindicatos fortalecidos, foram propostas as primeiras grandes ações de regulamentações trabalhistas por parte do governo americano. Surgiram então os benefícios sociais ligados às relações de trabalho. Nessa época, foram marcantes nas grandes empresas, a formulação de equipes tecnicamente especializadas em gestão de pessoas e o início da participação dos sindicatos em negociações salariais. Com a melhora do cenário econômico, os aumentos salariais tornaram-se mais previsíveis e o modelo de remuneração variável baseado no número de unidades produzidas do período anterior (1900-1925) foi, aos poucos, abandonado.

Com o fim da Segunda Grande Guerra, o período seguinte (1950-1975) foi marcado pelo atingimento do ápice da implementação das regulamentações trabalhistas, pela concessão de uma quantidade ainda maior de benefícios e pelo início da influência da psicologia na formulação de planos de carreira. No campo psicossocial, decisões gerenciais são tomadas com base no aspecto motivacional dos trabalhadores. Como consequência, a porcentagem da parte do salário referente aos benefícios incluídos passa de 12% no início da década de 1950 para aproximadamente 30% em meados da década de 1970. Os salários passam a ser

substancialmente baseados no salário-hora e não mais no desempenho individual de cada trabalhador. As três décadas posteriores a 1950 são marcadas por um sentimento de estabilidade e segurança por parte dos trabalhadores (MILKOVICH; STEVENS; 2000).

A segunda metade da década de 1970 marca o início do grande movimento de globalização dos mercados, trazendo à tona novamente um período de maior instabilidade e alto grau de competitividade. Esse período dura, segundo Milkovich e Stevens (2000), até 1990. Nesse contexto, passa-se novamente a valorizar os modelos de remuneração variáveis com base no desempenho dos trabalhadores, como no início do século. Desta vez, contudo, apresenta-se uma maior valorização dos empregados a partir da influência dos pensamentos já fortemente presentes no período anterior segundo os quais os trabalhadores são um fator importante de influência no bom desempenho das organizações. O período é marcado também pela valorização de organizações cada vez mais ágeis, flexíveis e enxutas.

Por fim, os autores Milkovich e Stevens (2000) trazem a década de 1990 como o período de estabelecimento definitivo dos modelos de remuneração variáveis seguindo a lógica de um contexto mercadológico complexo, globalizado e altamente competitivo. Os autores levantam, além disso, a nova disposição acionária no controle das grandes empresas como fator decisivo para a valorização e colocação dos interesses de vários atores na formulação da governança corporativa: acionistas majoritários e acionistas não majoritários, trabalhadores, sindicatos, sociedade e consumidores. Trata-se, agora, de um ambiente mais complexo e ainda mais globalizado, onde todos os atores anteriormente citados possuem cada vez mais consciência sobre suas respectivas influências nas organizações do presente.

Os autores apontam a necessidade de controle por parte dos acionistas de uma companhia como um dos principais fatores para a adoção definitiva dos modelos de remuneração variáveis. A remuneração com base no desempenho faz com que os acionistas possam ficar mais seguros quanto aos resultados da

empresa após o estabelecimento dos resultados esperados para cada trabalhador, não tendo que se preocuparem tão ativamente com o andamento das atividades de cada empregado, como seria necessário em um modelo de salário-hora (MILKOVICH; STEVENS; 2000).

Por outro lado, sob a perspectiva dos trabalhadores, as últimas décadas foram marcadas pelo desenvolvimento de pensamentos e ações que valorizem a “qualidade de vida”. Essa geração tende a valorizar ainda mais o equilíbrio entre a vida profissional e os desejos pessoais. Para Milkovich e Stevens (2000) essa é uma característica marcante do homem entendido como político, econômico e psicossocial. Isso realça a necessidade do estabelecimento, por parte das empresas, de uma governança corporativa que atenda às necessidades de todos os seus *stakeholders* em um ambiente cada vez mais complexo e competitivo.

3. REMUNERAÇÃO VARIÁVEL

Como observado por meio da evolução e alteração dos principais modelos de remuneração com o tempo, existe uma forte tendência de que os sistemas de remuneração variáveis continuem sendo muito utilizados ainda hoje no mercado como resultado de um cenário cada vez mais competitivo. Por isso, abordaremos aqui os principais conceitos, definições e objetivos da implementação de um modelo de remuneração misto, do qual façam parte aspectos financeiros e não financeiros, bem como parcelas de remuneração financeira fixa ou variável, de acordo com cada contexto.

Clasen (2000) considera o fato de que hoje, com a expansão da globalização e a internacionalização dos mercados, a competitividade chegou a níveis nunca antes vistos. Isso faz com que as empresas sejam pressionadas a apresentarem produtos cada vez melhores e preços cada vez mais acessíveis, aliando inovação e flexibilidade. Tudo isso em um cenário em que o fluxo de informações, condições e oportunidades é cada vez mais veloz. Tudo muda muito rápido e

as empresas que porventura não conseguirem acompanhar o ritmo tendem a acabar ficando para trás.

Pontes (1995) também aponta que é extremamente necessário, em um cenário de alta competitividade, que as empresas busquem pela otimização de cada um de seus processos, através da implementação de novas tecnologias e da contratação - ou formação - de funcionários altamente capacitados. Para isso, toda a estratégia organizacional e o próprio ambiente de trabalho devem ser revisados e remodelados. Novas técnicas e estratégias de gestão de recursos humanos devem ser adotadas.

Nesse contexto, os sistemas de remuneração variável surgem como uma das principais respostas das empresas ao cenário corporativo e mercadológico atual. Vasconcelos e Silva (2007) apontam que a pressão por resultados é cada vez maior e que isso faz com que as companhias tenham de repensar, remodelar e readaptar constantemente seus modelos de remuneração. A ideia principal é maximizar o nível de desempenho de cada trabalhador para que a produtividade geral da companhia também seja maior, estabelecendo um vínculo direto entre remuneração e resultados. Segundo Wood Jr. e Picarelli Filho (2004), o maior objetivo de uma companhia ao implementar um sistema de remuneração variável deve ser unir e alinhar esforços para que a empresa se torne mais produtiva e competitiva. Por fim, a adoção de um sistema de remuneração variável deve fazer com que o trabalhador reconheça de maneira mais direta sua importância para os resultados do negócio, fazendo com que se sinta mais motivado.

3.1 Objetivos e vantagens

Para Wood Jr. e Picarelli Filho (1996), o maior objetivo de um sistema de remuneração variável é fazer com que os trabalhadores sejam remunerados levando em consideração suas contribuições individuais ao sucesso da empresa. Os autores também atentam para o fato de que é necessário levar em consideração tanto os aspectos culturais e organizacionais da própria companhia, como também alguns aspectos e características pessoais de cada trabalhador e

sua relação com a função exercida, para que um modelo de remuneração seja implementado de forma eficiente.

Reis Neto (2006) diz que o estabelecimento de uma organização eficaz deve ser o resultado direto do sucesso de implementação de um sistema de remuneração que consiga equilibrar e integrar as estratégias, processos e expectativa de resultados de uma companhia com os objetivos pessoais, de desenvolvimento e compensatórios de cada trabalhador. Wood Jr. e Picarelli Filho (1996) também atentam para o fato de que, com a implementação de um modelo de remuneração variável, os trabalhadores de uma companhia deverão reconhecer a empresa como uma oportunidade real de desenvolvimento pessoal. Dessa forma, influi-se diretamente nos aspectos motivacionais de cada trabalhador, fazendo com que, como consequência, produzam mais.

Segundo Neto e Queiroz (2017), ao adotar um modelo de remuneração variável, uma empresa poderá ter maior facilidade em atingir os resultados desejados, uma vez que, com esse sistema, a tendência é definir de uma forma mais clara e direta a relação entre as metas de cada um dos funcionários e o objetivo geral da companhia. Por um lado, a empresa deve se beneficiar do fato de que, com a implementação de um modelo de metas bem planejado e estruturado, todos os seus processos devam ser melhorados. Por outro lado, com a adoção desse sistema, os funcionários deverão ser beneficiados com o reconhecimento direto de suas ações e resultados dentro da companhia, tornando-se mais motivados e tendo uma visão mais clara de suas contribuições individuais para o todo. Segundo os autores, a adoção de um modelo de remuneração encaixa-se bem nos dias atuais ao comportamento desta geração de trabalhadores, composta por pessoas cada vez mais ambiciosas e que buscam por resultados e desenvolvimento cada vez mais rápidos.

Wood Jr. e Picarelli Filho (1996) apontam uma lista de vantagens da adoção de um sistema de remuneração variável. Entre os principais estão, por exemplo, o fato de que esse modelo deve fazer com que todos os funcionários da empresa tenham uma visão mais abrangente e um melhor entendimento do negócio como

um todo. Os mesmos autores também colocam a importância de uma maior motivação da cultura participativa e dos trabalhos em equipe, bem como uma ênfase maior na melhoria dos processos -redução de custos desnecessários - e da qualidade. Além disso, esse modelo de remuneração deve, também, incentivar os funcionários a buscarem sempre por inovações para os produtos e processos, visando continuamente uma melhoria das condições de trabalho. Vemos, assim, que um sistema de remuneração variável deve levar os funcionários de uma empresa a agirem como “donos do negócio”.

Os diferentes modelos de um sistema de remuneração variável podem ser divididos, inicialmente, em dois grupos: aqueles voltados aos objetivos de curto prazo e outros voltados aos objetivos de longo prazo. Para Wood Jr. e Picarelli Filho (2004), a estrutura dos modelos focados no curto prazo tendem a adquirir o formato de uma árvore, em que os principais objetivos, focos ou metas da instituição são decididas entre a diretoria e, posteriormente, são transformadas em várias metas mais específicas, sendo repassadas a todos os funcionários da empresa. O conjunto das metas de todos os funcionários deve, portanto, resultar nas metas gerais da empresa. Os modelos de remuneração variável focados no longo prazo devem, por outro lado, visar de uma forma mais abrangente a valorização da empresa e o desenvolvimento profissional de cada um dos seus funcionários. Nesse caso, algumas das metas estabelecidas podem representar, por exemplo, o que um funcionário deve atingir/realizar caso ele planeje chegar em algum outro cargo específico em 3 ou 4 anos. É importante frisar que os sistemas de remuneração variável com foco no curto ou longo prazo não são, de forma alguma, excludentes, e é inclusive interessante que uma companhia consiga focar/trabalhar nas duas frentes de forma paralela.

O desenvolvimento de um sistema de remuneração variável está obrigatoriamente ligado à implementação e definição dos indicadores de desempenho de cada trabalhador. A ideia é que o conjunto dos indicadores de desempenho dos trabalhadores de uma companhia resultem, todos juntos, na projeção de desempenho da própria instituição (WOOD JR. E PICARELLI FILHO,

1996). Com eles, deve-se mirar as metas e expectativas de resultados da empresa, e através deles será possível acompanhar e mensurar o resultado de cada empregado.

Os indicadores de desempenho podem ser divididos em dois grupos. O primeiro diz respeito aos indicadores financeiros, que tomam como base resultados contábeis das organizações como, por exemplo, a participação por lucro. O segundo é composto pelos indicadores de resultados e, neste caso, podem ser levados em considerações alguns aspectos não diretamente relacionados ao resultado financeiro da companhia, como o nível de necessidade de retrabalho de um funcionário, por exemplo.

De acordo com, Basso e Kimura (2004), ainda hoje, a menor parte dos sistemas de remuneração variável utilizados pelas companhias brasileiras tomam como base os indicadores contábeis gerais da empresa. Esses sistemas correspondem, principalmente, aos modelos baseados na participação nos lucros ou participação nas vendas para cada trabalhador. O lucro a ser distribuído por uma empresa deverá ser o excedente da remuneração mínima imposta pelos agentes acionários da companhia. Esse excedente deverá ser, então, dividido entre os trabalhadores da empresa. Neste cenário, a concessão dos benefícios está diretamente ligada aos resultados contábeis da instituição.

A maior parte dos modelos de remuneração variável utilizados hoje no Brasil tomam como base os indicadores de resultados. Com eles, as metas estão condicionadas a fatores pré-estabelecidos que deverão influenciar na capacidade operacional da companhia. Esses indicadores de desempenho não costumam estar indexados estritamente aos resultados financeiros da empresa, mas sim na melhoria, por exemplo, da qualidade do produto da companhia ou no aumento de sua produtividade (Tuma, 1999). Dutra (2002) também aborda o fato de que os indicadores de resultados devem ter como objetivo o aumento do desempenho operacional de uma companhia.

Gallon et al. (2005) considera o fato de que os indicadores financeiros e os indicadores de resultados também podem ser utilizados de forma conjunta em um

sistema de remuneração variável, a depender dos objetivos de uma companhia e de suas características estruturais. O importante, segundo o autor, é o estabelecimento de uma relação direta entre as metas estabelecidas e os objetivos gerais da empresa, bem como o alinhamento às expectativas de seus funcionários.

4. “TEORIA DA AGÊNCIA”: REMUNERAÇÃO DE GESTORES, IMPORTÂNCIA DO CONTROLE E DIVISÃO DO RISCO

Um relacionamento de agência se dá quando o proprietário de uma empresa decide passar parte do poder de decisão sobre o seu próprio patrimônio, isto é, sua própria empresa, a um terceiro, que terá a função de maximizá-la. Neste caso, o terceiro é normalmente um gestor e é ele quem faz o papel de agente (JENSEN; MECKLING, 1976 *apud* COUGHLAN; NARASIMHAN, 1992).

Segundo Jensen *et al* (1992),, a Teoria da Agência é um modelo de tomada de decisão em que dois indivíduos assumem posições distintas e complementares, sendo que o agente contratado deverá prestar um serviço e cumprir tarefas a mando do proprietário da empresa. O agente toma o papel de tomador de decisões em nome dos interesses da empresa, enquanto o proprietário assume o papel de responsável pela avaliação e controle do desempenho do agente. Ainda segundo os autores, o proprietário é responsável por passar todas as informações possíveis ao agente para que este possa tomar as melhores decisões. Enquanto isso, o agente deve agir em consonância aos objetivos, metas e visão do proprietário. A Teoria da Agência estuda os conflitos de interesses resultantes da relação entre o proprietário (principal) e o agente.

Os problemas gerais da agência se baseiam no fato de que nem sempre os interesses do proprietário serão os mesmos do gestor contratado. Mesmo que o agente tenha sido contratado justamente para assumir a função de trabalhar para maximizar o patrimônio da empresa, muitas vezes pode acabar não agindo ou tomando as melhores decisões nesse sentido. Segundo Jensen e Meckling (1976), o comportamento de qualquer indivíduo está fundamento nos seus

próprios objetivos e na forma como ele entende que maximizará seu próprio valor. Portanto, sendo o proprietário e o agente pessoas diferentes, com posições e interesses distintos, chega-se ao chamado conflito de agência, no qual um agente deverá, eventualmente, tomar decisões que não sejam do melhor interesse do proprietário, resultando também num possível custo de agência.

O principal motivo para isso é a possível distinção entre o comportamento do proprietário e do agente no que diz respeito à aversão ou à propensão ao risco. De acordo com Eisenhardt (1989), um gestor contratado tende a possuir uma maior aversão ao risco do que o proprietário da empresa. Na posição de contratado, o agente tende, por exemplo, a priorizar a adoção de estratégias mais conservadoras no intuito de minimizar as chances de que perca seu emprego. Com isso, várias oportunidades que poderiam levar a uma maximização do patrimônio da companhia - mas que necessitam, por parte do gestor, da adoção de uma estratégia mais propensa ao risco - podem ser desperdiçadas. Por outro lado, o proprietário da empresa, que tende a possuir uma liberdade maior no que diz respeito a diversificação de seus investimentos, tende também a gerenciar seus riscos de forma diferente que o agente contratado.

Esse conflito de interesses resulta então nos chamados custos de agência. Segundo Jensen e Meckling (1976), o principal componente dos custos de agência é o custo de oportunidade, segundo o qual o agente, ao ser menos propenso ao risco e buscando um cenário de incertezas menor, deverá desperdiçar possíveis oportunidades de maximização do patrimônio da empresa. Por outro lado, os autores consideram ainda como parte dos custos de agência o custo de monitoramento do trabalho do agente por parte do proprietário e, por último, as perdas residuais. Jensen e Meckling (1976) definem as perdas residuais como a perda, em unidades monetárias equivalentes, do bem-estar do proprietário em razão dos conflitos de interesse com o gestor contratado, sabendo que o gestor contratado deverá, eventualmente, agir em disfunção à maximização do próprio bem-estar do proprietário.

Smith e Watts (1982) apontam como possível caminho para a resolução ou minimização do problema de agência a elaboração de uma estrutura de remuneração que incentive o gestor contratado a se comportar de outra maneira em relação à tomada de risco, equilibrando o comportamento do agente e do proprietário. Tanto o nível de desempenho/esforço de um gestor pode ser controlado através do salário, quanto seu comportamento em relação a certas tomadas de decisões

O salário de um gestor deve ser dividido, basicamente, em duas classes: benefícios fixos e benefícios variáveis. O benefício fixo está vinculado ao salário-base do gestor, não estando atrelado ao desempenho do mesmo, isto é, independentemente dos resultados da companhia no mês, por exemplo, o contratado receberá o mesmo salário. Já os benefícios variáveis estão vinculados a uma série de fatores de desempenho. Quanto melhor o desempenho, maiores os benefícios. Dentre eles, destacam-se, por exemplo, os bônus anuais, comissão recebida por volume de vendas e *stock options* (MURPHY, 1999).

De acordo com Smith e Watts (1982), os gestores tendem a tomar decisões mais conservadoras quando a estrutura de sua remuneração é baseada no salário fixo. Com uma remuneração fixa, o agente deve priorizar manter resultados estáveis e que não coloquem em risco a perda de sua função. Não há, nesse caso, incentivo para que ele tome decisões mais propensas ao risco, uma vez que não receberá um salário maior por um aumento expressivo de seus resultados. Focando em ações que gerem menos incerteza, no curto e longo prazo, e priorizando sua própria segurança, o agente tenderá a deixar em segundo plano sua real capacidade de produção e poderá desperdiçar oportunidades reais de maior crescimento e maximização dos resultados da companhia, agindo no sentido contrário aos interesses do proprietário.

Por outro lado, a implementação de uma estrutura de remuneração variável que esteja ligada a indicadores de desempenho do próprio agente e da companhia pode fazer com que seu comportamento em relação a diversas situações seja significativamente alterado. Sabendo que sua remuneração poderá ser maior com

a maximização dos resultados da própria companhia, o gestor deverá se comportar de outra forma em relação ao risco, aproximando-se dos interesses do proprietário. No modelo de stock options, por exemplo, o agente passa a possuir parte das ações da própria companhia, tornando-se também um de seus proprietários. O custo de agência deve, dessa forma, ser minimizado, uma vez que o agente estará atuando diretamente de acordo com as metas estabelecidas pelo proprietário, tendo seu salário ligado ao atingimento dessas metas.

5. MODELAGEM E ELABORAÇÃO DE UM SISTEMA DE REMUNERAÇÃO

De acordo com todos os aspectos levantados anteriormente, serão listados a seguir os principais componentes que serão considerados como a base para a elaboração de um sistema de remuneração. Estes componentes foram baseados no estudo de Russo et al (2012):

- Salário base: através deste indicador, uma organização pode optar por focar seu sistema de remuneração de acordo com o cargo/função ocupada por um funcionário, mantendo seu salário estável de acordo com a função exercida, ou focar a remuneração de acordo com o desempenho/performance individual de cada trabalhador.
- Critério de avaliação da contribuição individual: com este indicador, uma organização deve optar entre focar a remuneração na experiência prévia do funcionário, isto é, em sua suposta capacidade e senioridade levando em consideração todas as suas experiências até aquele momento ou, por outro lado, valorizar o desempenho individual e os resultados obtidos por cada um naquele momento.
- Indicadores de desempenho: com este indicador, a organização deverá optar por estruturar seus medidores de desempenho com base na performance em grupo de seus funcionários (desempenho de equipes) ou com base no desempenho individual de cada um.
- Natureza dos indicadores de desempenho: através deste aspecto, a organização deverá decidir no que seus indicadores de desempenho serão

baseados. Eles podem ser, por exemplo, baseados em indicadores de performance financeiros ou não financeiros.

- Dificuldade das metas: com este aspecto, a organização deverá decidir sobre a instalação ou não de um regime de metas e, ainda, se essas metas terão um caráter mais agressivo (metas mais difíceis de serem alcançadas) ou menos agressivo (metas mais fáceis de serem alcançadas).
- Recompensas: através deste aspecto, a organização deverá decidir como será estruturado seu modelo de remuneração no que diz respeito aos componentes financeiros e não financeiros do mesmo. Como já citado anteriormente neste estudo, uma empresa pode decidir qual parcela do seu modelo de remuneração será dado em benefícios não financeiros.
- Clima organizacional: através deste indicador, a empresa deverá decidir se valorizará ou não o desenvolvimento de uma cultura organizacional que faça com que os funcionários se sintam mais ligados e estejam em aderência com os objetivos gerais da empresa, ou se, por exemplo, os aspectos individuais de cada um é que deverão se sobressair.
- Oportunidade de crescimento: esse aspecto deve indicar se existe ou não na organização um ambiente propenso para o desenvolvimento profissional.
- Nível de remuneração: indicador através do qual será medido se a remuneração oferecida pela organização está abaixo, acima ou na média da remuneração oferecida pelo mercado e por seus concorrentes. Como já citado anteriormente neste estudo, salários mais baixos podem representar menor custo para a empresa, mas também deverão representar a perda de funcionários qualificados. Por outro lado, salários mais altos devem representar um custo total maior, mas, ao mesmo tempo, deverão fazer com que profissionais mais qualificados se interessem em trabalhar na empresa.

- Equidade: através deste aspecto, a organização deverá decidir se seu foco estará na manutenção de um ambiente de equidade inteira ou na valorização de atividades e comportamentos que tomem como base/foco as relações de competitividade externa. Segundo o estudo de Russo et al (2012), empresas mais novas e em ambientes menos previsíveis tendem a focar na concorrência externa, enquanto empresas já consolidadas e mais estruturadas tendem a focar mais no ambiente interno.
- Composição: este aspecto indica quais parcelas do modelo de remuneração da organização deverão ser destinadas às remunerações fixa ou variável. Como também já citado anteriormente, uma companhia não necessariamente deve decidir entre um ou outro modelo. Na maior parte das vezes, será possível optar por um modelo híbrido. De qualquer forma, a empresa terá de decidir, por exemplo, quanto da remuneração total deverá ser representada pela parcela fixa e pela parcela variável, além dos possíveis benefícios.
- Tempo: aspecto sobre o qual deverá ser medido se as estratégias da empresa estarão mais voltadas aos resultados de curto, médio ou longo prazo. Uma companhia pode estar focando no resultado imediato, por exemplo, ou em atividades que precisarão de mais tempo para que seus resultados reais sejam percebidos.

6. CULTURA ORGANIZACIONAL DE UMA EMPRESA

Cultura Organizacional é um conjunto de hábitos, crenças e valores compartilhados pelas pessoas que compõem um grupo. Esses aspectos comportamentais são inicialmente desenvolvidos pelo grupo a partir do momento em que, já com o grupo constituído, as pessoas que o compõem precisam lidar com problemas - externos ou internos - ou buscarem soluções em conjunto. Os comportamentos que, nessas situações, servem bem aos interesses ou objetivos do grupo, devem naturalmente ser incorporados pelo mesmo e, posteriormente, ensinados aos novos integrantes que forem incorporados a esse grupo.

Com o passar do tempo, o acúmulo de aprendizado e as adaptações dos modelos comportamentais que permeiam as principais ações de um grupo deve tornar-se a cultura organizacional do mesmo (Schein, 1985). Fleury (1989) ainda aborda o conceito de que, uma vez estabelecidos, os aspectos que compõem a cultura organizacional de uma organização devem servir também como instrumento de dominação entre os membros do grupo. Em uma empresa, por exemplo, a cultura organizacional pode ser um instrumento importante de controle e dominação por parte dos donos ou da alta hierarquia, bem como da construção do modelo hierárquico em si.

Para Schein (1985), a estruturação de um modelo de cultura organizacional se inicia no momento em que o dono de uma empresa, no início da existência desta, começa a moldar sua própria relação com seus funcionários, e a relação entre estes, de acordo com sua influência e sua personalidade. Todavia, para que a cultura organizacional se estabeleça, antes todo um ciclo de aprendizado e de adaptação do modelo deverá acontecer. As relações entre os funcionários, por exemplo, inevitavelmente irão moldar parte significativa da cultura organizacional da companhia. Além disso, o autor cita que a cultura organizacional também só irá se estabelecer após passar por diversas crises e desafios, muitas vezes expondo conflitos de interesse e objetivos conflitantes. No fim, com o relativo equilíbrio e como resultado de todos esses conflitos, aprendizados e experiências, a cultura organizacional deverá se estabelecer em um modelo mais estável. De qualquer forma, esse processo nunca termina, e os valores e crenças de uma instituição estarão sempre, inevitavelmente, sofrendo novas influências, ajustes e adaptações.

Segundo Cameron e Quinn (1999), são duas as perspectivas sobre a formação ou conceito de um modelo de cultura organizacional. Por um lado, pode-se considerar que as organizações possuem culturas organizacionais. Por outro lado, pode-se considerar que as organizações são culturas organizacionais. A partir destes pressupostos, pode-se considerar, por exemplo, que a cultura é simplesmente o resultado da correlação de forças entre os interesses que já

residem na individualidade de cada componente do grupo, ou que ela surge das relações entre as pessoas de um grupo e da adaptabilidade de cada uma ao modelo proposto em conjunto. Smircich (1983) também aborda o conceito de que a organização é uma cultura organizacional, ou seja, que a instituição é o reflexo das crenças e valores de seus membros. Para a autora, a cultura organizacional de uma organização reflete as características e valores que diferem um grupo de outro e, ainda, que podem mudar e se adaptar com o tempo.

De acordo com Freitas (2000), o conceito de “Cultura Organizacional” passou a ser mais utilizado na década de 1980. Na época, grandes companhias americanas estavam perdendo uma parcela significativa do mercado global para as novas companhias japonesas, marcando um período de instabilidade e turbulência para as empresas americanas. Segundo o autor, esse embate marcou o fracasso dos modelos de gestão adotados pelas companhias americanas na época, caracterizados por um modelo mais voltado a sistemas estritamente racionais e quantitativos. As companhias japonesas, por outro lado, ao já adotarem na época algumas adaptações aos seus modelos de gestão que levavam em consideração alguns aspectos psicológicos e comportamentais de seus funcionários, começaram a ganhar uma fatia significativa do mercado. Neste contexto, a cultura organizacional começaria então a se tornar parte importante do planejamento estratégico de grandes companhias ao redor do mundo.

Paralelamente, um movimento de mudança de perspectiva em relação à teoria organizacional também começou a tomar forma na França já na década de 1980, através dos estudos de Eugène Enriquez. Na época, o autor pretendia, com sua análise, ilustrar como as companhias já buscavam moldar e induzir os pensamentos e comportamentos de seus funcionários com o intuito de aumentar seu controle sobre o corpo de trabalhadores e, dessa forma, maximizar seus resultados. Seus estudos se desenvolveram no sentido de identificar os sistemas através dos quais as companhias da época buscavam induzir a formação de um corpo de funcionários coeso e unido que, comportando-se de maneira mais ou

menos uniforme, estaria pronto a responder da melhor maneira possível as demandas estratégicas da instituição (Freitas, 2005).

Segundo Chiavenato (2000), pode-se observar já no início do século XXI que o antigo modelo em que as empresas eram vistas apenas como um recurso financeiro construído através de processos, estruturas físicas, regras e procedimentos foi deixado para trás. O autor ressalta a importância da abordagem dos conceitos da cultura organizacional para o sucesso de uma empresa em um contexto de mercado cada vez mais globalizado e competitivo. Com o estudo e desenvolvimento da teoria da cultura organizacional, as empresas passaram então a serem vistas também como organizações sociais, compostas por estruturas humanas que se desenvolvem, se alteram e se adaptam continuamente de acordo com o contexto em que estão inseridas. O desenvolvimento de estratégias com o intuito de fazer com que essa força/estrutura humana alcance seu potencial máximo é um dos principais objetivos de uma organização ao assimilar as ideias e práticas dos conceitos da cultura organizacional.

De acordo com o autor, a cultura organizacional de uma companhia pode ser estruturada ou identificada por meio dos níveis formal ou informal. O nível formal aborda tudo o que pode ser percebido de forma clara e direta dentro de uma instituição, como sua hierarquia, o modelo de seus processos, suas regras e normas e, principalmente, suas metas e objetivos principais. O nível informal engloba, por sua vez, aspectos indiretos que são normalmente o resultado de alguns dos aspectos formais propostos pela companhia. Entre os aspectos informais destacam-se, por exemplo, todos os sentimentos, atitudes ou comportamentos dos funcionários da empresa.

O autor aborda ainda a imagem de um “iceberg” para caracterizar a cultura organizacional presente em uma companhia. Na parte visível do iceberg estariam os aspectos formais adotados pela política e estratégia da empresa. Na parte não visível, que compõe a maior parte de um iceberg, estariam todos os aspectos informais, muitas vezes difíceis de serem percebidos, compreendidos ou distinguidos (Chiavenato, 2000).

Schein (1985) separa a manifestação da cultura organizacional em três níveis, de acordo com o quanto cada um desses níveis é diretamente visível/perceptível na perspectiva de alguém que observa de fora. Os trêsníveissão modelados da seguinte forma:

- No primeiro nível, o autor aborda todos os aspectos que são diretamente visíveis em uma organização, e que constituem um conjunto de símbolos que, avaliados em conjunto, devem passar uma percepção de quais são os valores presentes na mesma. Neste nível são citados, por exemplo, a organização do espaço física da empresa (como seu próprio layout), a organização e posicionamento de suas salas e mesas, aspectos de decoração do ambiente, mensagens textuais visíveis, a forma como as pessoas se vestem e até, por fim, a constituição da webpage/site da instituição.
- No segundo nível estão presentes as crenças e valores compartilhados pelo grupo. Segundo o autor, os valores representam tudo o que as pessoas consideram como fatores importantes para si, enquanto as crenças representam o que as pessoas consideram ser verdade ou não. Através desta perspectiva, as crenças e valores de uma instituição podem ser percebidas, por exemplo, em todos os acordos verbais que são realizados e adotados pelo grupo, ou mesmo na forma como as pessoas do grupo conversam entre si. Esse processo de formação de grupos ou núcleos sociais, baseados em crenças e valores compartilhados, representam uma parte importante da cultura organizacional de uma organização.
- No terceiro nível estão os pressupostos básicos. Segundo o autor, esses são os pressupostos iniciais que tangem as relações em um grupo, e que na maioria das vezes são adotados automaticamente. Em toda relação social, entre duas pessoas, por exemplo, amplas iniciam o contato já possuindo, cada uma, certos pressupostos básicos. O fato de serem adotados automaticamente diz respeito à realidade de que, na maioria das

vezes, se em concordância, esses pressupostos não precisam nem ser abertamente discutidos ou citados para se tornarem normas. Contudo, tudo o que uma pessoa sente ou pensa está, normalmente, ligado a esses pressupostos básicos. Por isso, este nível também constitui parte extremamente importante da cultura organizacional de uma empresa.

Hofstede (2001) identifica algumas dimensões por meio das quais a cultura organizacional pode ser refletida dentro de uma empresa, de acordo com o conjunto de práticas e normas que compõem a mesma. Primeiro, o autor aborda a dimensão de como a individualidade é tratada dentro da companhia. Uma empresa pode valorizar e incentivar, por exemplo, comportamentos mais individualizados ou mais voltados ao trabalho em grupo e cooperação. Em seguida, deve-se observar o aspecto da hierarquia, através do qual é possível identificar como ocorre a distribuição de poder dentro da empresa. O autor também aborda o aspecto da orientação quanto às estratégias da companhia, no sentido de identificar se essas estratégias costumam ser mais voltadas ao longo prazo ou ao curto prazo. Por fim, Hofstede (2001) ainda traz uma dimensão em que pode ser avaliada se a cultura da empresa é mais voltada a relações mais “duras” ou se refletem mais suavidade e, ainda, qual o grau de incerteza dentro da companhia e quanto os funcionários da mesma estão confortáveis ou não com o modelo hierárquico proposto.

Hofstede ficou famoso por seu estudo sobre culturas organizacionais na década de 80. Na época, o autor analisou, em 53 filiais da IBM espalhadas pelo mundo, quais eram os impactos das diferentes culturas nacionais de cada um desses países (50 no total) na cultura organizacional da própria empresa e de cada filial. Foram em torno de 116 mil questionários a funcionários da empresa. Através de seu estudo, o autor, antes de chegar em suas conclusões finais e nos modelos aqui anteriormente citados, relatou que a cultura, antes de abordá-la em um contexto empresarial, costuma se expor através de quatro dimensões diferentes, sendo elas:

- Os heróis, que constituem todas as pessoas, reais ou não, que representam os modelos que devem ser seguidos por todos que compõem o grupo. Os heróis representam todas as qualidades que são ou devem ser admiradas pelo grupo, no intuito de incentivar que todos os seus componentes procurem se comportar da mesma forma.
- Os símbolos, que representam toda a simbologia presente nas relações - sociais ou não - presentes em um grupo. Na simbologia estão presentes aspectos bastante visíveis como as vestimentas e a linguagem adotada pelo grupo, por exemplo.
- Os ritos, que representam todas as atividades realizadas em grupo com o intuito de celebrar, incentivar ou valorizar algum aspecto da cultura do grupo. Esses ritos podem ser atividades com uma finalidade ou objetivo direto, como a construção de casas em conjunto, por exemplo, ou mesmo a realização de ritos mitológicos, que compõem outra dimensão dos objetivos de um grupo.
- Por fim, os valores, que representam a parte não visível dos aspectos culturais de um grupo. Os valores são normalmente intrínsecos a cada membro do grupo e mais difíceis de serem visualizados. Por isso, também tendem a ser mais difíceis de serem alterados.

Por meio de sua análise e do amplo estudo realizado, Hofstede pôde comparar e avaliar como cada aspecto cultural nacional influenciava a cultura organizacional de cada uma das filiais da IBM. Foi desta forma que o autor chegou à conclusão e à modelação final de seu estudo sobre os componentes da cultura organizacional de uma empresa, e de como esses componentes se relacionam com os aspectos culturais gerais também formulados pelo autor.

Santos (2000) cita, por sua vez, outras quatro categorias através das quais a cultura organizacional de uma companhia deverá ser refletida:

- Gestão do trabalho: dentro desta categoria estão todos os aspectos que compõem o modelo hierárquico da empresa, a forma de organização e

planejamento do trabalho de cada funcionário, o regime de metas, as relações entre os funcionários e a valorização de atividades voltadas à cooperação e desenvolvimento profissional e, por fim, as normas e regras estabelecidas dentro da companhia.

- Respeito e valorização dos funcionários: nesta categoria, os autores abordam os aspectos de como a empresa valoriza ou demonstra valorizar seus funcionários, através de políticas e práticas de reconhecimento de mérito, respeito pelos aspectos individuais de cada um, promoção do plano de carreira e desenvolvimento profissional e, por fim, a coerência do sistema de remuneração adotado pela empresa.
- Processos de comunicação: categoria na qual é abordada a qualidade dos processos de comunicação existentes na empresa, avaliando-se tanto a transparéncia quanto a capacidade de fazer clara e entendível uma informação passada aos funcionários. Os autores apontam também o aspecto no que diz respeito a se a empresa propõe e valoriza que seus funcionários sejam abertos e participem de diálogos e discussões ao proporem suas ideias, ou não.
- Identificação com a empresa: por fim, a identificação com a empresa diz respeito ao alinhamento entre os funcionários e a missão proposta pela empresa. Esse aspecto deve ser refletido, por exemplo, no regime de metas e no entendimento dos funcionários quanto ao mesmo.

O'Reilly, Chatman e Caldwell (1991) traçam, por sua vez, um perfil da cultura organizacional dividido em sete dimensões, sendo elas:

- Estabilidade: dimensão que compõe os aspectos do sentimento, por parte dos funcionários, de segurança no trabalho, projeção de estabilidade e baixa (ou não) frequência de conflitos.
- Orientação para performance: dimensão que analisa o quanto a orientação da empresa é voltada para os resultados, através da expectativa de performance e estabelecimento de um regime de metas, por exemplo.

- Competitividade: dimensão que também avalia o quanto a organização é voltada para os resultados. Nesse caso, porém, avalia a busca por resultados em comparação aos concorrentes externos e, assim, na busca constante pela diferenciação de seus próprios serviços ou produtos, priorizando a qualidade.
- Ênfase em recompensas: dimensão que avalia a presença de aspectos como alta remuneração para bons desempenhos e formulação de estratégias de desenvolvimento profissional baseado na meritocracia dos resultados.
- Inovação: dimensão que avalia a presença de incentivo ou valorização da aceitação ao risco, no intuito de fazer com que os funcionários se sintam confortáveis para estarem sempre propondo ideias novas e colocando-as em prática de acordo com oportunidades identificadas no mercado.
- Apoio: dimensão que avalia o quanto a organização valoriza o trabalho em grupo e a cooperação entre seus integrantes.
- Responsabilidade social: dimensão que avalia o quanto uma organização preza pela adoção de práticas responsáveis e por manter uma imagem de boa reputação - no que diz respeito à perspectiva dos deveres éticos e sociais - no mercado.

6.1 Modelos propostos de Cultura Organizacional

Diversos autores desenvolveram, ao longo do tempo, modelos para identificação da Cultura Organizacional presente em cada empresa. Citaremos aqui dois dos principais modelos que, ainda hoje, são fonte de análise para a maior parte dos estudos realizados acerca do tema. É importante frisar que os modelos organizacionais desenvolvidos e que serão apresentados a seguir não visam corresponder completamente à realidade presente nas empresas, o que seria, segundo Freitas (1991), impossível, tendo em vista que em cada ambiente está presente uma dinâmica única e exclusiva. O objetivo desses modelos é conseguir representar e generalizar, através de uma metodologia, as tipologias

culturais que podem ser encontradas em cada empresa, para que possam, através destes espectros e padronizações, ser objetivo de estudo e análise.

O primeiro deles é o de Cameron e Quinn (1999). Os autores desenvolveram quatro possíveis espectros nos quais uma companhia pode se encaixar. Esses modelos foram criados levando-se em consideração aspectos como o modelo de hierarquia presente na empresa, a relação entre seus funcionários, os maiores objetivos, metas e missão e, por fim, quais são os critérios que definem o sucesso dentro da mesma. Dessa forma, os modelos de cultura organizacional propostos pelos autores foram:

- Cultura Hierárquica: esse modelo de cultura organizacional reflete ambientes voltados à estabilidade e à valorização e respeito do modelo hierárquico da empresa. Neste modelo, em todos os projetos da empresa deve-se fazer presente o aspecto do controle. As estratégias, neste caso, são normalmente voltadas aos objetivos internos da companhia.
- Cultura de Mercado: segundo os autores, este modelo resguarda ainda algumas das principais características da Cultura Hierárquica, como a valorização da estabilidade e do controle por parte da alta hierarquia da empresa. Neste caso, porém, ao invés das estratégias serem voltadas aos objetivos internos da companhia, elas deverão ser voltadas à realidade externa, que reflete tanto todas as oportunidades que podem ser encontradas no contexto mercadológico, quanto os riscos e ameaças constantes.
- Cultura do Clan: neste modelo as empresas não mais focam suas estratégias e objetivos através da perspectiva do controle e da estabilidade, mas sim da flexibilidade e adaptabilidade. Na Cultura do Clan, os projetos da empresa devem ser levados através da perspectiva da valorização da colaboração e do trabalho em grupo para o melhor atingimento dos objetivos da mesma.

- Cultura da Adhocracia: as empresas que compõem este grupo valorizam, segundo os autores, ambientes extremamente flexíveis e adaptáveis. Neste caso, as empresas devem estar preparadas para se adaptarem a qualquer aspecto externo que virem como oportunidade ou ameaça. Na Cultura da Adhocracia deve-se valorizar a criatividade e inovação. Muitas vezes, mesmo um ambiente/espaço fixo pode ser negligenciado, em favor da oportunidade de mudança e melhor adaptabilidade em diferentes contextos.

O segundo e último modelo citado, e que será a base deste estudo, é a tipologia cultura de Charles Handy. O objetivo principal da tipologia cultural de Handy (1980) é demonstrar como a relação entre os canais de poder advindos ou exercidos pelos donos (ou pela alta gerência) e o corpo de funcionários de uma empresa são refletidos nas instituições como um todo. No modelo de Handy, é observado como a estrutura hierárquica de poder se instala e, por meio dela, como é percebido, pela companhia como unidade (generalizada), o poder de quem está no comando. A partir desta identificação, Charles Handy pretende então, com seu modelo, identificar quais são os efeitos e reações do modelo estabelecido em todo o corpo de funcionários de uma empresa. Segundo Russo et al (2012), ainda que o modelo de tipologia cultural de Charles Handy tenha sido desenvolvido em 1980, seu trabalho foi validado e serviu como base de estudo para importantes autores do tema da Cultura Organizacional, como Bourantas et al. (1990) e Gomide e Martins (1997).

Os espectros da tipologia cultura de Charles Handy, que representam a forma como a sensação e representação do poder está inserida na companhia, são divididos em quatro deuses gregos, sendo eles: Zeus, Apolo, Atena e Dionísio. Segundo Handy (1980), seu objetivo, com a representação das estruturas e o estabelecimento dos espectros da cultura organizacional através dos deuses gregos, é demonstrar e ressaltar como o ambiente no qual essas relações acontecem é extremamente dinâmico e criativo, e não um ambiente estático. Com isso, segundo Russo et al (2012), Handy pretende demonstrar e

lembra, por exemplo, que é improvável que a realidade da cultura organizacional presente em uma companhia possa ser enquadrada em apenas um dos espectros apresentados pela tipologia do autor. Charles Handy (1980) ressalta, na verdade, que várias características de diferentes espectros de seu modelo devem ser encontradas na mesma instituição, ou seja, os espectros de vários deuses (estruturas de poder) estarão agindo ao mesmo tempo sobre a mesma. No entanto, o autor também ressalta que, no fim, algum dos espectros deverá se sobressair e, dessa forma, representar o principal espectro presente no ambiente.

Esclarecidos os objetivos gerais do modelo de tipologia cultural estabelecido/proposto por Charles Handy, é possível, agora, explicar quais são e como estão divididos os espectros dos deuses gregos propostos pelo autor. O primeiro espectro da tipologia de Handy (1980) é a Cultura do Poder, representada por Zeus, o deus do Olimpo. Essa cultura é caracterizada por uma estrutura de poder que se organiza na forma de uma teia de aranha, com o poder está completamente concentrado no centro. Nas empresas em que este espectro se sobressai, aqueles que estão no comando costumam ter forte influência sobre todos que estão a sua volta. Nestes casos, aqueles que estão mais próximos do poder central tendem a ser mais beneficiados, com posições e salários mais altos.

Segundo Russo et al (2012), essa relação entre Zeus e seus súditos representa uma dinâmica de troca, em que quem está na posição hierárquica mais alta concederá benefícios em troca de influência e poder. Pelo poder estar extremamente centralizado nas organizações que compõem este espectro, não costuma haver muito espaço para a elaboração de regras e normas. Ou, como também citado por Russo et al (2012), ainda que provavelmente existam regras e normas, como em qualquer organização, elas deverão mudar constantemente, de acordo com os interesses de quem está no comando. Como consequência, segundo o autor, as empresas que fazem parte do espectro da Cultura de Poder são normalmente organizadas através de estruturas que se criam a partir do estabelecimento e valorização de suas funções.

O segundo espectro da tipologia de Handy (1980) é o da Cultura de Papéis. Esse espectro é representado por Apolo, o deus das normas e regras. As organizações que compõem este espectro da tipologia de Handy são baseadas em processos, normas e regras muito bem estabelecidas, formando um ambiente estável e previsível. Segundo Bourantas et al (1990), este espectro pode ser ilustrado através de um templo grego e seus pilares. Nesta ilustração, os pilares representam todas as normas e regras que mantém a organização estruturada.

Também por meio deste exemplo, é possível visualizar que, caso essa estrutura de normas e regras rompa-se por qualquer motivo, a instituição como um todo também deverá ruir. Nas organizações da Cultura de Papéis, tudo é muito bem definido: regras de comunicação, regras para resolução de conflito, normas para lidar com todas as situações possíveis, composição da estrutura hierárquica e, principalmente, o escopo de trabalho e as responsabilidades de cada função/cargo da empresa. Desta forma, os funcionários das empresas que fazem parte deste espectro da tipologia de Charles Handy, ao participarem de um ambiente muito estável e previsível, deverão esperar por novas oportunidades dentro da empresa de forma muito disciplinada e paciente, uma vez que essas oportunidades provavelmente já terão sido previamente estipuladas e planejadas, com momento também pré-planejado e certo a acontecer. Os planos de carreira, por exemplo, devem ser uma característica marcante dessas organizações (Russo et al, 2012).

O terceiro tipo do modelo proposto por Charles Handy (1980) é a Cultura de Tarefa. Esse espectro é representado pela deusa Atena, que deve estar sempre pronta a auxiliar e apoiar seus súditos no caminho ao sucesso. As organizações que fazem parte deste espectro da tipologia de Handy devem ser organizações muito orientadas ao resultado final, e menos preocupadas com o que é feito para que esses resultados sejam alcançados. Desta forma, então, entende-se que os funcionários dessas empresas deverão ter bastante autonomia para buscarem pelas melhores maneiras para alcançarem os resultados esperados. Consequentemente, os funcionários que alcançarem esses resultados deverão ser

muito bem recompensados. Mesmo assim, Russo et al (2012) lembra que, mesmo que a autonomia esteja presente de forma importante nessas organizações, faz parte do papel da deusa Atena auxiliar seus súditos o tempo todo. No contexto organizacional, as lideranças devem prover as melhores ferramentas e construírem um ambiente de trabalho extremamente eficaz para que seus funcionários possam ter maiores chances de alcançarem bons resultados.

Por último, o quarto espectro da tipologia de Charles Handy (1980) é o da Cultura de Pessoa, representado pelo deus Dionísio. Nas organizações que compõem este espectro, todo o foco será dado no individualismo de cada funcionário, onde cada um será quase completamente responsável por suas atividades e seus resultados. Nessas organizações, o controle por parte da alta gestão praticamente não existe, e os funcionários devem seguir e agir, cada um, de acordo com suas próprias convicções. A cultura organizacional presente na empresa será o resultado do conjunto das convicções de cada um de seus funcionários. Consequentemente, toda a recompensa será dada de acordo com a performance de cada um, individualmente.

7. RELAÇÃO ENTRE A TIPOLOGIA DE CHARLES HANDY E OS MODELOS DE REMUNERAÇÃO

De acordo com os possíveis modelos de remuneração já levantados neste estudo e a tipologia cultura de Charles Handy, Russo et al (2012) elaboraram um estudo com o intuito de relacionar estes dois campos de estudo. Os autores realizaram suas análises e construíram uma tabela de correlação por meio da qual podem-se identificar as melhores práticas para se elaborar um sistema de remuneração de acordo com o espectro organizacional da tipologia de Charles Handy (1980) ao qual a organização faz parte. Será apresentada, aqui, a base do estudo dos autores e como será utilizada essa tabela posteriormente para realizarmos a análise que pretendemos neste estudo.

Russo et al (2012) organizaram, em uma tabela, todos os aspectos que devem compor a elaboração de um sistema de remuneração, e que já foram levantados e explicados anteriormente neste estudo:

Componente	Variável	Indicador
Salário-base (SAL) Constitui-se da remuneração recebida pelo profissional	Cargo (nível de responsabilidade exigida etc) versus Fatores pessoais (desempenho, tempo de experiência etc)	- Cargo - Pessoas
Critérios de avaliação da contribuição individual (AVA) Forma como a organização avalia o desempenho individual	Senioridade (nível de experiência do individuo) versus Desempenho (resultados obtidos)	- Senioridade - Desempenho
Indicadores de desempenho (IND)	Grupo (equipes ou organização) versus Individuo	- Individual - Coletivo
Natureza dos indicadores (NAT) Podem ter caráter financeiro ou não financeiro	Financeiros (lucro, venda bruta etc) versus não-Financeiros (market share, nível de reclamação de clientes etc)	- Resultados financeiros - Resultados não financeiros
Dificuldade das Metas (MET) Indica o quanto a remuneração variável é de fato	Difícies versus Fáceis	- Fáceis - Difícies
Recompensas (REC) Mensura a forma como são recompensados os profissionais pelo seu desempenho ou senioridade	Financeira (em espécie, em ações etc) versus Não-financeiras (benefícios, placas etc)	- Financeiras - Não financeiras
Clima Organizacional (CLI) É uma recompensa intrínseca do dia a dia do trabalho. Quanto melhor o clima organizacional, mais aderente o profissional fica à organização	Excelente versus Pessímo	- Excelente - Ruim
Oportunidade de crescimento e desenvolvimento (OPO) É uma recompensa intrínseca que favorece a permanência do indivíduo na organização	Abundante versus Escassa	- Abundante - Escassa
Nível de remuneração (REM) Mede a competitividade da organização frente as suas concorrentes e demais empresas do mercado	Total versus Mercado	- Abaixo da mediana do mercado - Acima da mediana do mercado
Equidade (EQU) Analise o equilíbrio entre a manutenção da equidade interna e externa	Interna (cargos semelhantes têm remuneração semelhante) versus Externa (empresas e segmentos semelhantes remuneram cargos equivalentes de forma similar)	- Interna - Externa
Composição (COM) Distribuição das recompensas	Fixa (salário, 13 etc) versus Variável (bônus, remuneração variável de vendas etc)	- Fixo - Variável
Tempo (TEM) Refere-se a diferença para o profissional receber hoje ou amanhã, do ponto de vista de fluxo de caixa	Curto Prazo versus Longo Prazo. O tempo é uma variável que auxilia na retenção dos profissionais, pois coloca prazos e/ou barreiras financeiras de saída.	- Curto prazo - Longo prazo

Figura 1 - Componentes de um modelo de remuneração (RUSSO et al, 2012)

É importante ressaltar que, como observado na Figura 1, cada um dos aspectos representados na mesma deve influir em decisões tomadas pela empresa no que diz respeito ao que é entendido como mais aderente às estratégias da mesma. No componente de salário-base (SAL), por exemplo, a organização deve optar entre um modelo de remuneração que priorize o cargo que a pessoa o ocupa ou os resultados baseados em sua performance. No componente de indicadores de desempenho (IND), por sua vez, a organização deverá optar entre valorizar o trabalho e os resultados obtidos em grupo ou os resultados obtidos de forma individual. Essa dinâmica deve se repetir na análise de todos os componentes.

Levando estes aspectos em consideração, o estudo de Russo et al (2012) se propôs, por fim, a correlacionar cada um desses componentes com os objetivos que devem predominar nas organizações que fazem parte de cada um dos espectros organizacionais apresentados pela tipologia de Charles Handy (1980), apresentados na Figura 2.

Construtos	Zeus Foco no relacionamento individual	Apolo Foco nos papéis e nas regras	Atena Foco nos resultados e na eficácia	Dionísio Foco na individualidade
Salário-base (SAL)	Ênfase na pessoa	Ênfase no cargo	Ênfase na pessoa	Ênfase na pessoa
Critérios de avaliação da contribuição individual (AVA)	Ênfase na senioridade	Variável	Ênfase no desempenho	Ênfase no desempenho
Indicadores de desempenho (IND)	Ênfase na individualidade	Variável	Variável	Ênfase na individualidade
Natureza dos indicadores (NAT)	Ênfase nos fatores comportamentais	Variável	Ênfase no financeiro	Variável
Dificuldade das Metas (MET)	Variável	Variável	Ênfase nas metas difícies	Variável
Recompensas (REC)	Variável	Ênfase no financeiro	Ênfase no financeiro	Variável
Clima Organizacional (CLI)	Variável	Variável	Ênfase no ruim pela pressão	Ênfase no excelente
Oportunidade de crescimento e desenvolvimento (OPO)	Variável	Variável	Ênfase no abundantes	Ênfase no abundantes
Nível de remuneração (REM)	Variável	Variável	Ênfase na remuneração acima da mediana no variável	Ênfase na remuneração acima da mediana
Equidade (EQU)	Ênfase no equilíbrio interno	Ênfase no equilíbrio interno e externo	Variável	Ênfase no equilíbrio externo
Composição (COM)	Variável	Ênfase na remuneração fixa	Ênfase na remuneração variável	Variável
Tempo (TEM)	Ênfase no longo prazo	Ênfase no longo prazo	Ênfase no curto prazo	Ênfase no curto prazo

Figura 2 - Relação entre tipologias de Charles Handy e modelo de remuneração (RUSSO et al, 2012)

Por meio da análise da Figura 2, é possível verificar a estrutura de remuneração que deve representar cada espectro da tipologia de Charles Handy (1980). É importante também frisar que o próprio autor, em seu estudo, atenta para o fato de que, em uma organização real, mais de um dos espectros apresentados deverão exercer influência na mesma. De qualquer forma, é no intuito de generalizar e tornar o estudo/análise viável que a tabela é apresentada, levando em consideração que, mesmo que cada organização real seja exclusiva e única, um conjunto de organizações deverá representar um comportamento mais ou menos padrão, de acordo com as estratégias e o ambiente no qual as empresas estão inseridas.

8. A EMPRESA - DETEC EMPREENDIMENTOS DIGITAIS

A empresa escolhida para a realização deste estudo é de pequeno porte sediada em São Carlos - SP e atua no ramo do Marketing Digital. Seu nome é DETEC Empreendimentos Digitais. A DETEC foi fundada no início de 2020 por dois ex-alunos da EESC - USP, um deles formado em Engenharia de Produção Mecânica e o outro formado em Engenharia de Materiais e Manufatura. Apesar da empresa ter sido fundada recentemente, ambos já trabalham no setor do Marketing Digital há mais de 4 anos e decidiram se unir para fundarem sua própria empresa. Hoje a DETEC conta com um corpo de 9 funcionários (incluindo os sócios), sendo que todos estes já possuíam experiência prévia no setor de Marketing Digital antes de começarem a trabalhar na empresa.

A escolha da empresa foi baseada em três principais motivos. O primeiro deles é que o autor trabalhou com 5 dos funcionários e 1 dos sócios em outra empresa do ramo por um período de aproximadamente 2 anos, o que, devido à proximidade, certamente facilitaria o andamento da pesquisa e a aplicação dos questionários e entrevistas. O segundo grande motivo é que, pelo fato de a empresa ter sido criada muito recentemente, o autor e os sócios da empresa acreditam que a grande maioria de seus processos ainda estão em fase de construção, bem como a própria cultura da empresa. Os sócios demonstraram apresentar ainda certas dúvidas quanto à efetividade do modelo de remuneração

atual da empresa e, com isso, demonstraram também grande interesse em realizar o estudo. Por fim, dado que esta análise pode ser considerada uma continuação e um complemento do estudo realizado por Araujo (2012), pareceu interessante utilizar como objeto de estudo uma empresa com características significativamente diferentes da utilizada pelo autor em seu estudo, em 2012. No caso de Araujo, a empresa escolhida foi a Petros, um fundo previdenciário da Petrobras com mais de 500 funcionários e algumas décadas de existência. Acredita-se, portanto, que as características da DETEC se diferenciam de muitas maneiras da utilizada no estudo de Araujo (2012) e, portanto, deve trazer uma visão distinta e incremental sobre o modelo de análise.

Hoje, a principal atividade da DETEC é a prestação de serviços de marketing/divulgação digital à clientes do setor de infoprodutos digitais (cursos online). As parcerias são firmadas entre proprietários de cursos online e a DETEC. Os serviços prestados pela empresa são a divulgação destes produtos nas principais mídias sociais da internet (Google, Facebook, Instagram, Youtube, etc), tendo como objetivo a venda destes produtos e recebendo, em troca, um valor de comissão pelo número de vendas geradas. Além do valor de comissão (variável), a DETEC também cobra uma taxa fixa de cada cliente. Atualmente, a empresa presta seus serviços a 14 clientes. Entre estes, estão presentes cursos online dos setores de idiomas, agricultura orgânica e sustentabilidade, contabilidade, mercado financeiro e oratória.

O modelo de divulgação em redes sociais como Google, Facebook e todas as outras ocorre da seguinte maneira: para cada vez que o anúncio (criado pela própria DETEC) é acessado (Google) ou visualizado (Facebook, Instagram e Youtube), a DETEC paga um valor de clique/visualização, que gira em torno de pouco menos de 1 real. Dependendo da quantidade de tráfego em seus anúncios a empresa pagará mais ou menos às redes sociais pela divulgação do produto. No caso das parcerias firmadas pela empresa, quem paga pelo valor de divulgação é a própria DETEC, e não os proprietários dos cursos online. O lucro da empresa é necessariamente advindo, portanto, do número de vendas realizadas e da

comissão que a empresa recebe por essas vendas, já que a taxa fixa cobrada de cada cliente é sempre, segundo os sócios, muito menor do que o valor investido em divulgação nas redes. Essa particularidade nos contratos de parceria da DETEC faz com que a empresa precise estudar e analisar muito bem cada um de seus clientes antes de iniciar cada uma delas. Ainda que a responsabilidade de divulgação seja da DETEC, a empresa precisa que o produto em si seja de boa qualidade para que as vendas realizadas sejam satisfatórias. Caso contrário, a DETEC pode, por exemplo, sair no prejuízo mesmo após divulgar o produto de um terceiro.

A DETEC não possui e também não pretende, a priori, possuir um escritório fixo. Todos os seus funcionários trabalham no regime de *home-office*. Os horários são absolutamente flexíveis, isto é, cada um pode decidir em quais horários deseja cumprir a carga horária diária de trabalho. Os sócios acreditam na viabilidade deste modelo para empresas de pequeno porte (até 25 funcionários, segundo eles). O modelo de comunicação adotado pela empresa é assíncrono, que tem como objetivo a adoção de práticas e métodos para otimizar a comunicação partindo do pressuposto de que as pessoas envolvidas não estão no mesmo local e que também podem não estar trabalhando durante o mesmo período. No modelo de comunicação assíncrona, segundo os sócios, todos os funcionários devem estar adaptados à lidarem com tempos de espera de resposta possivelmente mais demorados. Com isso, costumam aproveitar cada e-mail, por exemplo, para passar o máximo de informações (necessárias) possíveis. Além disso, reuniões semanais infra e intra áreas são realizadas para o constante alinhamento entre todas as partes envolvidas.

Como não é possível, por parte dos sócios, controlar exatamente quantas horas cada funcionário está trabalhando diariamente, o modelo adotado pela empresa é o direcionamento de tarefas, por parte dos próprios sócios, de acordo com o que eles acreditam que vá ocupar o tempo de trabalho semanal de cada um. Mesmo assim, segundo eles, essa projeção não é nada fácil e um constante alinhamento com cada um dos funcionários também se faz necessário. Através

deste modelo de relações, podemos perceber a necessidade da forte presença do componente de extrema confiança entre os funcionários e os sócios da empresa.

A configuração organizacional da DETEC se dá de maneira simples, já que a empresa possui poucos funcionários e ainda, segundo os próprios sócios, o objetivo da empresa é sempre deixar todos os processos estruturados da forma mais simples (conquanto sejam eficientes) possível.

Os dois proprietários formam o nível hierárquico mais alto. Ambos se revezam em todas as atividades, não possuindo, cada um, uma função específica e diferente da do outro. Ambos possuem como responsabilidade o acompanhamento geral de todas as atividades e projetos realizados na empresa, bem como a formulação de todos os planos estratégicos de médio e longo prazo e, ainda, todo o desenvolvimento dos treinamentos voltados ao desenvolvimento dos funcionários da empresa. Como ainda não há, hoje, um setor de departamento pessoal na empresa, ambos também são responsáveis por todas as atividades necessárias e referentes à essa área, desde a contratação até a promoção dos funcionários da empresa. A DETEC contrata um terceiro para realizar as atividades referentes à contabilidade da empresa, ainda que os sócios precisem acompanhar de perto tudo o que se refere a esses controles.

O nível intermediário da hierarquia é formado por dois coordenadores que ficam responsáveis por gerenciar os analistas das duas diferentes áreas da empresa, uma delas mais ligada ao desenvolvimento de textos (*copywriting*) dos anúncios e a outra responsável pela otimização (estatística e operacional) da performance dos anúncios, uma vez que já estão em divulgação nas redes. Abaixo dos dois coordenadores estão, por fim, todos os analistas da empresa, responsáveis, cada um, por atividades e funções pontuais (Figura 3).

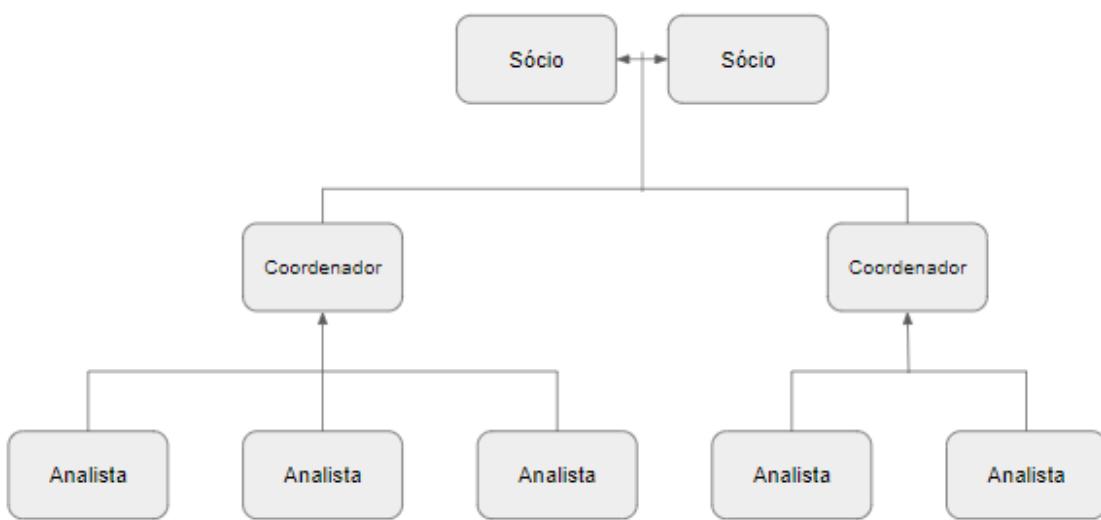


Figura 3 – Organograma hierárquico da DETEC (Autoria própria)

Ainda que cada função e cada cargo sejam definidos pela estrutura da empresa, os sócios atentam para o fato de que, muitas vezes, a divisão de tarefas seja adaptada de acordo com cada projeto e não é raro, por exemplo, que os próprios sócios também exerçam atividades operacionais que são normalmente de responsabilidade dos analistas. Por outro lado, também é comum que os analistas da DETEC se vejam com a responsabilidade de líderes de projeto, tendo a oportunidade de atuarem em funções que vão além de trabalhos e atividades operacionais. Essa estrutura dinâmica e flexível é, segundo os sócios, um dos pontos fortes da empresa, no que diz respeito às possibilidades e oportunidades de desenvolvimento profissional de todos os funcionários da DETEC, principalmente dos analistas.

8.1 Modelo de remuneração atual da DETEC

O modelo de remuneração atual da empresa é baseado em contratos de pessoa jurídica (PJ). Cada funcionário da empresa é na verdade um MEI (micro empreendedor individual).

Cada cargo recebe uma parcela fixa de salário. As parcelas de salário fixas pagas pela DETEC estão abaixo da média de mercado. Os coordenadores recebem, por exemplo, 3 mil reais por mês. Mesmo os sócios possuem uma retirada fixa, mensalmente. O intuito é fazer com que todo o resto seja reinvestido, imediatamente ou posteriormente, na própria empresa. Mesma assim, a DETEC adota como prática salarial a distribuição de parcelas de bônus trimestrais para todos os funcionários, de acordo com o lucro geral no período e com a função ocupada por cada um.

Os bônus são compostos por uma parcela que resulta da performance individual de cada funcionário e uma outra parcela que resulta do resultado/lucro geral da empresa.

Para a parcela individual do bônus, é levada em consideração a contribuição e a performance individual de cada colaborador de acordo com o andamento/resultado de seus projetos. Neste caso, 8% do lucro de cada projeto é distribuído igualmente entre todas as pessoas envolvidas no mesmo, independentemente de cargo ou função. Apenas estagiários ficam de fora desta parcela de bônus, caso haja estagiários na empresa.

Para a parcela geral do bônus, o cálculo é efetuado tendo como base o lucro geral da empresa no trimestre. Atualmente 15% do lucro trimestral total da empresa é dividido e distribuído como bônus aos funcionários da DETEC. Neste sistema, contudo, diferentemente da parcela individual do bônus, o lucro não é dividido igualmente entre todos. Cada um dos níveis hierárquicos possuem um peso nesta distribuição. Os analistas estagiários - caso haja estagiários na empresa - possuem peso 1, os analistas possuem peso 2, os coordenadores possuem peso 3 e os sócios da empresa possuem peso 4. É desta forma que, atualmente, o lucro é distribuído entre todo o corpo de membros e funcionários da DETEC.

A empresa não oferece atualmente nenhum tipo de benefícios não financeiros a seus funcionários, como vales alimentação e/ou refeição, por exemplo.

A seguir será apresentado o modelo de remuneração atual da DETEC no que diz respeito a todos os aspectos que devem compor um sistema de remuneração segundo a tabela levantada por Russo et al (2012).

- Salário Base (SAL): cargo vsfatores pessoais:

Ainda que exista hoje um componente do bônus trimestral que tenha como base o desempenho individual do funcionário dentro de cada projeto, independentemente do cargo que ocupa, este componente é, na verdade, muito mais baixo do que a parcela que provém do lucro geral da empresa. Neste caso, como a parcela do bônus que provém do lucro trimestral geral está muito mais baseada nos cargos de cada um (com seus pesos distribuídos) e, ainda, há uma diferença salarial significativa entre os salários de cada nível hierárquico, constata-se que o salário base (SAL) é de fato baseado no cargo ocupado por cada funcionário.

É importante ressaltar, também, que a parcela do salário fixo é igual para todas as pessoas que estão no mesmo nível hierárquico, não havendo, portanto, distinção de salário de acordo com as competências individuais de cada um.

- Critérios de avaliação da contribuição individual (AVA):

A forma como a DETEC avalia o desempenho individual de cada funcionário/membro da empresa está baseado nos resultados individuais obtidos por cada pessoa. Ainda que esse desempenho individual não seja, ainda, altamente recompensado nas parcelas de bônus trimestrais (onde as maiores recompensas estão atreladas aos níveis hierárquicos), é através dos resultados individuais que a empresa decide promover, de forma rápida ou não, seus funcionários. Segundo os sócios da DETEC, a experiência prévia de uma pessoa não deve importar na avaliação individual e na promoção de um(a) funcionário(a),

e sim os resultados que aquele(a) está apresentando no momento. Bons resultados levam à uma promoção mais rápida que, por sua vez, farão com que a pessoa receba salário e bônus maiores.

- Indicadores de desempenho (IND):

Há dois grandes grupos de indicadores de desempenho que foram levantados e são acompanhados pelos sócios da DETEC.

O primeiro deles diz respeito aos indicadores de desempenho operacionais. Através destes, os sócios acompanham o andamento e os resultados de cada um dos projetos. Neste caso, os indicadores são voltados ao espectro coletivo das atividades, levando em consideração cada projeto, que são sempre compostos por mais de uma pessoa.

O segundo grande grupo de indicadores de desempenho da DETEC diz respeito a indicadores que tem como objetivo medir o quanto cada funcionário está se comportando de acordo com os valores culturais da empresa. Esses indicadores são qualitativos e avaliados trimestralmente pelos sócios da empresa. Neste caso, os indicadores são estritamente individuais e cada funcionário da empresa recebe sua própria avaliação. É importante frisar que o acesso ao bônus trimestral é condicionado por uma nota mínima neste grupo de indicadores que avaliam a conexão entre o funcionário e a cultura da empresa.

- Natureza dos Indicadores (NAT)

Atualmente, os principais indicadores utilizados pela DETEC estão divididos em dois grandes grupos: financeiros e qualitativos. O grupo dos indicadores operacionais de cada um dos projetos é composto quase exclusivamente por indicadores financeiros, como receita, lucro, retorno sobre o investimento (ROI), evolução de custo e muitos outros. Por outro lado, o grupo de indicadores que avalia a aptidão de cada funcionário à cultura da empresa é composto exclusivamente por indicadores não financeiros, sendo todos eles qualitativos.

- Dificuldade das Metas (MET):

A dificuldade das metas impostas pela estratégia organizacional da DETEC é do nível difícil. Segundo os sócios, o intuito ao impor metas mais difíceis e que exijam mais de seus funcionários é uma das táticas para contrabalancear o fato de que cada pessoa trabalha de um lugar (home-office) e que não há como se ter o controle exato de quantas horas cada um está trabalhando. Os sócios acreditam, por exemplo, que metas mais fáceis poderiam facilitar o não cumprimento da carga horária obrigatório de trabalho de cada funcionário. Por isso, as estratégias da DETEC são sempre voltadas à tentativa de impor metas difíceis e desafiadoras para todos os seus projetos.

- Recompensas (REC):

No que diz respeito ao modelo de remuneração atual, todos os benefícios que compõem o mesmo são estritamente financeiros. A DETEC ainda não oferece nenhum benefício não financeiro (no seu modelo de remuneração) aos seus funcionários. Contudo, é importante lembrar que a possibilidade de trabalho em home-office pode ser, por exemplo, um dos benefícios intrínsecos às pessoas que trabalham na empresa (e que se interessam pelo modelo). A sensação de bem-estar e o benefício do tempo (ao não necessitar de locomoção) são exemplos de recompensas não financeiras deste trabalho. Contudo, como levantado no início deste estudo, é importante lembrar que os benefícios de bem-estar, por exemplo, são subjetivos e intrínsecos a cada trabalhador (Gomes-Mejia, 1995). Um funcionário da DETEC pode gostar muito e se sentir muito bem em trabalhar em casa, enquanto outro pode gostar um pouco menos, por exemplo, fazendo com que a sensação de bem-estar seja sempre diferente entre diferentes pessoas.

- Clima Organizacional (CLI):

Toda a estrutura de trabalho da DETEC está voltada para que o ambiente de trabalho seja o melhor possível. Mesmo que não exista um local de trabalho fixo, os funcionários da DETEC são incentivados a estarem sempre o mais próximos

possível uns dos outros, trocando informações e colaborando-se entre si. Segundo os sócios a DETEC é uma empresa fundada e formada por amigos. Várias das pessoas que trabalham hoje na empresa já tinham uma boa relação antes mesmo de começarem a trabalhar juntos. Isso, também segundo os sócios, facilita a manutenção de um ambiente de ótimo clima organizacional e sentimento de cooperação entre todos. Por não possuir um local fixo de trabalho, a DETEC busca realizar tanto quanto pode pequenos eventos para que todos se encontrem como, por exemplo, *happy hours*. Além disso, também é comum que os funcionários e membros da DETEC se juntem eventualmente na casa de algum deles para trabalharem juntos por um dia ou por um período, já que a grande maioria reside em São Carlos.

- Oportunidade de Crescimento e Desenvolvimento (OPO):

As oportunidades de crescimento na DETEC são abundantes. Por se tratar de uma empresa muito nova e que vem acumulando desde os primeiros meses de vida bons resultados financeiros, pode ser considerada uma empresa em franca expansão. Além das sete pessoas já contratadas, os sócios pontuam que pretendem - e precisarão - contratar um bom contingente de novos funcionários nos próximos meses, já que o mercado digital e o mercado de cursos online também estão em franca expansão neste momento (setembro de 2020). A expectativa do corpo de funcionários da empresa deve fazer, por exemplo, com que seja necessária a criação de novas funções de coordenadores. A prioridade da DETEC é, segundo os sócios, fazer com que esses cargos sejam ocupados pelos analistas que já trabalham na empresa atualmente e que possuem uma boa performance. Além disso, os sócios também comentam que possivelmente precisão instituir a função de gerente nos próximos meses. Tendo em vista este cenário, a DETEC apresenta hoje boas oportunidades de crescimento profissional para todos os seus funcionários.

- Nível de Remuneração (REM):

O nível de remuneração dos funcionários da DETEC está hoje abaixo da mediana do mercado, se comparada aos maiores concorrentes da empresa, que são empresas situadas na cidade de São Paulo (SP). Por outro lado, comparando o nível salarial da DETEC com suas concorrentes do mesmo setor em São Carlos, é possível constatar que se encontrar na média. Como o foco de contratação da DETEC são estudantes recém formados de São Carlos, não parece muito prejudicial que o nível salarial da empresa esteja abaixo das concorrentes de São Paulo. Deve-se levar em conta, ainda, que o custo de vida em São Carlos é significativamente menor do que o custo de vida na capital do estado. Portanto, levando-se em consideração o cenário da cidade de São Carlos, constata-se que a DETEC oferece salários razoáveis, atualmente, aos seus funcionários, obedecendo à mediana do mercado local. Os sócios comentam ainda que, mesmo em comparação às empresas de marketing digital que possuem salários um pouco maiores, pessoas que valorizam a possibilidade de trabalhar em regime de *home-office* tendem a ver um custo benefício maior em trabalhar na DETEC do que em outras empresas que oferecem um salário apenas um pouco maior.

- Equidade (EQU):

O nível de equidade salarial da DETEC é voltado tanto para a equiparação interna dos salários quanto para a externa. Primeiramente, a empresa busca equiparar os níveis salariais iniciais (estagiário e analista) com suas concorrentes de São Carlos. Em seguida, adota também a política de equiparar todos os salários internos que pertencem ao mesmo nível hierárquico. A única diferença pode-se dar em função à parcela de contribuição individual referente ao bônus trimestral, ainda que, mesmo que isso ocorra, essa diferença não deva ser muito expressiva.

- Composição (COM):

Os salários na DETEC possuem uma parcela fixa e uma parcela variável, como já explicado anteriormente. Contudo, hoje as parcelas fixas dos salários de todos os níveis hierárquicos ainda constituem a parte principal dos recebidos, já

que os bônus distribuídos são trimestrais e também não apresentam valor tão alto a ponto de tomarem maior destaque.

- **Tempo (TEM):**

As estratégias da empresa, do ponto de vista da expectativa de retorno de resultados de seus funcionários, são de curto prazo. Isso por que a DETEC conta com um corpo de funcionários majoritariamente composto por estudantes recém formados e que possuem grandes chances de decidirem seguir outros caminhos profissionais depois de algum tempo. Mesmo que a empresa seja nova, já aconteceram alguns casos de perda de funcionários que decidiram seguir outros rumos em áreas de trabalho diferentes. Por isso, todos os processos na DETEC são projetados e voltados para que, por exemplo, alguém que acabou de entrar na empresa possa aprender tudo que precisa o mais rápido possível para que comece a dar resultados também o mais rápido possível, fazendo com que, caso decida a sair posteriormente, a relação de trabalho tenha valido a pena para ambas as partes. Ainda que lidar com esta situação não pareça ser muito confortável para a empresa, os sócios comentam que, em contrapartida, conseguem ter sempre bons profissionais a um custo baixo, em se tratando de estudantes recém formados, normalmente dos cursos de engenharia da USP ou da UFSCAR. Por estar inserida num ambiente extremamente dinâmico e flexível, a DETEC também não possui hoje nenhuma barreira financeira de saída para seus funcionários.

8.2 Metodologia analítica: aplicação de questionários na DETEC

Utilizando os estudos de Russo et al (2012), foi proposta, primeiramente, a aplicação do questionário elaborado pelos autores através do qual é possível identificar a qual das tipologias culturais de Charles Handy a empresa estudada melhor se encaixa. Consequentemente, também tendo como base o estudo de Russo et al (2012) e a tabela de correlação construída pelos autores que relaciona as tipologias culturais de Charles Handy com a composição do modelo de remuneração de uma empresa, objetivou-se comparar o modelo de remuneração

real e atual da DETEC com o que seria o mais ideal na visão dos autores, de acordo com a tabela construída e apresentada neste estudo.

Com o objetivo de expandir o estudo de Araujo (2012), que também aplicou e realizou um estudo de caso tomando como base o estudo de Russo et al (2012), foram propostas três iniciativas. A primeira delas foi, como já comentado anteriormente, o de procurar realizar o estudo de caso em uma empresa que diferisse significativamente, no que diz respeito à cultura organizacional presente, da empresa analisada por Araujo (Petros). Em segundo lugar, um segundo questionário foi aplicado, mas desta vez com base nas definições culturais de Hofstede para que pudéssemos entender melhor a cultura organizacional da DETEC e para que pudéssemos, também, comparar as análises da cultura organizacional presente na empresa segundo os modelos de Charles Handy e Hofstede, encontrando possíveis correlações ou diferenças. Por último, propôs-se não somente analisar os resultados e apresentar as diferenças, como também propor possíveis mudanças ao modelo de remuneração utilizado atualmente pela empresa, tendo em vista que os sócios da DETEC mostraram se interessar pela apresentação de tais propostas, deixando claro que estavam dispostos a realizar tais mudanças se concordassem com os resultados do estudo.

O questionário utilizado para identificar a qual das tipologias culturais de Charles Handy a empresa mais se assemelha foi o elaborado pelo estudo de Russo et al (2012). Este questionário foi reconstruído em uma planilha no Google Sheets pelo autor, para os membros da DETEC pudessem acessá-los e respondê-los com mais facilidade.

O questionário contém 9 questões, que são efetuadas em dois contextos distintos. Primeiramente, as questões foram efetuadas para que o entrevistado respondesse de acordo com o que acontece hoje na DETEC. Posteriormente, foram repetidas mas, desta vez, o entrevistado deveria responder no sentido de como ele acha que deveria acontecer na DETEC, e não como realmente é. Com isso, foi possível comparar a realidade da empresa com o que seus membros esperam que aconteça de verdade ou que, pelo menos, gostariam que fosse

mudado segundo suas próprias convicções sobre a cultura da empresa. Para cada questão há 4 respostas possíveis. Cada uma das respostas representa uma das

1. Para a DETEC um bom chefe:	Ordem
a) É forte, decidido, firme, porém justo. Ele é protegedor, generoso e indulgente com os subordinados leais.	3
b) É imparcial e correto, evitando tirar vantagem de sua autoridade. Exige de seus subordinados apenas o que é exigido pelo sistema formal.	2
c) Igualitário e influenciável em assuntos relativos à tarefa. Usa sua autoridade para obter os recursos necessários ao prosseguimento do trabalho	4
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.	1

Figura 4 – Exemplo de pergunta do questionário. Adaptado de RUSSO et al, 2012.

quatro diferentes tipologias culturais de Charles Handy. O entrevistado não deve assinalar somente uma resposta correta, mas sim enumerá-las, de acordo com a sua ordem de prioridade, como exemplificado na Figura 4 a seguir.

Segundo o exemplo acima (Figura 4), o entrevistado escolheu a resposta “D” como a mais adequada e a resposta “A” como a menos adequada para a pergunta realizada. A correlação entre cada uma das respostas e as tipologias culturais de Charles Handy está estruturada da seguinte forma: Cultura do Poder - Zeus (resposta “A”); Cultura dos Papéis - Apolo (resposta “B”); Cultura de Tarefa - Atena (resposta “C”) e, por último, Cultura de Pessoa - Dionísio (resposta “D”).

O questionário foi aplicado a quatro funcionários da empresa, sendo eles os dois sócios e dois dos coordenadores. Segundo Russo et al (2012) e Araujo (2012), o intuito do questionário é ser aplicado à alta gerência de uma empresa. Como a DETEC é uma empresa pequena e não possui um amplo corpo de funcionários referente à alta gerência, ou nem mesmo possui, por enquanto, funções de gerentes em atuação, o questionário foi aplicado à todas as pessoas que exercem alguma função de liderança dentro da empresa. A vantagem de o questionário ser aplicado em uma empresa de pequeno porte é que, ainda que ele tenha sido aplicado a poucas pessoas, estas representam quase 50% de toda a empresa e, obviamente, 100% de todos os cargos de gerência ou coordenação da

mesma. É de se esperar, portanto, que os resultados estejam completamente de acordo com o que os cargos de liderança atuais da empresa enxergam sobre sua própria cultura organizacional e modelo de organização.

A definição de qual tipologia cultura de Charles Handy representa a cultura organizacional presente na empresa segundo as respostas do formulário foi obtida através uma soma simples. Como as respostas deveriam ser dadas por ordem de prioridade (de 1 a 4), a tipologia que obtivesse o menor valor absoluto na soma de todos os seus resultados seria aquela mais presente no espectro cultural da empresa. Por outro lado, a tipologia que obtivesse o maior valor absoluto na soma de seus resultados seria aquela que se faz menos presente na cultura organizacional da empresa. Lembrando sempre a cultura organizacional de uma empresa deve ser o resultado da influência de mais de uma tipologia cultural, como lembrou o próprio Charles Handy. O objetivo deste estudo foi identificar quais eram as tipologias que mais representavam as influências exercidas sobre a cultura da empresa.

Por fim, definido o resultado da pesquisa realizada por meio do questionário e tendo em mãos a tabela do estudo de Russo et al (2012) que compara cada uma das tipologias de Charles Handy com um dos aspectos do modelo de remuneração de uma empresa, pudemos comparar o modelo de remuneração atual como o modelo de remuneração ideal proposto pelo estudo. A partir desta análise, foi possível propor algumas novas práticas a serem adotadas pela DETEC com o intuito de tornar o modelo de remuneração da empresa mais aderente à sua própria cultura organizacional.

9. RESULTADOS

Através da análise dos resultados do questionário enviado aos sócios e coordenadores da DETEC, infere-se que as tipologias culturais que estão mais presentes na empresa são, primeiramente, a Cultura de Pessoa (Dionísio) e, em seguida, a Cultura de Tarefa (Atena), como ilustrado na tabela a seguir.

CATEGORIAS	TIPOLOGIA	RESULTADO ABSOLUTO
A	Cultura de Poder (Zeus)	265
B	Cultura de Papéis (Apolo)	208
C	Cultura de Tarefa (Atena)	131
D	Cultura de Pessoa (Dionísio)	116

Figura 5 – Resultado do questionário (Autoria própria)

A diferença de pontuação entre a Cultura de Tarefa (Atena) e a Cultura de Pessoa (Dionísio) não foi muito distante, o que indica que aspectos importantes de ambas as tipologias devem estar presentes no dia a dia da empresa. Por outro lado, as pontuações referentes às tipologias da Cultura de Poder (Zeus) e Cultura de Papéis (Apolo) ficaram muito distantes das primeiras e, portanto, podemos inferir que os aspectos da cultura organizacional da DETEC estão mais distantes das características referentes a essas duas tipologias.

Como explicado anteriormente, a DETEC é uma empresa que tem como um de seus principais objetivos construir e prover um ambiente de trabalho nos moldes de uma startup. Os sócios incentivam o estabelecimento de um ambiente muito dinâmico e que concede muita autonomia aos seus funcionários. Por isso, é coerente que a cultura organizacional presente na empresa se distancia das tipologias da Cultura de Poder e Cultura de Papéis de Charles Handy, visto que estas estão normalmente associadas a empresas de grande porte, já muito estruturadas e que costumam incentivar o estabelecimento de um ambiente muito mais estável e previsível.

Todos os funcionários - e mesmo os sócios - da DETEC são pessoas jovens e recém formadas. Os dois sócios fundadores concluíram seus cursos de graduação na EESC há menos de 4 anos. A empresa atua no ramo de marketing digital e ninguém da empresa possui formação na área de marketing. O grande desafio da DETEC é contratar pessoas muito jovens e flexíveis que estejam aptas a trabalhar em áreas em que não possuem nenhum conhecimento técnico prévio. Além disso, os sócios esperam que os funcionários sejam capazes de aprender

rapidamente o que precisam para que possam apresentar bons resultados o mais cedo possível. Neste contexto, é coerente que a cultura organizacional presente na empresa valorize o trabalho individual e a autonomia, buscando incentivar seus funcionários a serem flexíveis, dinâmicos e inovadores.

Essas características estão estritamente ligadas às tipologias da Cultura de Pessoa e da Cultura de Tarefa de Charles Handy. Na Cultura de Dionísio (Pessoa) todo o foco deve ser dado individualmente a cada funcionário, fazendo com que o controle por parte da alta gerência praticamente não exista e que a autonomia de cada um seja a principal característica presente na empresa. Como consequência, os funcionários que apresentarem bons resultados devem receber ótimas recompensas. Na Cultura de Atena (Tarefa), a autonomia de cada funcionário também está presente de forma destacada, mas neste caso as lideranças devem se fazer presentes para auxiliar ao máximo os funcionários da empresa a se desenvolverem para que estejam aptos a atingirem os resultados esperados. Como, segundo os resultados dos questionários, a Cultura de Pessoa está mais presente na DETEC, buscamos comparar o modelo de remuneração atual da empresa com o ideal, segundo Russo et al (2012), para esta tipologia. Contudo, também levamos em consideração o fato de que a Cultura de Tarefa também está presente de forma importante na cultura organizacional da empresa.

O objetivo deste estudo é

avaliar se o modelo de remuneração adotado atualmente pela DETEC está em sintonia com a cultura organizacional presente na empresa. Por meio da aplicação dos questionários, foi identificado o interesse dos sócios e coordenadores da DETEC em fazer com que a cultura organizacional da empresa seja formulada nos moldes da Cultura de Pessoa e da Cultura de Tarefa da tipologia de Handy. Com isso, foi possível analisar cada um dos aspectos que compõem um modelo de remuneração, buscando fazer com que a cultura organizacional presente na DETEC e sua estrutura salarial estejam em sintonia entre si e, consequentemente, com os interesses da empresa:

- Salário Base (SAL): cargo vs fatores pessoais: avaliamos que atualmente o salário na DETEC está muito mais relacionado ao cargo/nível hierárquico ocupado pelo funcionário do que por suas competências pessoais e individuais. Não há, por exemplo, diferenciação de salário entre funcionários que ocupam o mesmo nível hierárquico. Segundo Russo et Al (2012), tanto na Cultura de Pessoa quanto na Cultura de Tarefa, a ênfase deste componente salarial deve ser dada nas qualificações pessoais de cada um, de forma individual. Funcionários mais qualificados devem receber um salário maior, e isso deve fazer com que os funcionários da empresa em geral sejam incentivados a se qualificarem e se desenvolverem com o intuito de poderem negociar melhores salários com a empresa. Em empresas que adotam esse sistema, a realização de cursos de especialização por parte de um funcionário pode justificar, por exemplo, um aumento salarial, sem ele precisar necessariamente ser promovido. Como proposta, recomendamos à DETEC a formulação de um modelo que diferencie o salário recebido por cada funcionário, de acordo com as qualificações de cada um, e que a concessão de aumentos salariais não esteja estritamente ligada à mudanças de níveis hierárquicos. Isso deve fazer com que o ambiente na empresa se torne ainda mais dinâmico e que seus funcionários sejam mais incentivados a se desenvolverem e a serem mais proativos. Isso também deve fazer com que a DETEC possa atrair mais talentos para o seu quadro de funcionários, negociando individualmente seus salários de acordo com os interesses da empresa e a expectativa de retorno.
- Critérios de Avaliação de Contribuição Individual (AVA): a forma como a DETEC avalia a contribuição de cada funcionário está focada no desempenho individual de cada um, não importando o cargo hierárquico ou a função que a pessoa ocupa. Cada funcionário da empresa possui suas próprias metas e o seu resultado é avaliado no sentido do atingimento (ou não) de suas metas. A avaliação da contribuição voltada para os resultados de cada indivíduo (e não para o cargo que ocupa) está de acordo com o

que Russo et Al (2012) avalia como coerente tanto para as culturas que se encaixam na tipologia da Cultura de Pessoa quanto na de Cultura de Tarefa.

- Indicadores de Desempenho (IND): a DETEC tem a prática de instituir e acompanhar indicadores de desempenho para cada projeto. Cada projeto é composto por uma equipe responsável por realizá-lo, com cargos de liderança e analistas. Segundo os sócios da empresa, o intuito é incentivar o trabalho em grupo e a colaboração entre seus funcionários através do estabelecimento de um objetivo em comum. No entanto, Russo et Al (2012) aponta que, para empresas que se enquadram na tipologia de Cultura de Pessoa (Dionísio), é importante que as metas sejam individuais. Segundo os autores, em um ambiente no qual o trabalho deve ser pouco supervisionado e os funcionários devem ter muita autonomia para realizarem suas atividades, é importante que as lideranças possam medir o desempenho de cada um de seus funcionários através de indicadores individuais. Caso contrário, o mal desempenho de um funcionário pode se camuflar dentro do desempenho de um grupo todo e os sócios provavelmente levarão muito mais tempo para identificar um problema de desempenho abaixo do esperado. Além disso, as metas individuais (atreladas a boas recompensas por um bom desempenho) devem fazer com que os funcionários sejam incentivados a fazerem um bom uso de toda a sua autonomia para se desenvolverem e produzirem ainda mais para a empresa. Recomenda-se, então, que a DETEC substitua seu sistema de metas por projeto (em grupo) por um novo sistema em que as metas gerais do projeto sejam divididas em submetas que, por sua vez, serão distribuídas entre os funcionários que estão participando daquele projeto. Por fim, recomenda-se a manutenção das metas individuais já existentes na empresa que medem o quanto cada funcionário está agindo de acordo com a cultura organizacional proposta pela organização. Essa é uma prática coerente e saudável a empresas que se encaixam na tipologia da Cultura de Pessoa de Charles Handy.

- Natureza dos Indicadores (NAT): os indicadores de desempenho utilizados pela DETEC variam entre indicadores financeiros (desempenho dos projetos) e indicadores qualitativos (fit cultural). Segundo Russo et Al (2012), empresas que se encaixam na tipologia de Cultura de Pessoa de Charles Handy devem ter indicadores variáveis e, para empresas que se encaixam na tipologia de Cultura de Tarefas, seus indicadores devem ser majoritariamente financeiros. Constatamos que a natureza dos indicadores da DETEC está de acordo com o estipulado por Russo et Al (2012) para que o modelo de remuneração da empresa esteja em sintonia com a cultura organizacional presente.
- Dificuldade das Metas (MET): as metas de desempenho na DETEC são do nível difícil. Segundo os sócios da empresa, como já levantado anteriormente neste estudo, essa é uma forma de manter os funcionários empenhados e também garantir que eles estarão cumprindo a carga-horária de trabalho, por exemplo. Isso está diretamente ligado à autonomia concedida aos funcionários da empresa. Segundo Russo et Al (2012) as metas difíceis aplicadas às empresas que se encaixam nas tipologias de Cultura de Pessoa e Cultura de Tarefa se justificam justamente como um ponto de motivação e incentivo para que os funcionários utilizem toda a sua autonomia da melhor maneira possível. Constatamos então que a dificuldade das metas hoje praticada na DETEC está de acordo com a cultura organizacional que a empresa deseja incentivar.
- Recompensas (REC): atualmente todo o modelo de remuneração oferecido pela DETEC aos seus funcionários é composto por recompensas financeiros, não havendo nenhuma forma de benefícios não financeiros como, por exemplo, vales refeição ou transporte. De acordo com o estudo realizado por Russo et Al (2012), o tipo de recompensas oferecidas por empresas que se encaixam na tipologia de Cultura de Pessoa pode ser variável, mas nas empresas que se encaixam na tipologia de Cultura de Tarefas os benefícios devem ser majoritariamente financeiros. Portanto,

constatamos que a política de recompensas aplicada hoje pela DETEC está de acordo e em sintonia com a cultura organizacional desejada e incentivada pela empresa.

- Clima Organizacional (CLI): o clima organizacional na DETEC é excelente, segundo seus sócios e coordenadores. A empresa é composta majoritariamente por amigos e, também segundo os sócios, quem entra costuma logo se ambientar e também criar laços de amizade com os outros. As reuniões são em sua maioria descontraídas, os funcionários são incentivados a marcarem conversar entre si para se conhecerem melhor e práticas como o happy hour ou outros encontros são muito incentivadas pelos sócios da empresa. Segundo o estudo de Russo et Al (2012), o clima organizacional predominante em empresas que se encaixam na tipologia de Cultura de Pessoa (Dionísio) deve mesmo ser excelente, para que os funcionários se sintam mais confortáveis e motivados. Um bom clima organizacional deve contribuir também para que os funcionários da empresa desenvolvam o sentimento de pertencimento a um grupo com objetivos em comum e no qual as pessoas colaborem entre si. Isso tudo deve contrabalancear a individualidade das metas e do acompanhamento de resultados, colaborando para o estabelecimento de um ambiente mais harmonioso e saudável.
- Oportunidade de Crescimento e Desenvolvimento: as oportunidades de crescimento e desenvolvimento na DETEC são abundantes. A empresa foi fundada recentemente e está em um período de franco crescimento. Somente neste ano de 2020 já foram realizados três processos seletivos para a contratação de novos funcionários. Dessa forma, novos projetos estão sendo implementados constantemente de acordo com a chegada de novos clientes e, dessa forma, novos cargos e oportunidades também surgem constantemente. Segundo os sócios, um funcionário que apresente um desempenho bom e consistentemente certamente deverá ganhar novas oportunidades em um curto espaço de tempo (menos de 1 ano). Essa

dinâmica de oportunidades está de acordo com o que Russo et Al (2012) estipulam em seu estudo para empresas que fazem parte das tipologias Cultura de Pessoa e Cultura de Tarefas de Charles Handy. Segundo os autores, as oportunidades de crescimento nessas empresas devem ser sempre abundantes.

- Nível de Remuneração (REM): o nível de remuneração oferecido pela DETEC hoje está no mesmo nível do que é oferecido pelas outras empresas do mesmo ramo e da mesma região. Segundo os sócios, os benefícios de trabalho na DETEC não se prendem somente ao salário oferecido, mas também na oportunidade de flexibilidade de horários (principalmente para estagiários) e no regime de home-office, que pode ser muito interessante a algumas pessoas. Uma das pessoas que trabalham na DETEC decidiu, por exemplo, morar na praia desde o início do ano de 2020. Segundo o estudo realizado por Russo et Al (2012), no entanto, o nível de salário oferecido por empresas que se encaixam nas tipologias de Cultura de Pessoa e Cultura de Tarefas deve ser acima da mediana aplicada no mercado. Isso se dá pela dinâmica de maior risco e instabilidade encontrada no ambiente de uma empresa nos moldes da DETEC. Com o mesmo nível salarial do mercado, por exemplo, pode valer mais a pena para um trabalhador ficar em uma empresa onde a estabilidade e segurança sejam mais garantidas. Por isso, recomenda-se que a DETEC estude a possibilidade de elevar o nível salarial que oferece aos seus funcionários que ele se estabeleça um pouco acima da mediana aplicada pelo mercado.
- Equidade (EQU): atualmente a DETEC busca equiparar o nível dos salários que oferece ao nível do que é oferecido pelas empresas concorrentes em São Carlos. Portanto, há uma clara ênfase no equilíbrio externo e isso está justamente de acordo com o que é proposto por Russo et Al (2012) para empresas que se encaixam na tipologia de Cultura de Pessoa. O nível salarial praticado pela empresa deverá sempre ser competitivo com o que é

oferecido por suas concorrentes, principalmente as da mesma cidade (São Carlos, SP).

- Composição (COM): os salários oferecidos pela DETEC a todos os níveis hierárquicos da empresa atualmente são compostos por uma parcela fixa e uma parcela variável. Atualmente a parcela fixa corresponde a maior parte do salário. Segundo o estudo de Russo et Al (2012), no entanto, para empresas que se encaixam na tipologia de Cultura de Pessoa e Cultura de Tarefas, a ênfase na remuneração variável deve prevalecer. Esse fato está atrelado diretamente à autonomia oferecida aos funcionários da empresa. No caso da DETEC, por exemplo, todos os funcionários trabalham, inclusive, em regime de home-office. Neste contexto, uma ênfase na remuneração fixa pode fazer com que os funcionários da empresa se sintam em uma situação de conforto e sejam menos produtivos para a empresa. Por outro lado, um modelo com ênfase na remuneração variável, baseado em comissões ou bônus por resultados individuais, deve fazer com que os funcionários se empenhem mais e utilizem sua autonomia de uma maneira muito mais produtiva para a empresa. Dessa forma, propõe-se à DETEC que adapte o seu modelo de remuneração para dar uma maior ênfase à parcela variável do seu sistema de remuneração.
- Tempo (TEM): as estratégias de realização de projetos e crescimento da DETEC estão voltadas para o curto prazo. Segundo os sócios isso se explica, primeiramente, pelo fato de a empresa ter sido criada recentemente e pelo objetivo de aproveitar o momento para crescer, conseguindo novos clientes e iniciando novos projetos sempre que possível, de acordo com a capacidade da empresa. Por outro lado, a maioria dos funcionários da DETEC são recém formados e é comum que jovens recém formados que trabalham em São Carlos decidam buscar novas oportunidades em outros lugares. Por isso, segundo os sócios, a empresa deve estar preparada para situações de possível perda de funcionários. Por um lado, os sócios desenvolveram um sistema de processo seletivo ágil e que conte cole as

necessidades da empresa. Por outro, focar em objetivos de curto prazo também é uma das práticas adotadas pela DETEC para lidar com essa situação, pois, dessa forma, corre menos o risco de perder funcionários importantes durante o andamento de um projeto, por exemplo. Segundo o estudo realizado por Russo et Al (2012), empresas que se encaixam nas tipologias de Cultura de Pessoa e Cultura de Tarefas devem justamente dar maior ênfase aos objetivos de curto prazo. Constatamos, então, que as práticas adotadas atualmente pela DETEC são coerentes com a cultura organizacional presente na empresa.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo verificar se o modelo de remuneração adotado atualmente pela DETEC está de acordo com a cultura organizacional presente na empresa, fazendo com que sua performance e resultados sejam maximizados.

Primeiramente, foi realizado um estudo sobre as principais características, objetivos e aspectos que devem compor um sistema de remuneração. Foi constatado que a remuneração salarial deve ser composta levando-se em consideração, basicamente, nove componentes, sendo eles: natureza do salário-base (SAL); critérios de avaliação de contribuição individual (AVA); indicadores de desempenho (IND); natureza dos indicadores (NAT); dificuldade das metas (MET); recompensas (REC); clima organizacional (CLI); oportunidades de desenvolvimento (DES); nível de remuneração (REM); equidade (EQU); composição (COM) e tempo (TEM).

Em seguida, foram abordados os diferentes tipos de cultura organizacional que podem estar presentes em uma empresa, priorizando-se as quatro tipologias culturais de Charles Handy: Cultura de Poder (Zeus); Cultura de Papéis (Apolo); Cultura de Tarefa (Atena) e Cultura de Pessoa (Dionísio). Através da aplicação de um questionário distribuído para os sócios e principais lideranças da DETEC, verificou-se que as principais tipologias presentes na cultura organizacional da empresa são a Cultura de Pessoa e a Cultura de Tarefa, respectivamente.

Essas tipologias culturais estão relacionadas a empresas que possuem estruturas menos hierarquizadas e burocráticas, e que priorizam aspectos como a autonomia e a liberdade de seus funcionários. No caso da DETEC, foi possível constatar a forte correlação entre a valorização destes elementos e algumas das principais práticas de trabalho adotadas pela empresa, como jornadas de trabalho com horários flexíveis, trabalho remoto (*home-office*) e avaliação de desempenho através de metas de performance e resultado.

Identificadas as principais tipologias culturais presentes na DETEC, foi realizada uma análise de como é estruturado o modelo de remuneração aplicado atualmente pela empresa. Em paralelo, foi apresentado o estudo realizado por Russo et. al (2012), que correlaciona as tipologias culturais de Charles Handy com um modelo de remuneração ideal para cada uma delas. Com isso, foi possível comparar o sistema de remuneração adotado pela DETEC com aquele que seria o ideal para a empresa, segundo o estudo de Russo et. al (2012).

São duas as principais sugestões deste estudo para a adequação do modelo de remuneração adotado atualmente pela DETEC. A primeira delas é que a empresa busque aumentar a parcela variável do salário de seus funcionários. Como as pessoas que trabalham na empresa possuem uma autonomia muito grande, trabalhando sempre remotamente e podendo escolher seus horários de trabalho, adotar um sistema que priorize a parcela variável do salário é importante para fazer com que os funcionários se sintam motivados a produzirem sempre mais, em busca de uma remuneração maior. Caso contrário, com um bom nível de remuneração fixa já garantida, os funcionários podem se tornar mais acomodados e menos produtivos.

A segunda principal sugestão deste estudo é que os sócios da empresa busquem meios de aumentar o nível salarial da empresa. Segundo o estudo realizado por Russo et. al (2012), empresas que se encaixam nas tipologias de Cultura de Pessoa e Cultura de Tarefa devem oferecer salários acima da média do mercado para os seus funcionários, uma vez que o trabalho nessas empresas está associado a um maior nível de risco e instabilidade, se comparado a empresas tradicionais. O fato de o salário ser composto majoritariamente por uma parcela variável, por exemplo, é um risco para o funcionário. Portanto, para valer a pena, o nível salarial final deve estar acima da média praticada pelo mercado. Atualmente o nível do salário oferecido pela DETEC está na média do mercado de empresas do mesmo setor localizadas em São Carlos e região. Outras sugestões apontadas por este estudo aos sócios e executivos da DETEC foram a adequação do sistema de metas da empresa, buscando-se priorizar

metas individuais ao invés de metas coletivas, e a diferenciação da parcela fixa dos salários levando em consideração as qualificações pessoais de cada funcionário.

Por fim, foi constatado que a maioria dos componentes salariais já adotados atualmente pela DETEC estão de acordo com o que Russo et. al (2012) propõem como sendo o ideal para as empresas que se enquadram nas tipologias da Cultura da Pessoa e Cultura da Tarefa. Como destaques, foram apontados o bom clima organizacional presente na empresa, de muita colaboração e confiança nas relações entre seus funcionários, e os objetivos focados no curto prazo, tendo em vista a falta de previsibilidade a longo prazo do mercado atual e o fato de a empresa ter sido criada recentemente.

REFERÊNCIAS

- BATITUCCI, Márcio Dayrell. *A função do RH no terceiro milênio*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.
- BELCHER, D. W. **Compensation Administration**. New Jersey: Prentice-Hall Inc., 1974.
- BLOOM, Matthew C; MILKOVICH, George T *Issues in Managerial Compensation Research. Journal of Organizational Behavior* (1986-1998); 1996.
- BOURANTAS, D.; ANAGNOSTELIS, J.; MANTES, Y.; KAFALAS, A. G. **Culture gap in greek management**. Organization Studies, 1990.
- CAMERON, K. S., QUINN, R. E. **Diagnosing and changing organizational culture**. 1999.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 6ª tiragem. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- CLASEN, E. **Um estudo sobre o estabelecimento de metas e sua aferição nos programas de remuneração variável em companhias de capital aberto de Joinville/SC**. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.
- DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.
- EISENHARDT, K. **Agency Theory: an assessment and review**. Academic of Management Review. n. 14, p. 57-74. 1989.
- FLEURY, M. T. **O desvelar da cultura de uma organização: uma discussão metodológica**. In: FLEURY, M. T., FISHER, R. M. Cultura e poder nas organizações. São Paulo, 1989.
- FREITAS, M. E. **A questão do imaginário e a fronteira entre cultura organizacional e a psicanálise**. p.41 - p.74. In; MOTTA, Fernando e FREITAS, Maria Estér. Vida psíquica e organização. Rio de Janeiro: Ed. FGV. 2000.
- FREITAS, M. E. **Cultura organizacional: formação, tipologias e impactos**. São Paulo, 1991.

- GALLON, A. V.; BEUREN, I.M.; FASSINA, P.H.; SABADIN, A.L. *Análise de conteúdo dos sistemas de remuneração variável nos relatórios de administração de companhias abertas*. In: CONGRESSO DE CONTROLADORIA E CONTABILIDADE, 5, 2005, São Paulo. **Anais eletrônicos**. Disponível em: <<https://congressousp.fipecafi.org/artigos52005/177.pdf>> Acesso em: 15 ago. 2020.
- GOMES-MEJIA, L. BALKIN, D. *The determinants of Faculty Pay: An Agency Theory Perspective*. Strategic Management Journal, 1990. Vol. 11, n. 3, p. 133-147. .
- GOMIDE JUNIOR, S.; MARTINS, M. C. *Os deuses da administração: construção e validação de quatro escalas para medida de cultura organizacional*. Psicologia: Teoria e Pesquisa. 1997.
- HANDY, C. *The Gods of Management*. London: Pan, 1980.
- HOFSTEDE, G. *Culture's consequences: comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. California, 2001.
- JENSEN, M.; MECKLING, W. *Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs, and Capital Structure*. Journal of Financial Economics, 1976 apud COUGHLAN, A.; NARASIMHAN, C. *An Empirical Analysis of Sales-Force Compensation Plans*. The Journal of Business; Jan 1992; n. 65, v. 1, p. 93.
- JUCIUS, Michael. *Administração de pessoal*. São Paulo: Saraiva, 1983.
- KANAANE, R. *Comportamento humano nas organizações*. 2 Ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- KRAUTER, E.; BASSO, L. F. C.; KIMURA, H. *Profitsharing and gainsharing programs and their influence on productivity*. In: INTERNACIONAL CONFERENCE ON MANAGEMENT OF TECHNOLOGY - IAMOT, 13, 2004, Washington. Program Overview and Book Abstracts, v.1, p. 272, 2004.
- LAWLER, E. *Pay and organization development*. USA: Addison-Wesley Publishing Company Inc. 1981.
- MILKOVICH, G.T.; NEWMAN, J.M. *Compensation*. 2º ed. Business Publications. Texas. 1987.

MILKOVICH, G.T.; STEVENS, J. *100 years of change. ACA Journal.* Scottsdale: First Quarter 2000. v.9, n.1; p. 6-26.

MORAN, Robert, T., HARRIS, Philip R., STRIPP, William, G. *Como preparar sua empresa para a competição mundial.* São Paulo: Futura, 1996.

MURPHY, K. J. *Executive compensation.* Handbook of Labor Economics, 1999.

O'REILLY, C.; CHATMAN, J.; CALDWELL, D. *People and organizational culture: a profile comparison approach to assessing person-organization fit.* Academy of Management Journal, v.34, p.487-516. 1991.

PONTES, Benedito Rodrigues. *A competitividade e a remuneração flexível.* São Paulo: Ltr, 1995.

REIS NETO, M. T. *A remuneração variável na percepção dos empregados e suas consequências na motivação e no desempenho.* In: EnANPAD, 2006, Salvador. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 2006.

RUSSO, G. M.; TOMEI, P. A.; LINHARES A. J.; SANTOS, A. M. *Correlacionando tipos de cultura organizacional com estratégias de remuneração utilizando a tipologia de Charles Handy.* Revista Eletrônica de Administração. Rio de Janeiro, 2012.

RUSSO, S.; VIANA, J.; HALL, R. *Remuneração variável: uma ferramenta estratégica para as organizações.* Universidade Federal da Grande Dourados (UFGD), Dourados, MS. (sem data)

SANTOS, F. A. *Estratégias competitivas de recursos humanos.* São Paulo, 2000.

SCHEIN, E. H. *Organizational culture and leadership: A dynamic view.* San Francisco, 1985.

SMIRCICH, L. *Concepts of culture and organizational analysis.* Administrative Science Quarterly, v. 28, n. 3. 1983.

SMITH, A. *Sobre os salários do trabalho.* São Paulo: Abril Cultural, 1975. (Os pensadores).

SMITH, C. W.; WATTS, R. L. *Incentive and tax effects of executive compensation plans.* In: *Australian Journal of Management.* n.7, p. 139-149. 1982.

TOSDAL, H. “*How to Design the Salesman’s Compensation Plan*”. Harvard Business Review, 1953. Vol. 31, n. 5: 61-71.

TUMA, F. *Participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados das empresas: incentivo à eficiência ou substituição dos salários*. São Paulo: Ltr, 1999.

VASCONCELOS, K. A.; SILVA, G. A. V. S. *A aplicação estratégica da remuneração variável: conectando o sistema de recompensas ao Balanced Score*. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 31, 2007, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro, ANPAD, 2007.

WOOD JÚNIOR, T.; PICARELLI FILHO, V. *Remuneração estratégica: a nova vantagem competitiva*. São Paulo: Atlas, 1996.

ANEXO

FORMULÁRIO DE PESQUISA

Formulário de pesquisa aplicado aos sócios e principais lideranças da DETEC Empreendimentos Digitais.

O questionário é composto por 9 perguntas, que devem ser respondidas duas vezes cada. Primeiramente, os entrevistados devem respondê-las de acordo com a realidade atual da empresa. Em seguida, devem responder as mesmas perguntas, mas desta vez de acordo com seus próprios princípios e ideais.

Este formulário tem por objetivo auxiliar na identificação de quais tipologias culturais de Charles Handy estão mais presentes na DETEC Empreendimentos Digitais.

1. Para a DETEC um bom chefe:	Ordem
a) É forte, decidido, firme, porém justo. Ele é protegedor, generoso e indulgente com os subordinados leais.	
b) É impensoal 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 presseguimento 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 DETEC um bom subordinado é:	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 DETEC um bom empregado da 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 DETEC:	Ordem
a) São politicamente conscientes, gostam de assumir riscos e atuam à sua maneira.	
b) São conscientes 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 DETEC 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 DETEC 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 necessidade das outras pessoas envolvidas.	

7. Na DETEC 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 DETEC 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 DETEC a competição serve:	Ordem
a) Para obter poder e vantagens pessoais.	
b) Para obter uma posição de alto status no sistema formal.	
c) Os requisitos da tarefa a ser executada.	
c) Para elevar a contribuição à tarefa.	