

4 O grupo XYZ

O grupo empresarial objeto do estudo de caso desta dissertação é o Grupo XYZ, que iniciou suas atividades no Brasil em 1837, no Estado da Bahia, mais precisamente na cidade de Salvador. Ao longo dos seus 172 anos, a empresa tornou-se reconhecida como prestadora de serviços aos setores de comércio marítimo nacional e internacional no Brasil.

Sua tradição histórica somada com sua filosofia visionária está presente na estratégia de crescimento e forma de atuação de cada empresa do Grupo, viabilizando um diferencial de abrangência e qualidade de serviços no mercado nacional.

A XYZ, conforme dados de 2007, possui mais de 7 mil clientes ativos, sendo que os 100 principais respondem juntos por 81% das receitas e nenhum responde por mais de 10% das receitas totais do Grupo.

Os investimentos realizados pela XYZ propiciam eficiência reconhecida nos seus negócios de Operações Portuárias, Rebocagem Marítima, Logística, Agenciamento Marítimo e *Offshore*.

No que se refere ao negócio de Operações Portuárias, a XYZ possui concessões para operar dois dos principais terminais portuários de contêineres do Brasil, um, localizado no Porto de Rio Grande, no Estado do Rio Grande do Sul, e outro localizado no Porto de Salvador, no Estado da Bahia. As operações nos terminais portuários são divididas em carga/descarga e armazenagem de produtos, além de serviços acessórios, como colocação e retirada de contêineres e fornecimento de energia e monitoramento de contêineres refrigerados. A XYZ possui também serviços que incluem estocagem, reparos e lavagem de contêineres vazios.

Além dos terminais de contêineres, a XYZ possui operações nos portos públicos de Fortaleza, no Estado do Ceará (contêiner, carga geral e granel) e Santos, no Estado de São Paulo (veículos).

Este segmento representava, em 2007, 37% das receitas da XYZ, o que, no modelo do Boston Consulting Group (1982), coloca o negócio como a “*vaca leiteira*” do Grupo em conjunto com o negócio de Rebocagem Marítima. Em 2007, a XYZ foi a terceira maior companhia privada brasileira em movimentação de contêineres.

O negócio de Rebocagem Marítima da XYZ possui mais de 100 anos de atividade e no negócio de Rebocadores a XYZ é a maior operadora de serviços de rebocagem da costa brasileira. A XYZ atua na atracação e desatracação de navios, no apoio a manobras, bem como em serviços especiais de suporte a operações de salvatagem marítima e rebocagem oceânica. Outro serviço é o chamado “*offloading*”, que consiste na transferência de petróleo entre as plataformas e os navios.

A XYZ possui estaleiro próprio, na cidade do Guarujá em São Paulo, responsável pela construção das embarcações e manutenção da frota de rebocadores e embarcações de *offshore*.

Os negócios da XYZ Rebocadores respondem por 36% das receitas da XYZ, com base no relatório anual de 2007.

Em 2007, um grande concorrente internacional no negócio de Rebocagem Marítima ingressou no Brasil para competir com a XYZ neste mercado e levou ao Grupo a avaliar sua estratégia no mercado com o novo entrante.

Os negócios de Operações Portuárias e Rebocagem Marítima, por seu grande impacto no resultado do Grupo, influenciam muito no estilo de gestão praticado.

O negócio de logística cresceu a partir da década de 90 e oferece serviços de transporte, armazenagem e distribuição a clientes nacionais e multinacionais. Dessa forma, nesse negócio, a XYZ é reconhecida como um operador logístico que oferece soluções integradas e customizadas para a cadeia de suprimentos com projetos inovadores, customizados para a necessidade do cliente.

Uma das principais unidades da Logística é o Porto Seco, localizado na cidade de Santo André, no Estado de São Paulo.

De 2004 até 2007, a receita do segmento de logística teve crescimento médio anual composto de 47,6%, sendo responsável por 17% da receita líquida de 2007 da XYZ, com base no relatório anual do mesmo ano.

O negócio de Logística apresenta características específicas por ser administrado em margens operacionais mais estreitas que os demais, no que se refere à diferença entre custo operacional e a respectiva receita. Além disso, por ser intensivo em mão-de-obra e por demandar uma especificidade técnica diferenciada em seus profissionais de nível superior, apresenta necessidades singulares tanto no perfil de seus profissionais, quanto na composição dos seus custos.

No negócio de Agenciamento Marítimo, a XYZ é a maior e mais antiga agência brasileira independente (que não pertence a armadores). Ela presta serviços de agenciamento a navios de linhas regulares e navios avulsos nos principais portos do país. O negócio possui mais de 15 escritórios e opera em 42 dos principais portos brasileiros, sendo a maior cobertura nacional ao longo da costa brasileira.

O negócio de Agenciamento representa 5% da receita líquida da XYZ.

O negócio de Agenciamento está em um cenário onde cada vez mais armadores assumem a responsabilidade pelo agenciamento de suas operações, o que leva um desafio adicional no que se refere à retenção de clientes e visualização de novas oportunidades.

O negócio de *Offshore* presta serviços de apoio marítimo para plataformas de exploração e produção de petróleo e gás. O negócio, em 2007, superou em 28,72% a receita de 2006 e representou 3% da receita da XYZ.

Frente às características particulares de suas áreas de atuação, a XYZ apresenta a integração de diferenças como um de seus principais atributos, mesclando em seus negócios a prática de profissionais, com muito tempo de empresa, com jovens talentos mergulhados nas melhores práticas de mercado.

A diretoria do grupo reconhece o mesmo como tradicionalmente moderno, pois ao mesmo tempo em que possui tradição de mercado em alguns de seus negócios, busca se atualizar às novas necessidades de mercado. Além disso, a diretoria destaca que o grupo apresenta um ambiente de trabalho amigável e incentivador.

Um consultor em visita ao Grupo XYZ, falou uma frase que exemplifica o ambiente acolhedor que visualizou: “*percebo que as pessoas aqui se sentem em família, em casa*”.

4.1. Breve histórico da empresa

Nesta parte do trabalho, utilizaremos nomes fictícios para os sócios majoritários da organização visando não explicitar seus nomes reais.

“ABC” abre sua empresa em 1837, a XYZ, na cidade de Salvador, associado à “DEF”, seu irmão caçula que assume a ponta da operação em Londres. Ao registrar a empresa, “ABC” jamais poderia prever o futuro que se desenhava para 170 anos mais tarde. Futuro esse no qual a XYZ estaria transformada na maior empresa de rebocadores da América Latina, na terceira maior no ranking das Américas. Na maior operadora portuária do Brasil. Na única companhia brasileira capaz de operar em toda e qualquer área do comércio marítimo.

“ABC” já conhecera Salvador como representante de uma companhia de seguros em 1820, o que pode tê-lo ajudado no processo de reflexão de seu projeto empresarial.

Os irmãos buscaram se estabelecer no novo mundo dedicando-se ao negócio de carvão. Pretendiam aproveitar as vantagens da Inglaterra no Tratado de Aliança, comércio, navegação e amizade de 1810. Neste Tratado a Inglaterra gozava do benefício de pagar a taxa de 15% sobre os importados, enquanto os demais países pagavam 24% e Portugal 16%.

Desde 1808, na Província da Bahia e na Corte, existe um aumento de negócios com a Inglaterra.

A Inglaterra fora impedida por Napoleão de negociar com os países europeus, após a decretação do Bloqueio Continental, e foi musa inspiradora de Dom João VI para que franqueasse os portos brasileiros às nações, em 1808.

Com a escassez do carvão neste lado do Atlântico, os irmãos da XYZ perceberam oportunidades neste comércio, afinal o carvão era a matriz energética da época. Dessa forma, “DEF” organiza a compra do carvão na Inglaterra e “ABC”, em Salvador, o recebe e distribui nas principais cidades brasileiras.

A partir de 1840, o negócio apresenta um crescimento vertiginoso para o restante do século XIX, quando ocorrem concessões para exploração de minas, comércio de minerais combustíveis e ouro, agenciamento marítimo e atividade portuária.

Entre as novas atividades, o Grupo construiu o primeiro dique seco no Brasil, na Ilha do Mocanguê Pequeno, na Baía da Guanabara, que foi inaugurado por Dom Pedro II em 1869 e foi considerada a maior obra privada até então.

“ABC” II, da segunda geração dos XYZ, associa-se ao Barão de Mauá, visando à exploração do carvão e ferro, e na mesma época, ocorre a Guerra do Paraguai, na qual o Grupo abastece a Armada Imperial, graças aos seus serviços de agenciamento.

O Grupo, com “ABC” II, passa sua administração central de Salvador para o Rio de Janeiro.

No século XIX a companhia se internacionaliza com presença até no Japão e com variados negócios ligados ao comércio exterior em novas frentes de agenciamento, importação de máquinas, caldeiras e componentes para construção pesada.

Com a república, o monarquista “ABC” II é perseguido e obrigado a deixar o país, com o fim do contrato de concessões para exploração de atividades portuárias e arresto de navios da companhia. Dessa mudança política surge uma quase falência para a XYZ e a mudança para outro dono, “GHI”.

A família de “GHI” terá o controle da XYZ pelos seguintes 50 anos.

Neste período a empresa abre seu capital na bolsa de Londres e ingressa em novos ramos de atividade: estiva, estaleiro de construção e reparos, distribuição de sal e armazém.

A empresa, além da navegação era um “trading”, e cuidava da importação e exportação de produtos de primeira necessidade até produtos finos, como fósforos Fiat Lux e o uísque Johnnie Walker, entre outros.

A partir de 1930, com o aumento da industrialização brasileira, o Brasil limitou as licenças de importação para produtos com similar nacional. Além disso, ocorreu a nacionalização das minas de carvão da Inglaterra e o ingresso do novo combustível chamado Petróleo no mundo.

Na Inglaterra, decide-se por preparar a liquidação dos ativos e encerrar as atividades na América do Sul, ou pelo menos deixar o mínimo possível por aqui.

As portas estão fechadas na antiga loja do Rio de Janeiro onde a companhia mostrava os produtos importados de sua carteira. As atividades estão concentradas em Salvador.

Interessante observar que as duas quase mortes da XYZ ocorreram como resultados de mudanças político ideológicas no País.

O novo ressurgimento da XYZ ocorre no ideal desenvolvimentista do Brasil, em 1959, quando um grupo de investidores chefiados por “JKL” assume o controle acionário e ordena o cessar da venda de ativos no país.

A partir daí, inverte-se o processo de diversificação radical que foi marca dos cem anos passados. Busca-se, então, concentrar esforços nas atividades em que o Grupo possuía reconhecida experiência e que eram promissoras. Amplia-se a frota de rebocadores, investe-se em estaleiros de médio porte e busca-se o saneamento e a austeridade nas despesas.

Com o falecimento de “JKL” em 1988, a XYZ passa a ser comandada pelo seu filho “JKL” II, segunda geração da família.

A companhia chega ao século XXI, testemunhando fatos históricos importantes da vida nacional e consolida-se como uma das principais agências marítimas e uma das maiores operadoras de contêineres do país. Além disso, possui a maior frota de rebocadores da América Latina e está equipada com o que há de melhor para apoio portuário e “*offshore*”.

A partir de 1990, o Grupo ingressou no apoio logístico e operação portuária, que no momento é um dos segmentos mais expressivos da XYZ.

Em abril de 2007, a XYZ abriu seu capital na Bolsa de São Paulo, em mais um sinal de que sua saga continua.

Com a abertura de capital o Grupo busca o desenvolvimento dos negócios existentes e de novos negócios e, visa, também, a modernização permanente de seu modelo de gestão em um mercado que se mostra cada vez mais competitivo em cada um dos seus negócios.

É interessante observar que, ao longo dos anos de sua existência, o Grupo XYZ passou por vários momentos de reinvenção contínua e a cada momento de declínio, que poderiam trazer o fim da organização, o Grupo soube se reinventar e ingressar em nova fase de sucessão no caminho de sua nova vida organizacional.

Ao analisarmos o Grupo, como um todo, podemos no momento atual alocá-lo entre o estágio de formalização (meia-vida) e o estágio de elaboração (maturidade), apresentados nos estudos de Quinn e Cameron (1983) e nos estudos de Schein (1988).

Este paralelo deve-se ao fato do Grupo estar na fase na qual existe um aumento do papel do administrador e integrador, ao mesmo tempo em que, principalmente pela demanda de negócios mais recentes como o de Logística e *Offshore*, existir certo equilíbrio entre os papéis de administrador e empreendedor.

É interessante destacar que se podem encontrar cada um dos seus negócios em fases específicas de ciclo de vida, devido ao número de negócios que o Grupo possui e que foram criados em momentos diferentes. Isso deve incentivar uma administração cada vez mais focada na realidade particular de cada um desses negócios.

4.2. Histórico da área de recursos humanos no grupo

Até a década de 90, a área de Recursos Humanos era basicamente uma divisão voltada à pagadoria de pessoal, sem uma representatividade maior frente às questões estratégicas do Grupo.

A partir da década de 90, a área ampliou sua atuação para questões voltadas às áreas de desenvolvimento de recursos humanos e estratégia de benefícios, com o suporte a alguns programas voltados às lideranças da empresa e a revisão de componentes dos pacotes de benefícios, como a inclusão da previdência privada e revisão dos parceiros no plano médico do Grupo, entre outras ações.

Essa mudança foi também motivada pelo ingresso do Grupo em novos negócios, como o de Operações Portuárias, Logística e *Offshore* que demandaram uma área de Recursos Humanos atuante na atração e retenção de profissionais no perfil específico para esses negócios.

Mesmo assim, pode-se dizer que até o final de 2002, o foco principal da área de Recursos Humanos da XYZ ainda estava expressivamente ligado às rotinas do departamento de pessoal, ou seja, rotinas voltadas à administração da folha de pagamento e suas questões legais e, além dessas, devido às características dos negócios mais representativos da empresa até então (Rebocagem e Agenciamento Marítimo), existia uma atenção dedicada às questões de ordem sindical também. Afinal, as questões de ordem sindical merecem atenção especial frente ao impacto das mesmas nos custos de pessoal.

A atuação de recursos humanos voltada para as atividades de ordem basicamente operacional e legal não impediam que a empresa, ao longo de seus 171 anos, realizasse ações voltadas à motivação e retenção de seus funcionários. Essas ações, até então, ocorriam graças à visão de seus líderes e propiciavam momentos de integração entre os funcionários. Um desses momentos de integração pode ser representado pelas aulas de futebol que os funcionários do Grupo receberam na década de 20, do introdutor do futebol no Brasil, Charles Miller. Como indicou o historiador inglês Josh Lacey, para a revista interna dos funcionários em julho de 2006, Miller chegou a dar aulas, no início do século passado, para os funcionários da XYZ em Santos.

Entre 2001 e 2002, o Grupo XYZ iniciou uma mudança em sua gestão de Recursos Humanos. Nesta época foi formado o chamado “*Time de RH*” que era composto por diretores e gerentes de várias divisões de negócios da empresa. A partir dos trabalhos elaborados pelo “*Time*”, percebeu-se a necessidade de redirecionar o foco de Recursos Humanos para alinhá-lo ao desenvolvimento da organização. Seria o desenvolvimento organizacional através das pessoas.

Em agosto de 2003 foi contratada um novo gerente para a área de Recursos Humanos e elaborado um planejamento estratégico para essa divisão. Esse planejamento iniciou com uma revisão do foco de atuação da área e esta foi rebatizada de Desenvolvimento Humano e Organizacional (DHO). Assim, além da gestão das questões ligadas a benefícios, relações trabalhistas, sindicais e folha de pagamento, o DHO passou a ser responsável direto pelos critérios de seleção de pessoal, que antes era descentralizado (com gerenciamento das contratações na matriz do Grupo e auxílio na contratação nas outras filiais fora do Rio de Janeiro). O DHO assume efetivamente também a responsabilidade por treinamento, desenvolvimento, remuneração e informações gerenciais. A visão do diretor-superintendente do Grupo, apresentada na revista interna da XYZ em abril de 2004, dizia que “*nosso objetivo era juntar o desenvolvimento da organização com o desenvolvimento das pessoas, pois entendemos que o crescimento da companhia só acontece a partir do crescimento de seus colaboradores*”.

A divisão de DHO apresentou inicialmente duas novas áreas. A área de Treinamento e Desenvolvimento, responsável pela seleção, treinamento e desenvolvimento do Grupo e a área de Recompensa e Incentivos, responsável pela administração de cargos e salários, pelas informações gerenciais da divisão e pelo

orçamento de pessoas da organização. Além dessas duas áreas, manteve-se a área de Administração de DHO, responsável pela Folha de Pagamento e Relações Sindicais do Grupo.

Em 2005, a divisão de DHO incluiu também em seu escopo, a área de Comunicação da empresa, responsável tanto pela comunicação interna quanto pela comunicação externa do Grupo XYZ.

A partir de 2004, o foco da divisão de DHO voltou-se ao desenvolvimento da organização através das pessoas, a partir de programas anuais de treinamento para as lideranças, chamados Programas de Desenvolvimento Gerencial (PDG), do desenvolvimento de um novo sistema eletrônico de avaliação de desempenho dos gestores, da ação e suporte aos assuntos ligados à seleção e treinamento nos diversos negócios do Grupo e da estruturação de um plano de cargos, salários e benefícios para a organização.

Em 2004, ocorreu uma estruturação do plano de cargos e salários do Grupo, em parceria com a consultoria Hay Group, com um programa que visou definir o peso dos cargos na estrutura organizacional e o equilíbrio da remuneração dos cargos frente ao mercado, através da definição de uma estratégia de remuneração para o Grupo XYZ como um todo.

A partir desse momento, a divisão de DHO passou a ser percebida como uma efetiva facilitadora dos processos ligados às pessoas da organização, com presença nas reuniões semanais da Diretoria Corporativa do Grupo, o que até então não ocorria.

Em 2007, ocorreu mais um salto para a divisão de DHO no Grupo, após a abertura de capital do Grupo na Bolsa de São Paulo, a divisão de DHO foi transformada em diretoria. Com essa transformação, a gerência de Recompensa e Incentivo assumiu as responsabilidades da área de Administração de DHO, além de suas responsabilidades originais, alterando sua denominação para gerência de Recompensa e Planejamento DHO.

Em 2007, a gerência de Comunicação assumiu em seu escopo a responsabilidade de iniciar a agenda do tema Sustentabilidade na organização.

Em 2008, a partir de um evento que reuniu os principais gestores da organização, a divisão de DHO do Grupo desenhou sua estratégia para o futuro, visando atuar não só como facilitadora, mas também como parceira da linha de frente, através da atuação de consultorias internas de DHO tanto nas filiais quanto

nos negócios. O objetivo final dessa estratégia é levar a divisão para uma atuação futura como co-autora da estratégia do Grupo XYZ.

Dentro dessa visão, a ação de DHO estará ampliada para a coparticipação nos desafios dos negócios, para o foco nos investidores, clientes, funcionários e terceiros, para o desenvolvimento das lideranças, para a ação como facilitadora da transformação organizacional frente aos novos desafios de mercado, para a ação como integradora da cultura XYZ, além de guardiã da gestão do conhecimento e fomentadora da superação dos resultados.

Todas essas áreas de atuação estão cobertas dentro da estratégia de DHO com programas específicos que foram projetados para o futuro. Esses programas foram divididos nos quadrantes apresentados por Ulrich (1998). Abaixo se encontra o modelo de quadrantes do mesmo.

Figura 2: Modelo de múltiplos papéis para a administração de RH



Fonte: ULRICH, Dave. *Os Campeões de Recursos Humanos*, 1998

4.3. Características do sistema de remuneração da XYZ

Ao final de 2004, conforme falado anteriormente, foi elaborado pelo Desenvolvimento Humano e Organizacional do Grupo, representado pela área de Recompensa e Planejamento, um plano de cargos e salários abarcando todas as empresas e negócios do Grupo XYZ. Para o desenvolvimento desse plano foi contratada como parceira de trabalho a Consultoria Hay Group.

O plano de cargos e salários foi elaborado na forma tradicional de administração da remuneração, através de um plano funcional de cargos e salários, elaborado com base na metodologia de pontos.

Isto decorreu da necessidade de implantar um plano com metodologia já sedimentada no mercado, visando uma melhor aderência às características e necessidades do Grupo naquele momento.

A única categoria que ficou fora do plano de cargos e salários elaborado foi o grupo de marítimos dos negócios de rebocagem e *offshore*. Isto se deve ao fato desta categoria ser administrada por legislação específica e conforme regras desenhadas nos acordos sindicais customizados à sua realidade.

Para o trabalho foram realizadas entrevistas com diretores e gerentes dos diversos negócios do Grupo XYZ e foram elaboradas descrições dos cargos da organização, com o objetivo do melhor entendimento dos negócios. Após esse trabalho inicial, os cargos foram avaliados em conjunto com a área de Recompensa e Planejamento de DHO do Grupo, montando a estrutura e validando a mesma inicialmente com gerentes seniores e posteriormente com os diretores da empresa. Com as validações realizadas, verificou-se a análise da consistência interna da remuneração na organização, avaliando o equilíbrio interno da remuneração em cada cargo e entre eles. Na sequência, foi avaliada a consistência externa através de uma pesquisa de mercado.

Em termos de análise da consistência externa da remuneração do grupo, foi avaliado um mercado único para o grupo de cargos operacionais, administrativo e de supervisão, que buscava agrupar empresas competidoras de mão de obra, nos diversos negócios do Grupo e foi formado por 17 empresas. Esse painel de empresas para a pesquisa foi escolhido pela diretoria do Grupo.

Um mercado único para todos os negócios foi um desafio adicional que é repensado atualmente, frente à especificidade e características específicas de cada um dos negócios do Grupo.

Quanto aos cargos de coordenação e gerência do Grupo foi escolhido o mercado conhecido como “mercado geral Hay”, que é a referência da consultoria para o acompanhamento das movimentações de mercado há mais de 10 anos no Brasil. As empresas que estão presentes neste painel da Hay devem apresentar no banco de dados da mesma o mínimo 70% de seus dados lançados, 99% de certeza de participação no banco de dados da Hay todos os anos, além de possuir avaliação de cargos implementada e/ou certificada por um consultor da Hay Group, e uma política estruturada de gestão de pessoas.

O mercado geral da consultoria Hay Group apresenta, em seu painel, em torno de 110 empresas presentes em 15 setores de atividade. Ele foi escolhido pelo entendimento de que os profissionais nos cargos de gestão da empresa podem ser recrutados e selecionados por empresas de quaisquer ramos de atividade, pois o que se busca nestes profissionais é sua habilidade de gestão.

Para o grupo de diretores do Grupo, o painel selecionado foi formado pelo chamado “mercado executivo Hay” que é composto também por um grupo selecionado de empresas, como o mercado geral Hay, porém é voltado para os cargos cuja pontuação estão em 1.000 pontos Hay ou acima. Cargos dessa pontuação, para a metodologia Hay, são considerados cargos de alta senioridade organizacional e merecem uma avaliação específica, devido à suas características em termos de pacote de remuneração.

O mercado selecionado pela diretoria corporativa para os cargos operacionais, administrativos e de supervisão foi regionalizado em três grandes áreas visando uma melhor adequação ao custo de vida das localidades em que se encontram os negócios do Grupo XYZ no Brasil.

Após a realização da pesquisa, foram definidas junto à diretoria corporativa as políticas de competitividade do Grupo, tanto na remuneração fixa quanto variável.

Ficou definido que o Grupo estaria administrando sua remuneração, tanto no fixo quanto no variável, com base na mediana de mercado. Dessa forma, os cargos avaliados foram agrupados em grades salariais específicas que apresentavam a mediana de mercado como balizadora.

A amplitude de cada faixa desenhada para as grades salariais variou conforme o grupo de cargos que a compunha. A amplitude de aproximadamente 22% foi indicada para os cargos operacionais, pela menor possibilidade de diferenciação salarial entre seus ocupantes, frente às atribuições dos mesmos. Para alguns cargos operacionais foi recomendado trabalhar com um salário referência único, baseado na mediana do mercado. Os cargos executivos, de diretoria, apresentaram faixas salariais com amplitude superior a 50%, conforme prática de mercado. A faixa com amplitude de 50% foi referência para a maior parte dos cargos administrativos e gerenciais do Grupo.

O plano foi implantado e, a partir de 2005, os ocupantes dos cargos foram aos poucos sendo enquadrados na política salarial da empresa.

Foram formalizadas políticas para o crescimento dos funcionários, tanto por mérito, ao apresentarem desenvolvimento na função que exerciam, quanto por promoção, por apresentarem desenvolvimento que possibilitava o ingresso em cargos de maior senioridade, desde que existissem vagas para tal.

Essas políticas necessitam de reforço constante para que se evitem exceções que são demandadas em várias situações.

Em 2006, outras ações relativas à carreira e remuneração, tanto na parte salarial quanto de benefícios, foram propostas.

Entrou em vigor a carreira em Y, na qual o funcionário pode crescer para cargos de maior senioridade técnica na empresa recebendo o mesmo pacote de remuneração dos executivos que se encontram em cargos gerenciais ou de coordenação. Para tal crescimento é necessário a existência da vaga de uma função com alta profundidade técnica em determinada unidade. Os especialistas são avaliados, em termos de pontuação de cargo e remuneração, como os coordenadores do Grupo, enquanto os consultores são equivalentes aos gerentes.

A carreira em Y ainda não está sedimentada na cultura do Grupo, que é muito hierarquizada e valoriza por demais os cargos de gestão em detrimento dos cargos de função superior especializada.

O plano de previdência privada do Grupo também sofreu uma reformulação, visando um desenho mais competitivo e em linha com as necessidades dos negócios. A possibilidade de acesso às reservas depositadas pela empresa teve seus prazos encurtados e o desenho possibilitou a aplicação dos recursos dos funcionários em fundos mais diversificados do que os existentes até então.

Procurou-se uma otimização da administração do plano médico na empresa, desenhando planos conforme a necessidade específica dos negócios, visando uma melhor relação custo/benefício do mesmo. Além da customização dos desenhos dos planos médicos por negócio, buscou-se uma administração centralizada do benefício, visando ganho de escala para o mesmo,

O pacote de benefícios da empresa, de forma geral, apresenta um desenho tradicional, no qual existe um grupo de benefícios que é ofertado de forma equitativa aos funcionários do Grupo, existindo diferenciação apenas para alguns benefícios ofertados aos cargos executivos e diferenças específicas em benefícios acordados em negociação coletiva por localidade ou categoria.

Os desenhos de PLR até 2007 referiam-se a uma meta única de resultado para todos os elegíveis. A partir de 2007, os negócios de Logística e Operações Portuárias passaram a possuir um desenho de metas também pelos resultados das unidades e departamentos, visando uma maior proximidade e comprometimento dos funcionários com os resultados desses negócios. Existe uma tendência do desdobramento de desenhos com esse mesmo objetivo para outros negócios da empresa.

Com a abertura do capital da empresa em 2007, o programa de “*phantom shares*” da empresa foi estendido para outros executivos do Grupo, além da diretoria que já possuía tal plano. Esses executivos foram indicados pela diretoria para participação no plano.

Em 2008 surgiu a necessidade de novas reflexões sobre a estratégia de remuneração. Entre as reflexões iniciadas está a avaliação da permanência de uma estratégia única de administração salarial entre os negócios do Grupo e a necessidade de pesquisas salariais específicas para monitorar o mercado de marítimos em *Offshore*, que apresenta cada vez mais concorrentes de mão de obra.

4.4. Resultados da pesquisa sobre a cultura organizacional

Nesta parte do trabalho se utilizam dados secundários obtidos em pesquisa patrocinada pela XYZ, junto à empresa aqui chamada de *HIJ* Consultoria em Recursos Humanos, visando preservar a identidade da mesma. Esses dados não

foram coletados diretamente pelo pesquisador desta dissertação, mas sim pela consultoria. O pesquisador desta dissertação participou do processo, como membro da equipe da equipe de DHO que realizou o trabalho em conjunto com a consultoria, e assegurou-se da qualidade da pesquisa avaliando a coleta e tabulação dos dados, frente à metodologia proposta por Handy (2003) que foi utilizada como base para a pesquisa.

No Programa de Desenvolvimento Gerencial (PDG), patrocinado pela gerência de treinamento e desenvolvimento da diretoria de DHO, findado em 2007, diagnosticou-se os valores do Grupo XYZ e sua cultura, com base em questionário proposto por Handy (2003).

Participaram do PDG 85% dos Coordenadores, Gerentes e Diretores de todo o Grupo XYZ, totalizando 171 pesquisados, que responderam os questionários em cada uma das 10 turmas que compuseram o programa.

O questionário da pesquisa encontra-se no anexo dessa dissertação, bem como, a interpretação das contagens do questionário, recomendadas por Charles Handy em seu livro, e os resultados gerais em frequência modal, apresentados pela consultoria contratada.

Os resultados do questionário respondem sobre os valores e respectiva cultura corporativa do Grupo XYZ. Através do resultado, podem-se traçar paralelos com a estratégia de remuneração existente na organização. Da mesma forma, percebemos tendências de transformação cultural que respondem sobre as reflexões que passa a área de remuneração do Grupo atualmente. A influência da cultura nacional aparece também no resultado do questionário.

Através da análise do questionário, podem-se traçar paralelos com outras tipologias culturais apresentadas no referencial teórico, com base nos valores característicos de cada uma, e observar analogias das mesmas com o ciclo de vida e com estratégias genéricas de remuneração, ao analisarmos as características apresentadas no referencial teórico para determinados ciclos de vida e estratégias de remuneração específicas.

Na análise dos resultados, observa-se a prevalência da utilização e valorização de mecanismos próprios da racionalidade burocrática explicitada em controles, em regras, processos e métricas detalhadas, e em sua obediência. O foco fundamental da dinâmica do trabalho na organização demonstra estar alicerçada em uma estrutura marcada pela hierarquia. Possíveis conflitos entre

colaboradores tendem a ser resolvidos pela regulamentação normativa. O perigo aqui é excelência se confundir com cumprimento de normas e procedimentos, instalando e fortalecendo a cultura do esforço ao invés da cultura dos resultados.

Estas características de organização burocrática são muito pertinentes às características de alguns negócios tradicionais do Grupo, como Agenciamento e Rebocagem Marítima. Este último, além de tradicional, responde por 36% das receitas do Grupo. O negócio de Rebocagem é formado em grande parte por profissionais do meio naval que são acostumados a trabalhar com base em normas claras e na obediência às mesmas.

A competição identificada no diagnóstico como a mais forte no tecido cultural da XYZ é a originária da necessidade de ocupar uma posição importante no sistema formal, o que é compatível com a predominância da regulamentação burocrática já analisada. No entanto esse padrão é seguido pela motivação de obter vantagens e poder pessoal, ficando em quarto lugar a competição motivada pela melhoria do padrão de resultados. Essas características demonstram desafios para implantação da meritocracia em seus moldes clássicos e a presença da influência da cultura nacional, em sua característica hierarquizante.

Há indícios de que a dinâmica da XYZ é também regida pela existência de vínculos de lealdade pessoal e redes de relacionamentos que privilegiam posturas paternalistas, também características influenciadas pela cultura nacional.

Em tais circunstâncias, é possível encontrar nas diferentes áreas o culto às personalidades, ao lado do compromisso com a execução do trabalho e cumprimento das regras e do dever. Em quadros culturais com tais características, é comum encontrar-se também o paternalismo e o protecionismo dispensado àqueles que são parte das redes de relacionamentos. Essas redes são convenientes em determinadas organizações quando a burocracia se transforma no entrave para a solução rápida dos problemas. A consequência disso, além da concentração na relação interpessoal, ao invés do foco direto no trabalho e no resultado, é o desgaste para estar próximo às personalidades importantes e a frustração caso o esforço não seja reconhecido.

É importante destacar que embora o padrão formal seja hegemônico na estrutura cultural da XYZ e que o traço da subjetividade, paternalismo, apareça graças ao modelo de poder praticado pelos gestores, esse modelo de poder assim configurado não aparece de forma explícita nos questionários. Os resultados

indicam sinais de padrões do tipo burocrático-formal encobrendo um padrão gregário de poder caracterizado pela preocupação com relações marcadas pela pessoalidade. Os conflitos interpessoais tendem a ser evitados e quando surgem não são bem vistos. Dessa forma, percebe-se um mecanismo culturalmente legitimado de refletir muito sobre decisões que possam desagradar ou gerar impopularidade. Podem-se ver assim outras características da cultura nacional, tanto no formalismo como na postura de espectador, personalismo e paternalismo.

Conforme analisado no referencial teórico, essas características da cultura nacional são evidentes em organizações que se encontram de forma geral na fase de maturidade em seu ciclo de vida. Essa fase pode ser colocada como a característica do Grupo XYZ como um todo, apesar da existência de negócios que ainda não chegaram nesse momento, ao analisarmos seu ciclo de vida particular.

Ao pensar o futuro, os funcionários projetam uma organização focada no resultado e na equipe, mantendo a burocracia necessária para tais resultados e associada à preocupação com dimensões estratégicas e com uma melhora significativa do prazer. Observa-se que ao pensar adiante identificam uma situação ideal aonde chefe e subordinado pautam suas condutas essencialmente pela busca de prazer, pela possibilidade de escolher o que fazer e pela atitude desregulamentada, indicando uma escolha cuja origem se encontra, provavelmente, nas mudanças que a organização está sofrendo frente às novas demandas de mercado, nas características gerais dos negócios, além das razões emocionais de busca por mudanças.

Isso pode ser fruto de uma necessidade cada vez mais clara de administrar cada negócio conforme suas especificidades de mercado e idiossincrasias, ao invés de considerar os mesmos em um mesmo modelo comum a todo o Grupo. É importante pensar no todo, mas com olhar dedicado a cada uma de suas partes.

A análise do material é importante para se pensar em como alterar padrões atuais trabalhando com ferramentas de influência cultural, visando transformações que possam ser desejadas.

De forma resumida e utilizando-se dos tipos culturais apresentados por Handy (2003), ao analisarmos a tabulação do questionário, percebemos como predominante atualmente a cultura Apolo e, pelas descrições acima, percebemos a existência em segundo plano de uma cultura Zeus, caracterizada pelo modelo de poder apresentado pelos gestores influenciados pela cultura nacional.

Porém, não podemos deixar de destacar que no questionário aparecem os traços Atena não só no projeto futuro de organização, pela visão pessoal dos pesquisados. A cultura Atena aparece paralela e pouco mais evidente, em segundo plano, com o tipo Zeus, no ponto de vista da organização hoje, com sinais de uma cultura focada em senso de equipe, orientada pelo compromisso com a competência e valorização da sinergia. Isso reflete o processo de transformação pela qual passa a organização.

Na sequência, apresenta-se uma análise da estratégia de remuneração da XYZ à luz das tipologias de Handy e dos demais estudiosos apresentados no referencial teórico. Traçam-se, para tal, as estratégias de remuneração adequadas a cada tipo cultural.

Ocorre também a associação dos tipos culturais com determinados ciclos de vida organizacional. Existem algumas variações entre o ciclo de vida organizacional e determinados valores similares entre as tipologias. Isto se deve as diferentes variáveis de análise das tipologias em relação à realidade.

A base para as conclusões foram os valores organizacionais captados na pesquisa realizada pela XYZ e os valores característicos de cada tipo cultural apresentado em cada tipologia.

A relação entre a estratégia de remuneração com melhor adequação para determinada cultura foi obtida pela avaliação dos valores associados a cada tipo cultural nas tipologias analisadas e os dados apresentados no referencial teórico sobre remuneração.

Tabela 12: Tipologia de Culturais vs. Ciclo de Vida vs. Estratégias de Remuneração

Tipologia Cultural	Valores Mais Importantes	Fase do Ciclo e Vida	Estratégia de Remuneração	Estratégia de Remuneração XYZ
<p>1. Handy</p> <p>Cultura de Poder: Alta centralização e Baixa formalização</p> <p>Cultura de Pessoa: Baixa formalização e Baixa Centralização</p> <p>Cultura de Tarefas: Alta formalização e baixa centralização</p> <p>Cultura de Papéis: Alta formalização e Alta centralização</p>	<p>Ousadia Autoconfiança Comprometimento Dedicação</p> <p>Transparência Comunicação Resiliência</p> <p>Flexibilidade Negociação Competitividade</p> <p>Obediência Segurança Conciliação Cooperatividade</p>	<p>nascimento crescimento inicial estágio empreendedor</p> <p>sucessão estágio de coletividade</p> <p>meia vida organizacional estágio de formalização</p> <p>estágio de elaboração Maturidade</p>	<p><u>“Pessoalista”</u> Sem real teor técnico e dependente do grau de confiança do gestor no funcionário</p> <p><u>Posicionamento:</u> Varia conforme área de negócios ou talentos específicos <u>Sistema de Remuneração:</u> Competências <u>Benefícios:</u> Flexíveis <u>Variável:</u> Ao utilizar “Stock Options” ou “Phantom Options” faz-se de maneira aberta a grande parte da organização</p> <p><u>Posicionamento de Mercado:</u> 3º Quartil de mercado no Variável <u>Sistema de Remuneração:</u> Competências <u>Benefícios:</u> <i>Tradicionais ou Flexíveis</i> <u>Variável:</u> Ao utilizar “Stock Options” ou “Phantom Options” não se limita apenas aos executivos seniores</p> <p><u>Posicionamento de Mercado:</u> Mediana para cargos oper./admin. <u>Sistema de Remuneração:</u> Funcional <u>Benefícios:</u> Tradicionais <u>Variável:</u> Ao utilizar “Stock Options” ou “Phantom Options” faz-se para executivos seniores</p>	X

Tipologia Cultural	Valores Mais Importantes	Fase do Ciclo e Vida	Estratégia de Remuneração	Estratégia de Remuneração XYZ
<p>2. Deal e Kennedy</p> <p>Cultura Macho: Alto risco e rápido <i>feedback</i></p>	competitividade foco em resultado	nascimento crescimento inicial fase de sucessão estágio de coletividade	<p><u>Posicionamento de Mercado:</u> 3º Quartil de mercado no Variável</p> <p><u>Sistema de Remuneração:</u> Competências</p> <p><u>Benefícios:</u> Tradicionais ou Flexíveis</p> <p><u>Variável:</u> Ao utilizar "Stock Options" ou "Phantom Options" não se limita apenas aos executivos seniores</p>	X
<p>Cultura aposte Sua Companhia: Alto risco e <i>Feedback</i> lento</p>	iniciativa ousadia perspicácia	sucessão Estágio de coletividade	<p><u>Posicionamento:</u> Varia conforme área de negócios ou talentos específicos</p> <p><u>Sistema de Remuneração:</u> Competências</p> <p><u>Benefícios:</u> Flexíveis</p> <p><u>Variável:</u> Ao utilizar "Stock Options" ou "Phantom Options" faz-se de maneira aberta a grande parte da organização</p>	
<p>Cultura Trabalho Duro/Diverte Muito: Baixo risco e rápido <i>feedback</i></p>	conciliação negociação visão de conjunto	meia vida organizacional maturidade estágio de elaboração	<p><u>Posicionamento de Mercado:</u> Mediana para cargos oper./admin.</p> <p><u>Sistema de Remuneração:</u> Funcional</p> <p><u>Benefícios:</u> Tradicionais</p> <p><u>Variável:</u> Ao utilizar "Stock Options" ou "Phantom Options" faz-se para executivos seniores</p>	
<p>Cultura Processo: Alto risco e <i>Feedback</i> lento</p>	segurança individualismo	declínio	Não existe estratégia padrão definida	

Tipologia Cultural	Valores Mais Importantes	Fase do Ciclo e Vida	Estratégia de Remuneração	Estratégia de Remuneração XYZ
3. Sethia e Von Glinow				
Cultura Exigente: baixa preocupação com pessoas e alta preocupação com desempenho	competitividade foco em resultado ousadia entusiasmo profissionalismo	nascimento crescimento inicial fase de sucessão estágio de coletividade	<u>Posicionamento de Mercado:</u> 3º Quartil de mercado no Variável <u>Sistema de Remuneração:</u> Competências <u>Benefícios:</u> Tradicionais ou Flexíveis <u>Variável:</u> Ao utilizar "Stock Options" ou "Phantom Options" não se limita apenas aos executivos seniores	
Cultura Integrativa: Alta preocupação com pessoas e desempenho	comunicação iniciativa visão estratégica autonomia comprometimento	meia vida organizacional estágio de formalização	<u>Posicionamento:</u> Varia conforme área de negócios ou talentos específicos <u>Sistema de Remuneração:</u> Competências <u>Benefícios:</u> Flexíveis <u>Variável:</u> Ao utilizar "Stock Options" ou "Phantom Options" faz-se de maneira aberta a grande parte da organização	
Cultura Cuidadosa: alta preocupação com pessoas e baixa preocupação com desempenho	segurança obediência socialmente responsável conciliação	meia vida organizacional maturidade estágio de elaboração	<u>Posicionamento de Mercado:</u> Mediana para cargos oper./admin. <u>Sistema de Remuneração:</u> Funcional <u>Benefícios:</u> Tradicionais <u>Variável:</u> Ao utilizar "Stock Options" ou "Phantom Options" faz-se para executivos seniores	X
Cultura Apática: Baixa preocupação com pessoas e desempenho	segurança individualismo	declínio	Não existe estratégia padrão	

Tipologia Cultural	Valores Mais Importantes	Fase do Ciclo e Vida	Estratégia de Remuneração	Estratégia de Remuneração XYZ
<p>4. Quinn e Rohrbaugh</p> <p>Cultura Grupo: Flexibilidade/ Mudança e Interno/Orientação para pessoas</p>	<p>flexibilidade perseverança visão de conjunto conciliação</p>	<p>meia vida organizacional maturidade estágio de elaboração</p>	<p><u>Posicionamento de Mercado:</u> Mediana para cargos oper./admin. <u>Sistema de Remuneração:</u> Funcional <u>Benefícios:</u> Tradicionais <u>Variável:</u> Ao utilizar "Stock Options" ou "Phantom Options" faz-se para executivos seniores</p>	X
<p>Cultura Desenvolvimento: Flexibilidade/ Mudança e Externo/Orientação para a organização</p>	<p>inovação iniciativa visão estratégica ousadia comprometimento</p>	<p>estágio de formalização</p>	<p><u>Posicionamento:</u> Variável conforme área de negócios ou talentos específicos <u>Sistema de Remuneração:</u> Competências <u>Benefícios:</u> Flexíveis <u>Variável:</u> Ao utilizar "Stock Options" ou "Phantom Options" faz-se de maneira aberta a grande parte da organização</p>	
<p>Cultura Hierárquica: Estabilidade/ Controle e Interno/Orientação para pessoas</p>	<p>conciliação negociação</p>	<p>meia vida organizacional maturidade estágio de elaboração</p>	<p><u>A mesma da Cultura de Grupo</u></p>	
<p>Cultura Racional: Estabilidade/ Controle e Externo/Orientação para a organização</p>	<p>competitividade de Individualismo</p>	<p>maturidade estágio de elaboração</p>	<p><u>Posicionamento de Mercado:</u> 3º Quartil de mercado no Variável <u>Sistema de Remuneração:</u> Competências <u>Benefícios:</u> Tradicionais ou Flexíveis <u>Variável:</u> Ao utilizar "Stock Options" ou "Phantom Options" não se limita apenas aos executivos seniores</p>	

Tipologia Cultural	Valores Mais Importantes	Fase do Ciclo e Vida	Estratégia de Remuneração	Estratégia de Remuneração XYZ
5. Goffe e Jones				
Cultura Comunal: Alta sociabilidade e alta solidariedade	Comprometimento Cooperatividade	maturidade estágio de elaboração	<u>Posicionamento de Mercado:</u> Mediana para cargos oper./admin. <u>Sistema de Remuneração:</u> Funcional <u>Benefícios:</u> Tradicionais <u>Variável:</u> Ao utilizar "Stock Options" ou "Phantom Options" faz-se para executivos seniores	
Cultura Mercenária: Baixa sociabilidade e alta solidariedade	Competitividade foco em resultado	nascimento crescimento inicial fase de sucessão estágio de coletividade	<u>Posicionamento de Mercado:</u> 3º Quartil de mercado no Variável <u>Sistema de Remuneração:</u> Competências <u>Benefícios:</u> Tradicionais ou Flexíveis <u>Variável:</u> Ao utilizar "Stock Options" ou "Phantom Options" não se limita apenas aos executivos seniores	
Cultura "Networked": Baixa solidariedade e alta sociabilidade	resiliência estabilidade emocional	fase de sucessão estágio de coletividade	<u>A mesma da Cultura Comunal</u>	X
Cultura Fragmentada: Baixa sociabilidade e baixa solidariedade	segurança individualismo	declínio	Não existe estratégia padrão definida	