

CORRELACIONANDO TIPOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL COM ESTRATÉGIAS DE REMUNERAÇÃO COM BASE NA TIPOLOGIA DE CHARLES HANDY

Autoria: Giuseppe Maria Russo, Patricia Amelia Tomei, Antonio José Braga Linhares, André Moreira Santos

RESUMO

Partindo da premissa de que o alinhamento da cultura com a estratégia organizacional promove melhor desempenho, este estudo buscou identificar as correlações existentes entre as estratégias de remuneração (foco no cargo ou pessoa, foco na remuneração fixa ou variável, foco nas recompensas financeiras ou não-financeiras) e a tipologia de cultura organizacional proposta por Charles Handy.

Handy (2003) desenvolveu uma tipologia cultural baseada nas dimensões do grau de formalização e centralização representada pelos seguintes tipos de cultura: Zeus (cultura do poder) com poucas regras e procedimentos, Apolo (cultura dos papéis) que trabalha pela lógica e racionalidade, Atena (cultura de tarefa) orientada para o trabalho ou projeto, e Dionísio (cultura pessoa) onde o indivíduo é o ponto central. Para a identificação das estratégias de remuneração desenvolvemos um construto com base na literatura acadêmica composto por 12 componentes da remuneração organizacional. Para cada componente foram identificadas as suas variáveis e os seus indicadores que permitiram a aplicação da pesquisa.

A pesquisa foi aplicada em um universo de executivos seniores da área de remuneração de 76 empresas associadas ao Grupo de Permuta de Informações Salariais (GRUPISA), maior entidade sem fins lucrativos de remuneração da América do Sul. Das 76 empresas, 46 compuseram a amostra, considerada apropriada para pequenas populações, para um intervalo de confiança de 95%, de acordo com a fórmula de Rea e Parker (1997). As empresas da amostra são predominantemente maduras, de grande porte e do segmento de serviços.

Para a coleta de dados junto às empresas foi realizado um levantamento de percepções, do tipo *survey*, com auxílio de um questionário estruturado *online*, construído com base nos construtos e indicadores identificados no referencial teórico. As análises estatísticas foram aplicadas utilizando as técnicas de Correlação de Pearson e Regressão Linear Múltipla *stepwise*, contendo variáveis de controle, objetivando identificar as correlações existentes entre os tipos de cultura organizacional de Handy (2003) e os componentes de remuneração da amostra, assim como, apontar as variáveis de remuneração preditoras de cada tipo de cultura organizacional.

Concluímos que as variáveis de remuneração se correlacionam de forma diferente com cada um dos tipos de cultura organizacional de Handy (2003). Este resultado reforça a teoria quanto ao fato de que culturas diferentes definem estratégias organizacionais diferentes, exemplificado nas seguintes correlações: (i) organizações com a cultura Zeus devem buscar enaltecer os relacionamentos entre a liderança e seus profissionais, dando ênfase aos fatores comportamentais em todas as esferas do sistema de remuneração; (ii) para as organizações com a cultura Apolo a ênfase deve ser aplicada nas oportunidades de crescimento e desenvolvimento, pois constituem uma forma de recompensa intrínseca que favorece a permanência do profissional na organização; (iii) nas organizações com a cultura Atena o foco deve ser nas recompensas ao longo do tempo, em especial as financeiras, como fator motivador; e, por último, (iv) organizações com a cultura Dionísio, onde os talentos individuais têm espaço para florescer, as estratégias de remuneração devem dar ênfase à qualidade da remuneração, assim como, na competitividade da remuneração em relação ao mercado.

INTRODUÇÃO

Para o alcance dos desafios relativos à retenção e o comprometimento dos profissionais é necessária a observância pelas áreas de Recursos Humanos do alinhamento de suas estratégias, políticas e práticas gerenciais com a cultura das organizações (Bourantas & Papadakis, 1997; Gainey, Kelley, & Hill, 1999; Moreira, 2008; Naves & Coletas, 2003).

Neste contexto, percebemos que o sistema de remuneração, dentre os outros subsistemas de Recursos Humanos, é uma estratégia relevante para o alinhamento, na medida em que especifica:

o que o empregador quer de seus empregados e o que ele deve ser motivado a oferecer, (...) reconhecendo a contribuição do profissional a partir da análise de uma série de dimensões e motivações que o impele a esforçar-se mentalmente e fisicamente e a alocar seus esforços de uma maneira que sirva aos interesses da organização. (Milgrom e Roberts, 1992, p. 92).

Estudos têm sido realizados buscando correlacionar a remuneração (compensação e recompensas) ao desempenho, mas conforme podemos observar a partir do levantamento exploratório do tema remuneração em revistas científicas brasileiras tem sido pouco discutido na literatura acadêmica.

O conhecimento da cultura organizacional é fundamental para a administração e implantação de estratégias e mudanças que visem melhorar o desempenho de uma organização. Entender quais são as características culturais importantes para alavancar o desempenho organizacional é extremamente relevante, principalmente com a necessidade de ser eficiente dentro de mercados cada vez mais competitivos e dinâmicos.

Como apresenta O'Neal (1992), um sistema de administração da remuneração que indique o que é esperado das pessoas pela empresa é fundamental para o sucesso empresarial. Existindo alinhamento com a estratégia da empresa, a remuneração atua no incentivo à harmonia de interesses e desenvolvimento de visões comuns dentro da realidade da cultura de determinada organização.

Com base nestes pressupostos, neste trabalho buscamos verificar se existe correlação entre tipos de cultura e os componentes estratégicos de remuneração a partir de uma análise do impacto das estratégias de remuneração na cultura organizacional.

Este estudo é um subsídio para a definição da estratégia de remuneração mais adequada para cada tipo de cultura organizacional e para o entendimento da importância da análise da cultura organizacional, além do entendimento do contexto em que está inserida certa empresa e seus objetivos organizacionais, visando à melhor adequação da estratégia de remuneração para as necessidades de determinada organização.

REFERENCIAL TEÓRICO

Cultura Organizacional

O conceito de fragmentação decorrente do racionalismo científico (Bateman & Snell, 1998), permite à cultura organizacional ser estudada cientificamente, como um dos componentes que constituem as organizações. Neste sentido, a cultura organizacional resguardada a sua subjetividade (Srouf, 1998), é vista como algo definível e suas estratégias podem ser direcionadas para atividades relacionadas à estrutura, aos procedimentos, às punições e recompensas (Bateman & Snell, 1998).

Na história do conceito de cultura organizacional identificam-se três momentos distintos (Barbosa, 2002). O primeiro ocorreu na década de sessenta, quando o conceito de cultura organizacional era correlacionado com o movimento de desenvolvimento organizacional e com a concepção humanística dos valores organizacionais. Naquela época, a cultura

organizacional era percebida como um instrumento de melhoria das organizações, mas existia baixo interesse em tratá-la como uma vantagem competitiva.

O segundo teve seu auge na década de oitenta, quando os estudos das empresas japonesas demonstraram a relevância da cultura organizacional no espaço econômico e organizacional. Naquele período, ocorreram discussões epistemológicas sobre o que é cultura organizacional, numa dimensão pragmático-substantiva, na tentativa de transformar o conceito de cultura organizacional em uma variável da estratégia gerencial e de competitividade. Como afirmam Bourantas, Anagnostelis, Mantes e Kefalas (1990), nos anos 80 surgiram novos modelos na teoria organizacional e nos desenhos de estratégia. Os pesquisadores começaram a investigar valores, credos, rituais, costumes e outras variáveis das organizações que pareciam influenciar o desempenho organizacional. Dentre as principais variáveis encontradas nos estudos, existiam as que constituíam aspectos da tradição das organizações, que passaram a ser denominadas como cultura organizacional.

O terceiro período teve início em meados da década de noventa, quando a cultura organizacional passou a ser compreendida e estudada como um ativo intangível das organizações. Naquele contexto, a cultura organizacional tornou-se uma variável mais de estratégia do que gerencial, tendo a liderança da organização um papel central na sua definição, manutenção e internalização (Schein, 1992).

Paralelamente ao desenvolvimento dos conceitos de cultura organizacional, surgiram diversos instrumentos objetivando identificá-la de forma científica. Segundo Igo e Skitmore (2006) instrumentos e métodos que podem ser usados para caracterizar a cultura organizacional. Os principais, citados pelos autores, são o *Organizational Culture Profile* de O'Reilly, Chatman e Caldwell (1991) e o *Culture Assessment Instrument* de Cameron e Quinn (1999). Além desses, muitos outros foram apontados por Tomei, Russo e Antonaccio (2008), entre eles: as tipologias de Handy (2003), Daft (2000) e Trompenaars (1994).

Os modelos ou tipologias culturais não correspondem à realidade organizacional como um todo, mas são construções teóricas que permitem que se busque a generalização de um objeto, quando definida certa visão ou abordagem, funcionando como recurso metodológico, como indica Freitas (1991). Entretanto, quando há necessidade de lidar com múltiplas dimensões, as tipologias são utilizadas como uma alternativa para prover a simplificação dos significados para acessar a cultura organizacional (Ankrah e Langford, 2005). Dessa forma, as tipologias nos ajudam a compreender a cultura organizacional.

Diversos autores (Baldacchino, 1997; Bourantas et al., 1990; Gainey, Kelley, & Hill, 1999; Gomide & Martins, 1997, Naves & Coleta, 2003) utilizaram a tipologia de Handy (2003) em seus estudos, demonstrando a sua importância para o entendimento da cultura organizacional.

Handy (2003) discorreu sobre a diversidade das estruturas organizacionais e dos sistemas administrativos, assim como, levantou questionamento sobre a diversidade da cultura organizacional, tendo em vista que ela é influenciada por diversos fatores e se reflete nas estruturas e nos diversos sistemas organizacionais, como o sistema de remuneração. Aliado ao fato de que a tipologia de Handy (2003) foi validada por Bourantas et al. (1990), assim como, Gomide e Martins (1997) em estudos empíricos com grandes amostras, este estudo utilizou a tipologia de Handy (2003) para investigar a existência de correlação entre a cultura e as estratégias de remuneração organizacional.

Handy (2003) utilizou-se de partes dos trabalhos de Roger Harrison que classifica as culturas em burocrática, de tarefa, de poder e democrática, falando sobre a ideologia e o caráter organizacionais. Além disso, elaborou uma tipologia cultural que considera como os canais de poder são refletidos nas organizações em determinadas categorias culturais. Como indica Harrison (1972), a ideologia organizacional afeta o comportamento dos empregados e suas interações com o ambiente.

Handy (2003) fez uma associação destas categorias com os deuses gregos para indicar que a administração não é uma ciência exata, mas um processo criativo e político que deve muito à cultura e à tradição do lugar e do momento. Porém, existem certos padrões no comportamento das pessoas que servem de apoio na decisão dos administradores e cuja identificação é possível. O uso da mitologia por Handy (2003), representada pelos deuses gregos Zeus, Apolo, Atena e Dionísio, visa a identificar esses padrões e relacionar sua representatividade cultural com a filosofia administrativa mais aderente. Como indica Bourantas et al., (1990), esses deuses foram escolhidos para representar os quatro principais pilares da sabedoria e descrever a cultura organizacional. É importante destacar que o autor indica que cada cultura não é encontrada de forma única e não deve ser classificada como ruim ou boa, e sim adequada ou inadequada para o profissional ou a empresa.

O **primeiro tipo** chamado de **Cultura do Poder** ou Cultura-de-Clube é representada pelo deus do Olimpo, soberano da Acrópole, chamado **Zeus**, representando o poder patriarcal, benevolente, impulsivo, carismático e irracional. A Cultura do Poder é representada por uma estrutura em forma de teia, onde o poder encontra-se no núcleo central. Esse tipo de cultura apresenta poucos procedimentos e regras, sendo que as decisões são tomadas com base no equilíbrio entre a influência e as razões lógicas. As organizações com este tipo de cultura normalmente são estruturadas por função ou linha de produtos. É um tipo de cultura que valoriza os funcionários que estão em volta da teia de influência de Zeus. Para manter seus súditos, Zeus dá recompensas e remuneração de acordo com o relacionamento, e não em função da estrutura formal (Bourantas et al., 1990).

O **segundo tipo** chamado de **Cultura dos Papéis** é representada pelo deus Apolo, guerreiro sagaz, deus da ordem e das regras. A Cultura dos Papéis é representada na figura do templo grego, pela sua beleza e força de seus pilares. As funções e especialidades são os pontos significativos dos pilares desse tipo de cultura, onde a interação entre a alta administração e a base é controlada por procedimentos para cada papel (descrições e definições), com regras para a solução dos atritos. O ambiente para os funcionários das organizações com esse tipo de cultura é muito seguro e previsível e as atividades são fixas. É uma cultura dos papéis e da divisão funcional do trabalho. Os funcionários alinhados com a cultura Apolo mantêm-se, de forma disciplinada, no aguardo das oportunidades que possam surgir na empresa. As pessoas são parte de uma engrenagem na estrutura organizacional (Bourantas & Papadakis, 1997).

O **terceiro tipo** chamado de **Cultura de Tarefa** é representado pela deusa **Atena**, que possui a missão de ajudar seus súditos, com orientação para a vitória. Esse tipo de cultura apresenta foco em resultados e eficácia organizacionais e na execução do trabalho a partir de ferramentas apropriadas, pessoas certas e autonomia. Nesse tipo de ambiente é difícil o controle. Em Atena, os meios não são relevantes e sim os resultados. Nesta categoria cultural, a perícia é a base para o poder e o reconhecimento é dado aos especialistas.

Por fim, o **último tipo**, a **Cultura Existencial ou Cultura de Pessoa** é representado pelo deus grego **Dionísio** que representa a ideologia existencial. O existencialismo prega sermos responsáveis pelo nosso destino, independente da vontade dos deuses. A Cultura Existencial é encontrada em organizações cujos indivíduos se prendem aos seus valores e são o ponto central da empresa, rejeitando os controles e as metas organizacionais. Existe nesse grupo uma mútua orientação no sentido de todos os membros do grupo seguirem suas próprias direções.

Embora as organizações possuam mais de um “deus”, as culturas devem apresentar consistência interna, afinal, os indivíduos que estão nas organizações têm influências monoteístas e necessitam de identificação para confrontar com o seu perfil (“deus”) predominante.

Neste estudo utilizamos como objeto de correlação com a cultura organizacional um dos sistemas que refletem a cultura organizacional, o de remuneração, que apresenta estratégias específicas. Afinal, Handy (2003, p.9) explica que “diferentes culturas [...] resultam em estilos bem diferentes de administração, estruturas, procedimentos e sistemas de recompensa”.

Remuneração e Recompensas

Ao longo dos últimos 100 anos, as estratégias de remuneração dos empregados vêm sendo modificadas. Nas primeiras décadas do século passado, o pagamento pelo trabalho era com base na produtividade, onde o modelo do homem-econômico, preconizado por Frederick W. Taylor, fundamentou a Teoria Clássica da Administração. Naquela época existia apenas a remuneração fixa (fixa por jornada ou por peças produzidas) e que não estimulava o aumento da produção, pois não havia o ganho extra para o trabalhador (Hipólito, 2004). Para quebrar o vício da remuneração fixa surgiu a recompensa pelo trabalho realizado, que naquela época era um incentivo pela máxima eficiência (Hipólito, 2004).

Ainda no decorrer da primeira metade do Século 20, surgiu o modelo do homem-social, criado por Elton Mayo que fundamentou a Teoria das Relações Humanas. Naquele momento, começou a surgir a percepção de “compatibilidade entre o esforço e a recompensa” (Maximiano, 2000, p.248). No entanto, a prática de definir a remuneração com base nos profissionais e sua produção, foi perdendo espaço para o uso do conceito de cargos como principal variável da remuneração. Nesse modelo, o cargo passou a ser utilizado para fixar o salário e os demais rendimentos decorrentes do mesmo. O princípio por trás dessa mudança foi o entendimento de que a remuneração por cargos seria imparcial. No modelo por cargos, a contribuição pessoal não era utilizada como a referência, somente o cargo. Com isso, a recompensa deixou de figurar como motivadora da produção.

Apesar das mudanças ocorridas a partir da década de 60 no mundo, em geral, e das preocupações sobre modelos de recompensas, em particular, na prática, o sistema de recompensas permaneceu adormecido em função do excesso de conservadorismo (Hipólito, 2004). Entretanto, a grande mudança daquela época foi passar a alocar uma importância maior aos aspectos não monetários do que vinha sendo feito, “embora prevalecesse à dificuldade de atribuir recompensas não associadas a aspectos financeiros e a manutenção da remuneração atrelada ao cargo” (Hipólito, 2004, p.28).

Com o surgimento da Teoria Contingencial, o trabalhador assumiu uma posição central e passou a participar como agente de mudanças. Com isso, pesquisas sobre cultura organizacional, liderança, qualidade e melhorias de processos passaram a ocupar posição de destaque nas agendas dos pesquisadores. Assim, na década de 80, começaram a surgir estudos para verificar a influência da remuneração no desempenho organizacional (Lawler, 1981).

Foi a partir do final da década de 80 que novos modelos de remuneração começaram a ser analisados. Como alternativa ao paradigma do cargo e alterando o foco do cargo para a pessoa, surgiram sistemas de remuneração que visavam à superação das desvantagens da abordagem tradicional. Surgia, naquela época, a remuneração por habilidades, aplicada principalmente nas áreas operacionais, altamente especializadas (Lawler, 1990). Aquele modelo buscou resgatar a recompensa por pessoa, tentando se desvincular do modelo de cargos. O pagamento por habilidade reconhecia o grau de capacitação dos empregados ou, como apresenta Milkovich e Newman (1987), fazia com que os empregados recebessem pelas habilidades que possuíam em relação ao trabalho (o que eles podem fazer), ao invés do pagamento pelo cargo específico (o que eles estão fazendo).

A partir desta evolução, a remuneração funcional começou a perder força (apesar de estar presente ainda hoje em muitas empresas), buscando atender as mudanças e necessidades

organizacionais. Entretanto, com a dificuldade de associar a aquisição de habilidades ao aumento de desempenho daqueles profissionais, cuja contribuição era difícil de mensurar e prever, a mudança sofreu muitas críticas. Para atenuá-las, no início da década de 90, surgiu a gestão por competências.

Apesar de todas as recentes mudanças, a essência da elaboração de uma estratégia de remuneração não se alterou significativamente e o conceito ainda pode ser considerado como a utilização planejada de um sistema de pagamentos como mecanismo essencial de integração, com o qual o esforço de várias subunidades ou profissionais são direcionados ao atingimento dos objetivos estratégicos de uma organização (Gomez-Mejia & Balkin, 1992).

Gomez-Mejia (1992), com base em uma criteriosa revisão da literatura, identificou alguns dos componentes da remuneração: habilidades individuais ou avaliação do cargo; ênfase no longo prazo ou no curto prazo; desempenho organizacional ou da unidade; preocupação com a equidade interna ou externa; medidas de desempenho quantitativas ou qualitativas; a estrutura e o desenho do pacote de remuneração (variáveis como, nível de pagamento da empresa *versus* mercado; salário fixo ou incentivos; frequência de aumentos e bônus; etc); políticas e procedimentos que regulam o sistema de pagamentos (como, centralização ou descentralização das políticas de pagamento, abertura ou não das informações de pagamento, burocracia ou flexibilidade nas políticas de pagamento, etc).

Heneman, Fisher e Dixon (2001) também detalham os componentes do sistema de pagamentos nas seguintes dimensões: forma de recompensa (monetária ou não-monetária); unidade de análise (pessoa ou cargo); base de comparação (interna ou externa); medidas de recompensa (comportamentos ou resultados); nível de recompensa (individual ou unidade de negócios); aumento salarial (fixo ou variável); nível de administração (centralizado ou descentralizado); tempo da implantação (pioneiro ou seguidor); comunicação (aberta ou fechada).

Vale ressaltar que as recompensas intrínsecas, apontadas por Camara (2000), consistem na satisfação gerada pelo próprio trabalho e são as que de fato geram motivação e ajudam a criar vínculos e identidade com a organização. Poderiam ser classificados como mecanismos de recompensas intrínsecas: políticas de reconhecimento, estilo de gestão, estrutura organizacional, clima organizacional, oportunidades de crescimento e desenvolvimento.

Resumidamente, de acordo com a revisão da literatura (Gomez-Mejia, 1992; Heneman et al., 2001; Camara, 2000; Plothow, 2006; Hipólito, 2004), os principais componentes de remuneração e o construto da estratégia de remuneração deste estudo, estão descritos na Tabela 1.

Tabela 1:

Construto da Remuneração

Componente	Variável	Indicador	Autor
Salário-base (SAL) Constitui-se da remuneração recebida pelo profissional.	Cargo (nível de responsabilidade exigidas, etc.) <i>versus</i> Fatores pessoais (desempenho, tempo de experiência, etc.)	- Cargo - Pessoa	1, 2, 3
Crítérios de avaliação da contribuição individual (AVA) Forma como a organização avalia o desempenho individual.	Senioridade (nível de experiência do indivíduo) <i>versus</i> Desempenho (resultados obtidos).	- Senioridade - Desempenho	3
Indicadores de desempenho (IND)	Grupo (equipes ou organização) <i>versus</i> Indivíduo	- Individual - Coletivo	1, 2, 3
Natureza dos indicadores (NAT) Podem ter caráter financeiro ou não-financeiro	Financeiros (lucro, vendas brutas, etc.) <i>versus</i> não-financeiros (<i>market share</i> , nível de reclamação de clientes, etc.).	- Resultados financeiros - Resultados não-financei-	1, 3

		ros	
Dificuldade das metas (MET) Indica o quanto a remuneração variável é de fato.	Díficeis <i>versus</i> Fáceis	- Fáceis - Díficeis	3
Recompensas (REC) Mensura a forma como são recompensados os profissionais pelo seu desempenho ou senioridade.	Financeira (em espécie, em ações, etc.) <i>versus</i> Não-financeiras (benefícios, placas, etc.).	- Financeira - Não-financeira	1, 2, 3, 5
Clima Organizacional (CLI) É uma recompensa intrínseca do dia-a-dia de trabalho. Quanto melhor o clima orga-nizacional, mais aderente o profissional fica à organização.	Excelente <i>versus</i> Péssimo	- Excelente - Ruim	4
Oportunidade de crescimento e desenvolvimento (OPO) É uma recompensa intrínseca que favorece a permanência do indivíduo na organiza-ção.	Abundante <i>versus</i> Escassa	- Abundante - Escassa	4
Nível de remuneração (REM) Mede a competitividade da organização frente as suas concorrentes e demais empresas do mercado.	Total <i>versus</i> Mercado	- Abaixo da mediana de mercado - Acima da mediana de mercado	3
Equidade (EQU) Analisa o equilíbrio entre a manutenção da equidade interna e externa.	Interna (cargos semelhantes têm remuneração semelhante) <i>versus</i> Externa (empresas e segmentos semelhantes remuneram cargos equivalentes de forma similar).	- Interna - Externa	1, 2, 3
Composição (COM) Distribuição das recompensas.	Fixa (salário, 13º, etc.) <i>versus</i> Variável (bônus, remuneração variável de vendas, etc.).	- Fixo - Variável	1, 3
Tempo (TEM) Refere-se a diferença para o profissional receber hoje ou amanhã, do ponto de vista de fluxo de caixa.	Curto Prazo <i>versus</i> Longo Prazo. O tempo é uma variável que auxilia na retenção dos profissi-onais, pois coloca prazos e/ou barreiras financeiras de saídas.	- Curto prazo - Longo prazo	1, 5

Nota: 1- Gomez-Mejia (1992); 2- Heneman et al. (2001); 3- Plothow (2006); 4- Camara (2000); 5- Hipólito (2004).

Elaborar uma estratégia de remuneração, decidindo sobre cada um destes componentes, busca estimular comportamentos positivos, visando o alcance dos objetivos organizacionais (O’Neal, 1992). Porém, o alinhamento da remuneração com os objetivos estratégicos não é simples, constituindo-se, de acordo com Lawler (1990), um dos maiores desafios das organizações. Marx e Soares (2008, p.26), por exemplo, não conseguiram comprovar de forma empírica “a difusão da lógica da geração de valor ao acionista no ambiente de produção”, considerando nesta análise a utilização da remuneração e do processo de avaliação de desempenho como ferramentas.

Silva (2008) afirma que o sistema de recompensas de uma organização deve assumir como objetivos: atrair, reter e motivar empregados de alto potencial; reforçar a cultura da empresa e o modelo estrutural dela emergente; realizar os objetivos anteriores ao menor custo possível. Nesse sentido, a remuneração deve estar alinhada a cultura organizacional.

Portanto, definir uma estratégia de remuneração compreende identificar os componentes (vide Tabela 1) que devem compor o portfólio de remuneração da organização, dentro de contextos culturais específicos que, certamente, irão variar entre as organizações, dependendo da cultura organizacional.

Inter-relação dos Construtos

De acordo com o referencial a inter-relação entre os tipos de cultura de Handy (2003) e os construtos das estratégias de remuneração, apresenta-se conforme descrito na Tabela 2.

Tabela 2:

Inter-relação entre as Variáveis Culturais e as Estratégias de Remuneração

Construtos	Zeus Foco no relaciona- mento individual.	Apolo Foco nos papéis e nas regras.	Atena Foco nos resultados e na eficácia.	Dionísio Foco na individuali- dade.
SAL	Ênfase na pessoa.	Ênfase no cargo.	Ênfase na pessoa.	Ênfase na pessoa.
AVA	Ênfase na senioridade.	Variável.	Ênfase no desem- penho.	Ênfase no desem- penho.
IND	Ênfase na individua- lidade.	Variável.	Variável.	Ênfase na individualidade.
NAT	Ênfase nos fatores comportamentais.	Variável.	Ênfase no financeiro.	Variável.
MET	Variável.	Variável.	Ênfase nas metas díficeis.	Variável.
REC	Variável.	Ênfase no financeiro.	Ênfase no financeiro.	Variável.
CLI	Variável.	Variável.	Ênfase no Ruim pela pressão.	Ênfase no excelente.
OPO	Variável.	Variável.	Ênfase no abundan- tes.	Ênfase no abundan- tes.
REM	Variável.	Variável.	Ênfase na remunera- ção acima da media- na no variável.	Ênfase na remunera- ção acima da media- na.
QUE	Ênfase no equilíbrio interno.	Ênfase no equilíbrio interno e ex-terno.	Variável.	Ênfase no equilíbrio externo.
COM	Variável.	Ênfase na remunera- ção fixa.	Ênfase na remunera- ção variável.	Variável.
TEM	Ênfase no longo prazo.	Ênfase no longo prazo.	Ênfase no curto prazo.	Ênfase no curto prazo.

METODOLOGIA

Entendendo a cultura organizacional como um conjunto de valores compartilhados entre os membros da organização e sabendo que existem diversas tipologias para identificar a cultura organizacional, este estudo optou pela aplicação do construto de Handy (2003). Para a identificação da estratégia de remuneração adotamos o construto desenvolvido neste estudo.

Universo e Amostra

O universo para a aplicação dos construtos de cultura e remuneração, apresentados no referencial teórico, é composto por 76 empresas associadas ao Grupo de Permuta de Informações Salariais (GRUPISA). O GRUPISA é a maior entidade sem fins lucrativos de remuneração da América do Sul que congrega empresas de todos os setores e tamanhos com o objetivo de realizar pesquisas, desenvolver estudos e compartilhar informações na área de remuneração (GRUPISA, 2009). O tamanho da amostra foi calculado a partir da fórmula de Rea e Parker (1997), apropriada para pequenas populações. Para um intervalo de confiança de 95%, ou seja, um grau de significância de 5%, a amostra foi de 46 empresas, com uma margem de erro de 5%. Os sujeitos escolhidos para participar da pesquisa foram os executivos seniores destas empresas.

Seleção dos Sujeitos

Para avaliação dos construtos da pesquisa foram selecionados os executivos seniores da área de remuneração de cada uma das empresas da amostra. Avaliar o desempenho de alguma atividade organizacional com um único respondente vem sendo utilizado na literatura (Birkinshaw, Hood, & Jonsson, 1998; Delery & Doty, 1996; Geringer & Hebert, 1989; Lee & Beamish, 1995; Shaw, Delery, Jenkins, & Gupta, 1998), assim como, em estudos de cultura organizacional e remuneração (Bourantas et al., 1990; Balkin & Gomez-Mejia, 1987). De acordo com Fey e Denison (2003) os estudos com um único respondente, publicados nas melhores revistas científicas, são citados frequentemente, sugerindo que quando adequadamente executado seus resultados são aceitos. Além disso, há bons precedentes para se utilizar medidas de avaliação de percepção com um único respondente (Tosi & Gomez-Mejia, 1994; Delaney & Huselid, 1996; Denison & Mishra, 1995), principalmente quando o tema pesquisado depende de profundo conhecimento de um especialista.

Coleta e Tratamento de Dados

Para a coleta de dados junto às empresas foi realizado um levantamento de percepções, do tipo survey, com auxílio de um questionário estruturado, construído com base nos construtos e indicadores apresentados no referencial teórico.

O instrumento desenvolvido por Handy (2003) estabelece uma escolha forçada (escala ipsative) multidimensional que reduz a inflação dos escores e apresentam maior validade de critério em comparação à escala Likert (Heggstad, Morrison, Reeve, & McCloy, 2006). Por outro lado, esse tipo de medida apresenta limitações, pois não fornece dados normativos, como a escala Likert, necessários para a realização de análises estatísticas (McCloy, Heggstad, & Reeve, 2005), como a Correlação de Pearson, pois as variáveis não são estatisticamente independentes (Closs, 1996). A problemática da escolha forçada está pautada na violação de um dos principais pressupostos da teoria clássica dos testes que é a independência da variância do erro, pois a correlação negativa que se aproxima de zero aumenta à medida que aumenta o número de escalas do teste. Além disso, não atende ao critério paramétrico padronizado, pois o nível de medida não é ordinal e nem escalar (Welter & Capitão, 2007). Por outro lado, a aplicação do instrumento desenvolvido por Handy (2003) se aplicado com o uso da escala de Likert pode apresentar uma tendenciosidade nas respostas criando um viés nos resultados, por permitir ao respondente avaliar as variáveis nos seus limites extremos.

Para possibilitar o uso do instrumento de Handy (2003) nas análises estatísticas paramétricas, foram aplicadas duas escalas simultaneamente (Closs, 1996). Inicialmente, foi solicitado aos sujeitos para responderem as variáveis do instrumento de Handy (2003), conforme orientações do autor, para medir o grau de importância de cada uma delas para cada pergunta. Em seguida, foi solicitado aos sujeitos para avaliar individualmente o grau de intensidade de cada uma das variáveis, usando a escala Likert, graduando de 1 a 5, sendo um baixa intensidade e 5 alta intensidade. Com a ajuda do formulário eletrônico, o grau de intensidade das variáveis marcadas com os graus de importância 1 e 2 somente tinham disponíveis os graus de intensidade 1, 2 e 3; enquanto que as variáveis marcadas com os graus de importância 3 e 4 somente tinham disponíveis os graus de intensidade 3, 4 e 5.

Antes da aplicação da pesquisa à amostra, o questionário foi submetido a um pré-teste com especialistas no tema remuneração, para verificar sua clareza e sua capacidade de captação dos dados e das informações necessárias para responder às questões. O questionário contendo a tipologia de Handy (2003) não foi validado nesta pesquisa por ser amplamente utilizado em pesquisas acadêmicas (Gainey et al., 1999; Naves & Coleta, 2003) e em estudos empíricos por Bourantas et al., (1990) e Gomide e Martins (1987).

Foi enviado um e-mail pelo GRUPISA aos gestores seniores de remuneração de cada uma das 76 empresas, fornecendo o endereço eletrônico da pesquisa, disponível na Internet.

Foram realizados testes estatísticos de Correlação de Pearson para verificar o grau de correlação entre as variáveis de remuneração e os tipos de cultura organizacional. A Regressão Múltipla (método stepwise) para identificar os melhores preditores do construto de remuneração para cada um dos quatro tipos de cultura organizacional (Handy, 2003). A escolha do método stepwise foi decorrente da sua finalidade ser geralmente utilizada em estudos exploratórios (Abbad & Torres, 2002). Para evitar qualquer viés nos resultados, os dados foram analisados quanto à existência de outliers e a linearidade do relacionamento das variáveis (Hair, Anderson, Tatham & Black, 1998). Os resultados da matriz de correlação demonstram as relações entre a tipologia de Handy (2003) e os componentes do construto de remuneração. Quanto menor o p-value (ex.: $p \leq 0,001$) maior a correlação entre elas.

Objetivando reduzir o viés do resultado da análise, foram adicionadas à regressão múltipla, variáveis de controle que podem causar impacto ou que podem estar correlacionadas com o construto (Cable & Judge, 1996) de remuneração:

- Tamanho da empresa (Bourantas et al., 1990; Majumdar, 1997): pequena (0) até 100 empregados, média (1) até 500 empregados, e grande (2) acima de 500 empregados.
- Ramo de atividade (Croucher, Gooderham, & Parry, 2006): indústria (0), comércio (1) e serviços (2).
- Idade da empresa (Majumdar, 1997): número de anos de existência desde a fundação da empresa (operacionalizado com $\log 10$, ver Croucher et al., 2006).
- Origem (Bourantas et al., 1990): nacional (0) e multinacional (1).
- Receita (Conyon, Peck, & Sadler, 2009): valor do faturamento de vendas anual (operacionalizado com $\log 10$ receita).

Os cálculos estatísticos foram realizados com o software SPSS versão 13.

ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

As escalas ipsative e Likert aplicadas na tipologia de Handy (2003) apresentaram resultados proporcionais (Figuras 1 e 2), permitindo o uso dos resultados nas análises estatísticas paramétricas.

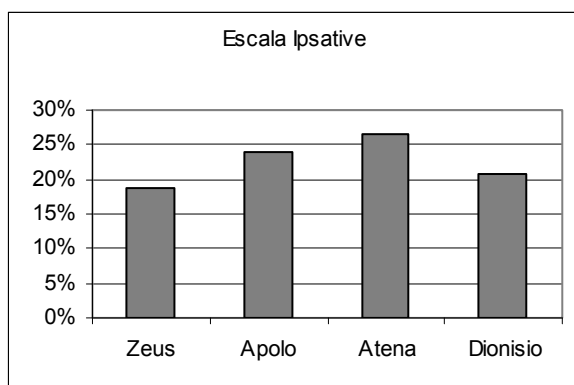


Figura 1. Resultado Escala Ipsative

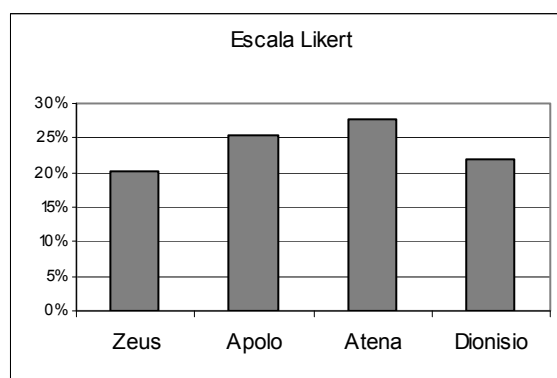


Figura 2. Resultado Escala Likert

O perfil da amostra de 46 empresas apresentou o resultado detalhado na Tabela 3. Predominantemente, a amostra foi composta por empresas com mais de 500 empregados (80%), que atuavam na atividade de serviços (59%), com mais de 25 anos de existência (65%), com capital nacional (65%) e com faturamento de até 500 milhões (43%). As empresas da amostra são predominantemente maduras, de grande porte e do segmento de serviços.

Tabela 3:

Dados Demográficos da Amostra

Deuses	Empregados			Atividade			Idade			Capital		Faturamento			Total
	Até 100	101 a 500	+ 500	Ind	Com	Ser	até 10 anos	11 a 25 anos	+ 25 anos	Nac	Int	até 500 MM	501 a 1 bi	+ 1 bi	
Zeus	0	2	3	2	1	2	1	0	4	1	4	2	1	2	5
Apolo	0	1	8	2	0	7	2	0	7	6	3	2	3	4	9
Atena	0	6	21	4	7	16	4	7	16	18	9	15	5	7	27
Dionísio	0	0	5	0	3	2	2	0	3	5	0	1	2	2	5
Subtotal	0	9	37	8	11	27	9	7	30	30	16	20	11	15	-
N	46			46			46			46		46			46
%	0	20	80	17	24	59	20	15	65	65	35	43	24	33	-
N	100%			100%			100%			100%		100%			100%

Notas: Empregados na empresa (até 100, de 101 a 500, mais de 500); Atividade (indústria, comércio, serviços); Idade da empresa (até 10 anos, entre 11 e 25 anos, mais de 25 anos); Capital da empresa (nacional, internacional); Faturamento da empresa (até 500 milhões, de 501 milhões a 1 bilhão, mais de 1 bilhão).

A maioria das empresas apresentou o tipo de cultura denominada Atena que tem foco, principalmente, nos resultados e na eficácia e dá ênfase aos fatores pessoais, as metas com alto grau de dificuldade, as recompensas financeiras, ao clima organizacional com conflito, as oportunidades de crescimento e desenvolvimento abundantes, ao nível de remuneração acima da mediana de mercado, principalmente no composto variável, e a visão de longo prazo. As empresas do tipo Atena apresentam a Cultura de Tarefa que objetiva a execução do trabalho com as pessoas certas, onde os meios não são relevantes e sim os resultados e onde o reconhecimento é dado aos especialistas.

A Correlação de Pearson apresentou escores significantes, com valores médios entre 0,30 e 0,46 (Cohen, 1988), conforme detalhado na Tabela 4. O teste de Kolmogorov-Smirnov apresentou resultados não-significativos ($p > 0,05$) para as variáveis de remuneração e cultura organizacional, indicando normalidade (Figueiredo & Silva, 2009).

Tabela 4:

Resultado da Correlação de Pearson

	SAL	AVA	IND	NAT	MET	REC	CLI	OPO	REM	EQU	COM	TEM
Zeus	0,28	-0,13	-0,20	0,38*	-0,21	0,38*	0,37*	0,01	0,02	0,14	-0,28	-0,25
Apolo	0,03	-0,09	-0,03	0,10	0,20	-0,04	-0,02	0,46*	-0,11	0,31*	-0,02	-0,04
Atena	0,12	0,13	0,04	-0,13	0,05	-0,27	-0,19	0,30*	0,08	0,11	0,30*	0,33*
Dionísio	-0,02	0,22	-0,08	0,12	-0,33*	0,04	-0,11	-0,31*	0,31*	-0,21	0,01	0,12
N =	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46

Notas: 46 empresas. SAL = salário-base; AVA = critério de avaliação; IND = indicadores de desempenho; NAT = natureza dos indicadores; MET = dificuldade das metas; REC = recompensas; CLI = clima organizacional; OPO = oportunidades de crescimento e desenvolvimento; REM = nível de remuneração; EQU = equidade da remuneração; COM = composição da remuneração; TEM = tempo de remuneração.

* valores significativos $p < 0,05$.

Todas as relações de linearidade significantes indicam que as estratégias de remuneração adotadas pelas organizações da amostra atendem aos conceitos dos tipos de cultura de Handy (2003) (veja Tabela 2).

Pode-se verificar, a partir dos resultados da Tabela 4, que as variáveis que apresentaram uma relação de linearidade direta com o tipo de cultura Zeus foram a natureza dos indicadores (NAT), as recompensas (REC) e o clima organizacional (CLI). Com o tipo de cultura Apolo foram as oportunidades de crescimento e desenvolvimento (OPO) e a equidade da remuneração (EQU). Com o tipo de cultura Atena as variáveis foram as oportunidades de crescimento e desenvolvimento (OPO), a composição da remuneração (COM) e o tempo de remuneração (TEM). E, por último, com o tipo de cultura Dionísio as variáveis foram a dificuldade das metas (MET), as oportunidades de crescimento e desenvolvimento (OPO) e o nível de remuneração (REM).

No que se refere as correlações do tipo cultural Zeus percebemos a relevância dos relacionamentos com ênfase nos fatores comportamentais como indicadores para recompensas e remuneração. Também apresenta ênfase nas recompensas, seguindo um modelo de premiar aqueles que estão mais próximos da liderança. Além disso, ressalta a necessidade da gestão do clima organizacional que pode provocar impacto positivo ou negativo, dependendo do grau de relação entre líderes e liderados.

Nas correlações do tipo cultura Apolo a ênfase nas regras e nas normas favorece que os profissionais tenham maior clareza sobre as oportunidades de desenvolvimento e crescimento na carreira. As oportunidades estão disponíveis para os profissionais que atendam aos pré-requisitos especificados nos procedimentos e normas organizacionais. A correlação com a equidade demonstra a busca de Apolo tanto pelo equilíbrio interno da remuneração entre os profissionais com o mesmo grau de complexidade em suas funções, quanto com o equilíbrio externo, quando se compara o grau de competitividade da estratégia de remuneração da empresa com o mercado.

O tipo de cultura Atena, no que se refere a correlação com a variável oportunidades de crescimento e desenvolvimento, favorece a busca de resultados, pois não existem barreiras para o crescimento dos profissionais, quando eles alcançam os objetivos organizacionais. A composição da remuneração também é importante para a cultura Atena, tendo em vista que desenvolve estratégias de remuneração atraentes aos profissionais e que visam demonstrar a distribuição dos ganhos gerados pelo alcance dos resultados. A variável tempo demonstra a viabilidade de ganhos rápidos, aumentando a busca por resultados imediatos.

As correlações negativas no tipo de cultura Dionísio reforçam o foco na individualidade dos profissionais, tanto na variável dificuldade das metas quanto na oportunidade de crescimento e desenvolvimento. Os profissionais daquelas organizações rejeitam controles e metas organizacionais, pois seguem suas próprias direções e caminhos de carreiras. No que refere a variável nível de remuneração, a correlação é positiva, demonstrando a relevância da competitividade de remuneração dos profissionais da cultura Dionísio em relação ao mercado. Profissionais com características diferenciadas demandam estratégias de remuneração diferenciadas.

Os resultados da análise de regressão múltipla stepwise (Tabela 5) demonstram os preditores de cada um dos tipos de cultura organizacional.

O modelo calculado para verificar a explicação provida pelas estratégias de remuneração sobre o tipo de cultura organizacional Zeus, revela que três variáveis de remuneração conseguem explicar em conjunto 42,0% da variância do tipo de cultura. O peso dos preditor positivo REC (financeira e não-financeira), contribuindo com 41,7% na equação, revela que a recompensa dos profissionais pelo desempenho ou senioridade é necessária, podendo variar entre uma estratégia pecuniária (em espécie, em ações, etc.) ou não-financeira (benefícios, cartas, medalhas, placas, etc.). Da mesma forma, o peso do preditor positivo NAT (fatores econômicos e comportamentais), contribuindo com 34,0% na equação, aponta que os indicadores têm ênfase nos fatores comportamentais, diretamente relacionado a liderança de Zeus e ao comprometimento dos empregados.

Tabela 5:
Resultado da Regressão Múltipla *Stepwise*

Variável Dependente	Variável Independente	Coefficiente Padronizado Beta	Sig.	R	R ²
Zeus	Recompensas (REC)	0,417	0,002	0,648	0,420
	Idade da empresa (IDA)	0,340	0,010		
	Natureza dos Indicadores (NAT)	0,308	0,018		
	Tempo de Remuneração (TEM)	-0,270	0,036		
Apolo	Oportunidades (OPO)	0,458	0,002	0,458	0,210
Atena	Tempo de Remuneração (TEM)	0,357	0,015	0,447	0,200
	Recompensas (REC)	-0,299	0,039		
Dionísio	Dificuldade das Metas (MET)	-0,273	0,031	0,671	0,450
	Nível de Remuneração (REM)	0,415	0,001		
	Equidade da Remuneração (EQU)	-0,441	0,003		

Notas: 46 empresas.

Por fim, o peso do preditor negativo TEM (curto e longo prazos), contribuindo negativamente com 27,0% na equação, revela que apesar da prática da maioria das empresas da amostra estar voltada para o curto prazo, o correto seria o contrário, conforme apresentado no referencial teórico (ênfase no longo prazo). A idade da empresa também despontou como preditor positivo do tipo de cultura Zeus, contribuindo com 34,0% na equação, ratificando o referencial teórico de que o tempo de relacionamento entre Zeus e seus súditos é desejável.

Para o tipo de cultura Apolo houve apenas uma variável da estratégia de remuneração como preditor, explicando 21,0% da variância do tipo de cultura. O preditor positivo OPO, contribuindo com 45,8% na equação, revela que em uma cultura na qual as regras são claras, os empregados têm perfeita visualização das oportunidades de crescimento e isso é um fator de retenção dos mesmos.

Para o modelo calculado para verificar a explicação provida pelas estratégias de remuneração sobre o tipo de cultura organizacional Atena, duas variáveis de remuneração conseguem explicar em conjunto 20,0% da variância. O peso do preditor positivo TEM (curto e longo prazos), contribuindo com 35,7% na equação, revela que a retenção do empregado tem ênfase no curto prazo, confirmando o referencial teórico, para a cultura Atena. Da mesma forma, o peso do preditor negativo REC (financeira e não-financeira), contribuindo negativamente com 29,9% na equação, aponta que o resultado da amostra tem preferência pela ênfase no financeiro, apesar do referencial teórico indicar a recompensa dos profissionais pode variar entre uma estratégia pecuniária (em espécie, em ações, etc.) ou não-financeira (benefícios, cartas, medalhas, placas, etc.). Este resultado pode representar um modelo predominantemente adotado pelas empresas no Brasil.

Para o tipo de cultura Dionísio três variáveis de remuneração despontaram como preditor, explicando em conjunto 45,0% da variância do tipo de cultura. O preditor negativo MET (difíceis e fáceis), contribuindo com 27,3% na equação, reitera que os profissionais daquelas organizações rejeitam controles e metas organizacionais. As empresas da amostra demonstram práticas voltadas quase que exclusivamente para metas difíceis. Isto indica que a inter-relação prevista entre o tipo de cultura Dionísio e a variável MET não atende as práticas das organizações ou a amostra foi pequena para este tipo de cultura, por ser muito difícil encontrar organizações com a cultura Dionísio (como alerta Handy, 2003), onde as atividades são estruturadas ao redor dos indivíduos. O que chama a atenção neste caso é que nas organizações com o tipo de cultura Dionísio as metas tendem a ser efetivamente difíceis, pois os talentos daquelas organizações gostam de ser desafiados por se sentirem únicos (exemplo: publicitários, em agências e médicos especialistas, em hospitais). Por outro lado, o peso do preditor positivo REM (abaixo ou acima da mediana de mercado), contribuindo com 41,5%

na equação, aponta que as empresas da amostra têm ênfase na remuneração acima da mediana, decorrente do prêmio pago aos especialistas. De forma contrária, o peso do preditor EQU (interno e externo), contribuindo negativamente com 44,1% na equação, demonstra que apesar da prática das empresas da amostra estar voltada o interno, o correto seria o contrário, conforme apresentado no referencial teórico (ênfase no mercado externo). Ou seja, as empresas com o tipo de cultura Dionísio precisam se assegurar que a remuneração dos profissionais especialistas esteja compatível com os especialistas do mercado, para não correr o risco de perder talentos.

As divergências com a literatura podem ter motivo na dificuldade das empresas se posicionarem em pólos extremos nas estratégias de remuneração, buscando posicionamentos intermediários (Gomez-Mejia, 1992). Além disso, adotar uma estratégia de remuneração em detrimento de outra pode ser função do momento da empresa. Fatores como o ciclo de vida do produto, o tamanho da empresa e as características de mercado e do negócio podem influenciar nas decisões acerca da estratégia de remuneração (Moreira, 2008).

CONCLUSÃO

Este estudo procurou identificar as correlações entre os tipos de cultura organizacional propostos por Handy (2003) e as estratégias de remuneração, estudadas na literatura acadêmica e também as variáveis de remuneração preditoras dos tipos de cultura organizacional de Handy (2003).

Concluimos que as variáveis de remuneração impactam de forma diferente cada um dos tipos de cultura organizacional. Este resultado reforça a teoria quanto ao fato de que culturas diferentes definem estratégias organizacionais diferentes (Tomei et al., 2008). Nesse sentido, as estratégias de remuneração podem explicar os tipos de cultura organizacional. Relacionar os tipos de cultura organizacional e as estratégias de remuneração amplia o campo de investigação e contribui, de forma significativa, para as organizações alinharem suas estratégias à cultura organizacional, promovendo uma forma de retenção dos seus profissionais (Schiehl & Morissette, 2000).

Os gestores organizacionais que planejam no longo prazo, devem buscar identificar a cultura organizacional para proporcionar o alinhamento cultural dos seus profissionais com a aplicação de práticas que estimulem o alto desempenho. Organizações com a cultura Zeus devem buscar enaltecer os relacionamentos entre a liderança e seus profissionais, dando ênfase aos fatores comportamentais em todas as esferas do sistema de remuneração. Além disso, sugerimos que os relacionamentos sejam mantidos com visão de longo prazo, pois o tempo é uma variável relevante. Para as organizações com a cultura Apolo a ênfase deve ser aplicada nas oportunidades de crescimento e desenvolvimento, pois as oportunidades de crescimento constituem uma forma de recompensa intrínseca que favorece a permanência do profissional na organização. Nas organizações com a cultura Atena o foco deve ser nas recompensas ao longo do tempo, em especial as financeiras, como fator motivador. Grandes corporações estão entre as principais representantes deste grupo. Por último, as organizações com a cultura Dionísio, onde os talentos individuais têm espaço para florescer, as estratégias de remuneração devem dar ênfase na qualidade da remuneração, assim como, na competitividade da remuneração em relação ao mercado.

Dessa forma, competência essencial da organização será preservada e problemas não previstos no planejamento organizacional serão antecipadamente solucionados. Assim, recomendamos aos gestores monitorar a cultura organizacional e identificar as suas características.

Finalizando, devem ser consideradas algumas limitações do estudo. Seria interessante estender esta pesquisa a uma amostra maior e com um maior número de respondentes para avaliar o construto da cultura organizacional.

Agradecimentos

Gostaríamos de agradecer ao Presidente do GRUPISA, Carlos Monnerat Rocha e ao Gerente de Operações, Carlos Amaury M. de Oliveira, pelo apoio e divulgação da pesquisa.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABBAD, G., & TORRES, C.V. (2002). Regressão múltipla *stepwise* e hierárquica em Psicologia Organizacional: aplicações, problemas e soluções. *Estudos de Psicologia*, 7(número especial), 19-29.

ANKRAH, N.A., & LANGFORD, D.A. (2005). Architects and contractors: a comparative study of organizational cultures. *Construction Management and Economics*, 23, 595-607.

BALDACCHINO, G. (1997). A clash of human resource management cultures: a micro-state case study. *The International Journal of Human Resource Management*, 8(4), 506-518.

BALKIN, D.B., & GOMEZ-MEJIA, L.R. (1987). Toward a Contingency Theory of Compensation Strategy. *Strategic Management Journal*, 8(2), 169-182.

BARBOSA, L. (2002). *Cultura e Empresas*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar.

BATEMAN, T.S., & SNELL, S.A. (1998). *Administração: Construindo Vantagem Competitiva*. São Paulo: Atlas.

BIRKINSHAW, J., HOOD, N., & JONSSON, S. (1998). Building firm-specific advantages in multinational corporations: The role of subsidiary initiative. *Strategic Management Journal*, 19(3), 221-242.

BOURANTAS, D, ANAGNOSTELIS, J, MANTES, Y., & KAFALAS, A.G. (1990). Culture Gap in Greek Management. *Organization Studies*, 11(2), 261-283.

BOURANTAS, D., & PAPADAKIS, V. (1997). Greek Management: diagnosis and prognosis. *International Studies of Management and Organization*, 26(3), 13-32.

CABLE D.M., & JUDGE, T.A. (1996). Person-organization Fit, Job Choice Decisions, and Organizational Entry. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 67(3), 294-311.

CAMARA, P. (2000). *Os Sistemas de Recompensas e a Gestão Estratégica de Recursos Humanos*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.

CAMERON, K.S., & QUINN, R.E. (1999). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: based on the competing values framework*. New York: Addison-Wesley Publishing.

CLOSS, S.J. (1996). On the Factoring and Interpretation of Ipsative Data. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 69, 41-47.

COHEN, J. (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences*. Hillsdale: Erlbaum.

CONYON, M.J., PECK, S.I., & SADLER, G.V. (2009). Compensation Consultants and Executive Pay: Evidence from the United States and the United Kingdom. *Academy of Management Perspectives*, 23(1), 43-55.

CROUCHER, R., GOODERHAM, P., & PARRY, E. (2006). The Influences on Direct Communication in British and Danish Firms: Country, Strategic HRM or Unionization? *European Journal of Industrial Relations*, 12, 267-286.

DAFT, R.L. (2000). *Organizações: teoria e projetos*. São Paulo: Pioneira.

DELANEY, J.T., & HUSELID, M.A. (1996). The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. *Academy Management Journal*, 39(4), 949-969.

DELERY, J., & DOTY, D. (1996). Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy Management Journal*, 39(4), 802-835.

- DENISON, D.R., & MISHRA, A.K. (1995). Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness. *Organization Science*, 6(2), 204-223.
- FEY, C.F., & DENISON, D.R. (2003). Organizational Culture and Effectiveness: Can American Theory Be Applied in Russia? *Organization Science*, 14(6), 686-706.
- FIGUEIREDO FILHO, D.B., & SILVA JÚNIOR, J.A. da. (2009). Desvendando os Mistérios do Coeficiente de Correlação de Pearson (r). *Revista Política Hoje*, 18(1), 115-146.
- FREITAS, M.E. de. (1991). *Cultura Organizacional: formação, tipologias e impactos*. São Paulo: Makron.
- GAINNEY, T.W., KELLEY, D.E., & HILL, J.A. (1999). Telecommuting's Impact on Corporate Culture and Individual Workers: examining the effect of employee isolation. *SAM Advanced Management Journal*, 64(4), 4-10.
- GERINGER, J. M., & HERBERT, L. (1989). Control and performance of international joint ventures. *Journal of International Business Studies*, 20(2), 235-254.
- GOMEZ-MEJIA, L. (1992). Structure and Process Diversification, Compensation Strategy, and Firm Performance. *Strategic Management Journal*, 13(5), 381-397.
- GOMEZ-MEJIA, L.R., & BALKIN, D.B. (1992). *Compensation, Organizational Strategy, and Firm Performance*. Cincinnati: Southwestern.
- GOMIDE JUNIOR, S., & MARTINS, M.C. (1997). Os Deuses da Administração: construção e validação de quatro escalas para medida de cultura organizacional. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 13(3), 311-316.
- GRUPISA. (2009). GRUPISA: Grupo de Permuta de Informações Salariais. Disponível em: <www.grupisa.com.br>. Acesso em: 9 setembro, 2009.
- HAIR JR., J.F., ANDERSON, R.E., TATHAM, R.L., & BLACK, W.C. (1998). *Multivariate Data Analysis*. New Jersey: Prentice Hall.
- HANDY, C. (2003). *Deuses da Administração*. 3ª ed. São Paulo: Saraiva.
- HARRISON, R. (1972). Understanding your Organization's Character. *Harvard Business Review*, May-June, 119-128.
- HEGGESTAD, E.D., MORRISON, M., REEVE, C.L., & MCCLOY, R.A. (2006). Forced-choice Assessments of Personality for Selection: evaluating issues of normative assessment and faking resistance. *Journal of Applied Psychology*, 91(1), 9-24.
- HENEMAN, R. L., FISHER, M. M., & DIXON, K. E. (2001). Reward and Organizational Systems Alignment: An Expert System. *Compensation Benefits Review*, 33(18), 18-29.
- HIPÓLITO, J.A.M. (2004). Recompensas em empresas que atuam no Terceiro Setor: Análise a partir de seus pressupostos orientadores. 2004. Tese (Doutorado) – USP, São Paulo.
- IGO, T., & SKITMORE, M. (2006). Diagnosing the Organizational Culture of an Australian Engineering Consultancy Using the Competing Values Framework. *Construction Innovation*, 6, 121-139.
- LAWLER III, E. (1990). *Strategic Pay: aligning organizational strategies and pay systems*. San Francisco: Jossey-Bass.
- LAWLER III, E. (1981). *Pay and Organization Development*. Reading: Addison-Wesley.
- LEE, C., & BEAMISH, P.W. (1995). The characteristics of performance of Korean joint ventures in LDCs. *Journal International Business Studies*, 26, 637-654.
- MAJUMDAR, S.K. (1997). The Impact of Size and Age on Firm-Level Performance: Some Evidence from India. *Journal Review of Industrial Organization*, 12(2), 231-241.
- MARX, R., & SOAREZ, J.P.R.F. (2008). A Influência da Orientação à Geração de Valor ao Acionista nas Práticas de Gestão de Pessoas no Ambiente da Produção. *Gestão & Produção*, 15(2), 215-230.

MAXIMIANO, A.C.A. (2000). *Teoria Geral da Administração: da Escola Científica à Competitividade na Economia Globalizada*. 2ª Edição. São Paulo: Atlas.

MCCLOY, R.A., HEGGESTAD, E.D., & REEVE, C.L. (2005). A Silk Purse from the Sow's Ear: Retrieving Normative Information From Multidimensional Forced-Choice Items. *Organizational Research Methods*, 8(2), 222-248.

MILKOVICH, G.T., & NEWMAN, J.M. (1987). *Compensation*. 2nd Ed. Texas: Business.

MILGROM, P., & ROBERTS, J. (1990). The Economics of Modern Manufacturing: Technology, Strategy and Organization. *American Economic Review*, 50(3), 511-528.

MOREIRA, L.F. (2008). Interconectando Estratégia, Recompensa e Performance. *Anais do XV Congresso de Administração do Mercosul*. Foz do Iguaçu, Brasil.

NAVES, E.M.R., & COLETA, M.F.D. (2003). Cultura e Comprometimento Organizacional em Empresas Hoteleiras. *Revista de Administração Contemporânea*, 7(Edição Especial), 205-222.

O'NEAL, S. (1992). R²: The Reward and Recognition Phenomenon. *Compensation & Benefits Review*, 24(6), 48-52.

O'REILLY, C., CHATMAN, J., & CALDWELL, D. (1991). People and Organizational Culture: a Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit. *Academy of Management Journal*, 34(3), 487-516.

PLOTHOW, C.B. de A. (2006). Fatores Contingenciais à Estratégia de Remuneração da Força de Vendas. 2006. Dissertação (Mestrado) – USP (Departamento. de Administração), São Paulo.

REA, L.M, & PARKER, R.A. (1997). *Designing and Conducting Survey Research: a comprehensive guide*. 2nd Ed., New York: Jossey-Bass.

SCHEIN, E.H. (1992). *Organizational Culture and Leadership*. 2nd Ed., San Francisco: Jossey-Bass.

SCHIEHLL, E., & MORISSETTE, R. (2000). Motivation, Measurement and Rewards from a Performance Evaluation Perspective. *Revista de Administração Contemporânea*, 4(3), 7-24.

SHAW, J.; DELERY, J.; JENKINS, D., & GUPTA, N. (1998). An organizational level analysis of voluntary and involuntary turnover. *Academy Management Journal*, 41(5), 511-525.

SROUR, R.H. (1998). *Poder, Cultura e Ética nas Organizações*. Rio de Janeiro: Campus.

SILVA, M.M.P.S.A. (2008). *As práticas de recompensas: consequências na percepção de justiça e satisfação dos trabalhadores*. 2008. Dissertação (Mestrado) – Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa (Departamento de Economia), Lisboa.

TOMEI, P.A.; RUSSO, G.M., & ANTONACCIO, C.F.B. (2008). *Cultura Empreendedora: guia prático para seleção de empreendedores*. Rio de Janeiro: OfficeBook.

TOSI JUNIOR, H.L., & GOMEZ-MEJIA, L.R. 1994. CEO Compensation Monitoring and Firm Performance. *The Academy of Management Journal*, 37(4), 1002-1016.

TROMPENAARS, F. (1994). *Nas Ondas da Cultura: como entender a diversidade cultural nos negócios*. São Paulo: Educator.

WELTER, G.M.R., & CAPITÃO, C.G. (2007). Medidas Ipsativas na Avaliação Psicológica. *Avaliação Psicológica*, 6(2), 157-165.