

PERSPECTIVA DO CONCEITO DE VALOR AGREGADO: UM PANORAMA SEGUNDO ESPECIALISTAS E GESTORES DE PESSOAS DE INDÚSTRIAS E ORGANIZAÇÕES DIVERSIFICADAS

PERSPECTIVE OF THE VALUE-ADDED CONCEPT: A PANORAMA ACCORDING TO SPECIALISTS AND MANAGERS OF PEOPLE FROM DIVERSIFIED INDUSTRIES AND ORGANIZATIONS

WESLEY ANTONIO GONÇALVES¹

DALILA ALVES CORRÊA²

RESUMO: O estudo teve como objetivo e desafio a compreensão da dinâmica dos sistemas de remuneração e recompensas, a qual se intenta a reconhecer valor agregado pelo indivíduo. Para tanger o objetivo e o intuito proposto, verificou-se o conceito de valor agregado, no qual se associa ao sistema de remuneração e recompensa e, como ele se incorpora a este sistema. Para isso, utilizou-se da pesquisa qualitativa descritiva, sob a postura interpretativista. Sua amostragem foi constituída pelo conceito de cadeia ou redes, a qual incluiu 11 Gestores de RH, 07 Consultores Organizacionais e 06 Pesquisadores Acadêmicos, utilizando-se da entrevista qualitativa semiestruturada. No intuito de codificar e analisar os dados, aplicou-se a análise de conteúdo com auxílio do software Atlas.ti. Como resultado de pesquisa, seis pressupostos foram levantados, as quais poderão se desdobrar em objetos de novas pesquisas a respeito do tema valor agregado.

Palavras-chave: Valor Agregado, Sistemas de Remuneração e Recompensas, Gestão de Pessoas com Base em Competência.

ABSTRACT: The study had as objective and challenge the understanding of the dynamics of reward and reward systems, which seeks to recognize added value by the individual. In order to balance the objective and the proposed intention, the value added concept was verified, in which it is associated with the reward and reward system, and how it is incorporated into this system. For this, we used the descriptive qualitative research, under the interpretative position. Its sampling was constituted by the concept of chain or networks, which included 11 HR Managers, 07 Organizational Consultants and 06 Academic Researchers, using the semi-structured qualitative interview. In order to codify and analyze the data, the content analysis was applied using Atlas.ti software. As a result of the research, six assumptions have been made, which may be deployed in objects of new research on value added.

Keywords: Value Added, Compensation and Reward System, Human Resources Management Based on Competence.

Data de submissão: 19/03/2018 Data de aceite: 18/09/2018 Data de publicação: 28/09/2018

¹ Doutor em Administração. Professor do Instituto Federal do Triângulo Mineiro - IFTM, a qual atualmente exerce a função de Coordenador de Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação. Pesquisador - CNPq. Membro do Grupo de Pesquisa em Estudos Organizacionais e Gestão de Pessoas - GEOGEP.

² Doutora em Administração pela FEA/USP; Coordenadora dos Programas de Doutorado e Mestrado em Administração da Universidade Metodista de Piracicaba - UNIMEP. Pesquisadora CNPq - Membro do Grupo de Pesquisa em Estudos Organizacionais e Gestão de Pessoas - GEOGEP.

1 INTRODUÇÃO

A necessidade de promover mudanças na gestão de pessoas para dar respostas às transformações em curso no cenário organizacional, e especialmente no que se refere ao atendimento de expectativas dos *shareholders* e *stakeholders* requer avançar na busca de compreensão sobre a forma de se operacionalizar as políticas e os processos dessa gestão (HANASHIRO; TEIXEIRA; ZACCARELLI, 2008). Dentre eles, identifica-se o sistema de remuneração fundamentado na agregação de valor pelo indivíduo (GOMEZ-MEJIA, 2014; DUTRA; HIPÓLITO, 2012).

Tal realidade aponta, dentre outras configurações que estão se formando, em torno da dimensão “recursos humanos”, para a necessidade de uma “nova” gestão de pessoas, e, nesse contexto destaca-se, dentre outros aspectos, o desenvolvimento dos sistemas de remuneração e recompensas, que segundo Dutra e Hipólito (2012) teriam o intuito de estimular os colaboradores a gerar valor agregado para as organizações.

Em síntese, o valor agregado para Dutra (2013) é resultado de uma gestão de pessoas atuante com base em competências pela aplicação eficaz dos processos de movimentação, desenvolvimento e valorização dos indivíduos.

Embora, em qualquer atividade, haja diversas maneiras através das quais se pode criar valor (KNIGHT, 1997; COPELAND, KOLLER; MURRIN, 1994) percebe-se que, a dificuldade para conceituar valor agregado no sistema de remuneração e recompensas é tão desafiante quanto a definição de mecanismos e metodologias válidas para mensurá-lo.

O termo valor agregado integra a literatura da gestão de pessoas para expressar a noção do reconhecimento sobre um desempenho profissional diferenciado, um desempenho que confere distinção dentre os colaboradores, normalmente, aqueles que atingem ou ultrapassam metas estabelecidas. Também é comum encontrá-lo na literatura de manuais e magazines da gestão.

Em particular, no presente estudo, identifica-se como objetivo, o desafio de compreender o sistema de remuneração e recompensas que intenta reconhecer valor agregado pelo indivíduo. O intuito se assenta na perspectiva da compreensão da dinâmica de um sistema de remuneração e recompensa com vistas a reconhecer valor agregado.

Tal recorte justifica-se sobre a importância que este contexto exerce, assim como nas ações que poderão ser adotadas por administradores de remuneração ao desenvolver ou adotar conceitos teóricos, articulados e/ou que permitam prever e entender os efeitos das práticas de gestão de pessoas. Justifica-se, também, devido ao seu processo de configuração evolutiva, na qual o sistema de remuneração e recompensas nas empresas carece de metodologia que efetivamente possa identificar e recompensar o valor agregado que as pessoas entregam para as organizações. Por outro lado, a produção de conhecimento sistematizado sobre o assunto concentra-se sobre uma literatura nova, a qual no Brasil teve os primeiros trabalhos editados a partir do ano 2000, permanecendo até o momento, restrita ao interesse de poucos autores e poucas obras.

Para tanger o objetivo e o intuito proposto, verificou-se o conceito de valor agregado, associado ao sistema de remuneração e recompensas e, como ele se incorpora a este sistema.

O estudo veio ganhando força e proporções diferentes, à medida que foi sendo apresentado e discutido em congressos, como por exemplo, XVII-SEMEAD, XXI SIMPEP, III SIMPEAD, XII CONVIBRA – Administração, entre outros.

Nesta perspectiva, o artigo foi estruturado em quatro momentos distintos, o primeiro recai na diversificação do termo valor agregado. O segundo na contextualização referente aos sistemas de remuneração e recompensas. O terceiro apresenta os tratamentos e análise dos dados e por fim, o último apresenta as considerações finais do estudo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Valor agregado

O termo valor agregado é uma expressão genérica. Ele pode ganhar tons com objetivos diversificados à medida em que está sendo utilizado ou dependendo da área do conhecimento, conforme demonstrado no quadro 1.

Quadro 1 - Significado diversificado do termo valor agregado por área

ÁREA	SIGNIFICADO	AUTOR
Marketing	- Resultado positivo diante do interesse ou das utilidades desejadas em perspectiva individual; - Tudo aquilo em termos de benefício que o consumidor recebe e aceita pagar por determinado produto ou serviço.	(PRAHALAD e RAMASWAMY, 2004)
Ciências Contábeis	- Definido sendo a quantidade de valor medido em termos de preços que a sociedade, através da utilização do montante de recursos que tem a sua disposição; - Fator econômico, financeiro ou monetário, sempre ligado a lucros e despesas; - Conhecido e empregado na literatura como EVA - <i>Economic Value Added</i> ou Valor Econômico Agregado e GBV - <i>Value Based Management</i> ou Gestão Baseada no Valor.	(MORVANT-ROUX, GUÉRIN et al., 2014); (FRANCISCO, 2013); (SHINOHARAN, 2002).
Engenharia de produção	- É o que envolve processamento para mudar ou transformar um produto ou a montagem do mesmo; - É aquilo que transforma matéria-prima, alterando a sua quantidade ou a sua forma, em produto acabado ou semiacabado, isto é, normalmente são atividades de transformação que modificam o produto.	(FERREIRA e GURGUEIRA, 2013).
Educação	- Tem sido constantemente empregado na questão da qualidade da aula lecionada pelo professor; - Observações com base em indicadores de qualidade do professor, nas instruções realizadas por eles e nas características dos alunos; - Correlacionada não só com os seus conhecimentos e qualidade de ensino, mas também com a população de alunos que ensinam; - Escores de valor agregado do professor ter sido puramente quantitativo.	(HILL, KAPITULA e UMLAND, 2011); (COSTA, 2011).
Gestão de Pessoas	- Representa o efetivo concreto rendimento do trabalhador quanto a competência no qual está sendo empenhada; - Entrega da pessoa para a organização ou para a sociedade.	(DUTRA, 2014); (DUTRA e HIPÓLITO, 2012).

Fonte: elaborado pelos autores

Em síntese, observou-se que, no período 2004 a 2014, foram produzidas 08 dissertações sobre valor agregado / agregação de valor, sendo que 03 (três) abordaram o tema no campo da gestão: (1) valor agregado na governança de TI (ROHWEDER, 2007), (2) agregação de valor do *core competence* de uma rede de cooperação interorganizacional (VINHAS, 2008) e (3) valor agregado na cadeia de suprimentos (PEREIRA, 2010).

A inter e multidisciplinaridade do termo foram identificadas na área da educação através de, por exemplo, uma dissertação que discutiu a carreira docente a partir da aplicação da literatura da gestão (MARQUES, 2012); outra utilizou indicadores de qualidade

para identificar valor agregado em escolas municipais (MARTINS, 2008). Já as 06 dissertações da área contábeis abordaram problemáticas sobre criação de valor sendo que grande parte delas enfatizou o EVA como um modelo consolidado (QUEIROZ, 2007; GRABIN, 2005; FLORIANI, 2004, CHAVES, 2012; FILHO, 2007).

Quanto ao estado da arte observado em *papers*, em síntese, foram identificados 38 artigos (nacionais e internacionais) com os descritores valor agregado/agregação de valor e *added value/adding value*, sendo 02 nacionais, na área da gestão: (1) preditores de agregação de valor em arranjos produtivos interorganizacionais (VINHAS, 2010) e (2) sistema baseado em conhecimento para atribuição de valor agregado (MORAES, 2013). Internacionais foram identificados 15 artigos, sendo 08 em áreas distintas (Educação, Ciências Contábeis, Engenharia de Produção, Psicologia, TI, entre outros) e 07 nas áreas administração e ciências contábeis (CORTES; ZANBADA, 2010; DARIAS et al., 2010; SVEIBY; LINARD; DVORSKY, 2011; ROPER; ARVANITS, 2012; VERHAERT; POEL, 2014; GRETZINGER; ROYER, 2014; JONG, 2014).

Sob essa constatação, ele representa aspectos inter e multidisciplinaridade e com poucas pesquisas direcionadas para a gestão de pessoas.

2.2 Valor agregado de colaborador e a gestão de pessoas

Na gestão de pessoas, Dutra e Hipólito (2012) mencionam o termo valor agregado como a contribuição ou entrega da pessoa para a organização ou para a sociedade. Na concepção de autores como Knight (1997), todos os eixos, assim como qualquer função pode-se criar valor.

Ulrich et al. (2014, p.16) enfatizam a mesma perspectiva ao reconhecer que trata-se da contribuição dada pela pessoa de forma efetiva para superar os resultados organizacionais, a qual a empresa deve propor medidas com o intuito que seus colaboradores desenvolvam o seu valor agregado. Nesta linha, os autores propõem uma abordagem constituída por aspectos da pessoa e da organização constituindo-se no que eles denominam de DNA organizacional.

Neste contexto, o resultado organizacional é função das pessoas com as suas competências e motivação aplicadas na organização e, das variáveis organizacionais definidas pelas políticas, diretrizes, estratégias, sistemas, tecnologias, recursos financeiros, estrutura organizacional, equipe, clima organizacional, condições de trabalho, entre outros aspectos. Dutra e Hipólito (2012) reconhecem que o valor agregado é uma função da aprendizagem organizacional e dos resultados gerados para os clientes internos e externos da empresa, ou seja, diferentes *stakeholders*. Nesta concepção, Dutra (2014) associa o termo valor agregado a entrega, níveis de complexidade e espaço ocupacional.

2.3 Entrega, Nível de Complexidade e Espaço Ocupacional

Segundo Dutra (2014), o modelo de competências é materializado pelas abordagens “entrega”, “nível de complexidade” e “espaço ocupacional”. A seguir, comenta-se sobre como o termo “valor agregado” se associa a este contexto segundo as premissas desse autor.

2.3.1 Entrega

No entender de autores como Dutra e Hipólito (2012), o valor agregado ocorre pela “entrega” da pessoa para a organização ou para a sociedade. Autores como Brockbank e Ulrich et al. (2014) enfatizam a mesma perspectiva ao reconhecer que trata-se da contribuição dada pela pessoa de forma efetiva para a superar os resultados organizacionais.

Segundo Brockbank e Ulrich et al. (2014), a formação e experiência são virtudes da sua competência explícita. Já no conceito de entrega, o colaborador utiliza-se da sua competência implícita (seu modo de atuar, de fazer, sua maneira de realizar o trabalho solicitado, suas realizações profissionais, entre outros).

Dutra e Hipólito (2012) e Dutra (2001, 2012, 2014) defendem que para estabelecer um sistema de recompensas por competência individual de um colaborador é primordial que o gestor olhe as pessoas por sua entrega.

Dutra (2001, p. 27) fecha o assunto entrega, em suma, referindo-se “ao indivíduo saber agir de maneira responsável e ser conhecido por isso”. Em edição mais atualizada, Dutra, Fleury e Ruas (2012, p.56) define o conceito de entrega associando à “efetiva ação do indivíduo no exercício de suas atividades no trabalho”. Nesta obra, os autores afirmam que, “a entrega traduz a real contribuição do profissional no cumprimento de determinada competência” (p. 56).

Sob essa premissa, os autores partem do pressuposto que, quanto maior o grau de “complexidade da entrega” realizada pelo colaborador, maior será a sua capacidade de diferenciar-se e de adicionar valor agregado ao negócio.

2.3.2 Nível de complexidade

O termo nível de complexidade (*Work Level*) surgiu na década dos anos 80 oriundos dos estudos de Elliot Jacques. Segundo Jacques (1988), a complexidade é função das variáveis envolvida na execução dessas atividades, seu número, sua clareza ou ambiguidade, o grau em que mudam e, acima de tudo, a extensão pela qual elas estão nítidas ou confusas.

Nesta perspectiva, o nível de complexidade pode ser medido a partir do período de tempo entre o momento da decisão tomada e a possibilidade de avaliação dos resultados dela decorrentes.

Dutra (2001, 2012, 2014) utiliza dos níveis de complexidade como referência para o reconhecimento das entregas, no qual, para ele, compõe a competência individual do colaborador e que são expressadas através da complexidade. Nesse sentido, o conceito está relacionado a competência individual de cada colaborador que, como já mencionado é compreendido por muitos pesquisadores sendo um conjunto de Conhecimentos, Habilidade e Atitudes (CHA), para que os colaboradores desenvolvam suas atribuições e responsabilidades. Todavia, este enfoque gera discussões, ao passo em que, uma pessoa que possua o CHA não sustenta que ele possua valor agregado para a organização. Isto acontece, pois indivíduos diferentes podem deter o mesmo conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, mas executam e entregam resultados em níveis de valor agregado distintos para a organização.

Dutra (2001, 2012, 2014) formatou definições para a complexidade da tarefa desempenhada por um colaborador em uma determinada função exercida por ele, a qual, a complexidade desempenhada pela pessoa pode agregar diferentes níveis de valores para a organização, baseado no grau de complexidade das suas atribuições e responsabilidades.

Assim, na visão de Dutra (2001, 2012, 2014), Pereira (2010) e Vinhas (2008), a complexidade que um colaborador desempenha, em parte, é editada por meio da responsabilidade requerida nas atribuições executadas por eles.

Em estudos relacionado a complexidade das tarefas atribuídas a funcionários de uma grande empresa, Jacques (1988) defendeu a tese que este nível pode ser medido pelo intervalo de tempo entre o movimento da tomada de decisão e a avaliação dos resultados dela decorrentes, onde, segundo o autor, um maior intervalo de tempo pode simplesmente

representar uma maior complexidade. Todavia, um menor intervalo de tempo também pode representar uma menor complexidade na execução da tarefa. Dutra (2001, 2012, 2014) utilizou-se desta premissa e adicionou outras dimensões que auxiliam na caracterização dos níveis de complexidade, sendo eles: (I) nível de complexidade; (II) nível de atuação; (III) abrangência de atuação; (IV) escopo de responsabilidades; (V) nível de estruturação das atividades; (VI) tratamento da informação e autonomia e grau de supervisão. Estas passagens por estes níveis são melhores compreendidas através do 2 quadro.

Quadro 2 - Níveis de complexidade

Nível de Complexidade	Nível de Atuação	Nível de Abrangência de Atuação	Nível de Responsabilidade	Nível da Estrutura das Atividades	Tratamento da informação	Autonomia e Grau de Supervisão
VI	Estratégia	Internacional	Organização	Baixo nível de padronização	Decide/responde	Alto nível de autonomia
V	Tática	Nacional	Várias unidades de negócios		Participação das decisões	
IV		Regional	Unidade de negócios		Analisa e recomenda	
III		Local	Área		Sistematiza organiza	
II	Operacional			Atividades		Baixo nível de autonomia
I						

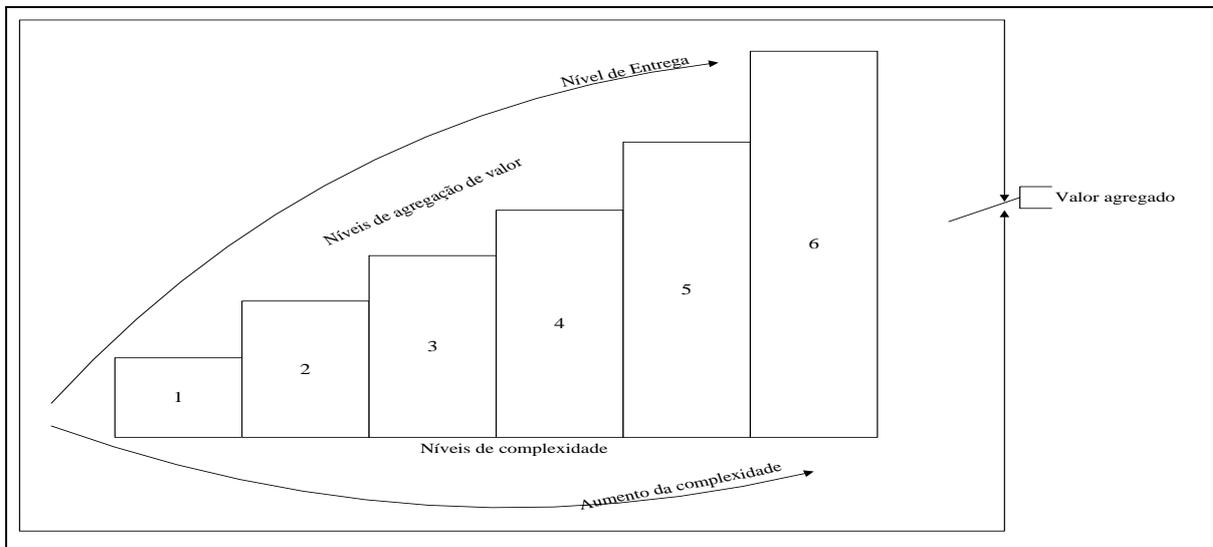
Fonte: Dutra (2014, p.41)

Para Dutra (2014), a primeira variável identifica como o nível de complexidade apresenta os diferentes níveis de resultados, sendo progressivo a cada nível que começa no nível I (complexidade mínima) até o VI (complexidade máxima). Também informa os estágios de valor agregado referente a competência que inicia no nível I (operacional) podendo chegar ao nível VI (estratégico). Já no escopo de responsabilidade, apresenta os diferentes níveis de atuação, como por exemplo, nível I a complexidade está apenas na realização de uma tarefa e o nível VI que expressa a complexidade como um nível de responsabilidade por toda a empresa.

É justamente sobre esse modelo que Dutra (2014) busca demonstrar por meio dos níveis de complexidade a contribuição que um colaborador pode demonstrar sua competência a empresa. Quanto mais elevado for o nível de entrega, maior será a sua competência, e assim o seu valor agregado. Nesta lógica, o conceito de entrega na visão de Dutra (2014) representa o efetivo concreto rendimento do trabalhador quanto à competência no qual está sendo empenhada. Assim, o pressuposto levantado por Dutra (2014) é que o grau de responsabilidade requerido nas tarefas desempenhada (complexidade) por um funcionário e o concreto rendimento apresentado por sua competência constitui-se no valor agregado. Desta forma, a tese defendida por Dutra (2014) é que o valor agregado é observado pelo grau de intensidade da complexidade na execução das atribuições e da entrega dos resultados, pois quanto mais complexo for a entrega dos resultados, maior será o valor agregado do indivíduo para a organização.

A título de exemplificação, a figura 1 apresenta a visão do autor em relação ao conceito de competência do colaborador pelo seu valor agregado.

Figura 1 - Competência do colaborador



Fonte: elaborado pelos autores com base em Dutra (2014, p.48)

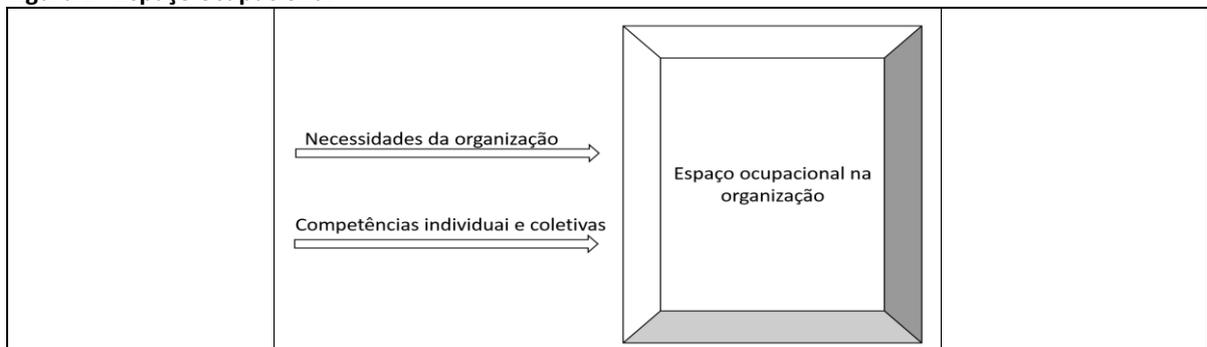
No nível 1, o colaborador apresenta grau menor e o nível 6 demonstra um alto grau de valor agregado em questão. O autor ressalta que tanto o nível 1 quanto o nível 6 agregam valores e o que os difere é somente o nível de complexidade. No entanto, ao cruzar o grau (nível) de agregação de valor de um colaborador para a organização, o que foi percebido é que meramente no momento da entrega é que poderá avaliar o grau de complexidade da competência da organização (DUTRA, 2014).

2.3.3 Espaço ocupacional

O conjunto de atribuições e responsabilidades das pessoas pode ser traduzido para a expressão “espaço ocupacional” (DUTRA, 2014; VINHAS, 2008). Nesta perspectiva, trata-se de um conceito que procura estabelecer a correlação entre complexidade e entrega.

O colaborador poderá estender seu nível de complexidade sem mudar de cargo ou posição. Isso pode acontecer por duas vertentes: (a) pela demanda da organização; (b) pelos negócios, situação e/ou pela competência da pessoa em atendê-las. Essa lógica está representada na figura 2.

Figura 2 - Espaço ocupacional



Fonte: Dutra (2014, p.51)

A entrega do indivíduo mais competente demanda defrontar os desafios, com isso, quanto mais eficiente se sai, mais recebem desafios com maiores magnitudes.

Nesta linha, Dutra (2014) que, os sistemas tradicionais não conseguem dar respostas a estas características. Isso na visão de Dutra (2014, p.52) acontece porque os sistemas tradicionais “reconhecem as pessoas pelo que elas fazem e não pelo o que elas entregam”. Há também a questão crucial de não conseguir mensurar a ampliação do espaço ocupacional das pessoas (PLOTOW; HIPÓLITO, 2012). Para os autores, estes fatores têm contribuído para a existência de injustiças nas organizações.

Dutra (2014) também utiliza-se dos conceitos de Jacques (1988) para auxiliar o processo de desenvolvimento da literatura a respeito do espaço ocupacional. Todavia, ambos os trabalhos apresentam características superficiais. Ao analisar a literatura, a inferência que se faz, parte do princípio que um colaborador, ao atuar em perseverante nível de complexidade, pode mudar-se para outra atividade profissional, mesmo que esta nova seja completamente discrepante a anterior. A consideração final deste conceito converge com as premissas de Le Boterf (2001) ao perceber-se que, o que importa no desenvolvimento do colaborador não é o conjunto de conhecimentos e habilidades aglomerados, mas sim o nível de complexidade em que ele consegue desenvolver.

Neste contexto, Dutra (2014, p.53) conclui suas premissas afirmando que o conceito de complexidade e espaço ocupacional complementam o conceito de competência, permitindo no ponto de vista do autor, uma “visão mais nítida da realidade da gestão de pessoas na empresa moderna”.

2.4 Sistemas de Remuneração e Recompensas

O sistema de remuneração e recompensas de uma empresa compreende ao conjunto de formas diferentes de recompensas que se completam e buscam alinhar atitudes e comportamentos com os objetivos organizacionais. A estrutura salarial e as políticas de remuneração respondem a um conjunto de prioridades e objetivos vinculados a estratégia organizacional (MARRAS, 2012). De modo geral, o sistema de remuneração é composto por parcela(s) fixa(s) e pode também agregar parcela(s) variável(is) de remuneração. A parte fixa advém da definição de estruturas salariais e a parte variável é composta por outros fatores definidos e pactuados previamente e que, geralmente, consideram o desempenho do funcionário ou da sua equipe de trabalho e também o desempenho da empresa (ROSA, 2012).

A literatura demonstra várias maneiras para a organização remunerar seus colaboradores. Todavia, “independente das formas de remuneração a serem adotadas pela organização na construção do sistema remuneratório, o mais importante é que o sistema de remuneração seja flexível e que esteja alinhado às estratégias organizacionais” (ALBERGARIA, 2010, p. 30). Para a autora, cada empresa tem que construir o seu. O sistema remuneração desconstrói a lenda do sistema universal de gerenciamento de recompensas. Ele passa a fazer parte do sistema gerencial da organização, o qual, se bem balanceado, torna-se uma fonte de diferenciação e vantagem competitiva (ALBERGARIA, 2010). Hipólito (2006) comenta que, o sistema de remuneração de uma organização pode abarcar diversas formas de recompensas que não são necessariamente excludentes entre si, mas que não é salutar incluir todas as formas conhecidas de recompensa, pois há limites a partir dos quais a complexidade do sistema torna-o administrável.

Belcher (1974, p.03) sistematiza o sistema como “transação entre homem e organização envolvendo um contrato de trabalho, podendo ser considerada como uma troca

econômica, psicológica, sociológica, política ou ética”. Na visão de Bloom e Van Reenen (2010), Marras (2012), Plothow (2006), Hipólito (2004), entre outros, o sistema não se restringe somente a aspectos financeiros, ao contrário, pesquisas que congregam dezenas de estudos sobre o tema apontam o pagamento entre a terceira e sexta posição quando estabelecido um ranking de importância em relação a outros tipos de recompensa. Os autores demonstram também que os estudos sobre remuneração e recompensas não se limitam ao campo da teoria das organizações, estando presente em inúmeros outros campos de estudo em ciências sociais, tais como, economia, finanças e contabilidade.

Pesquisa realizada por Kraft e Lang (2013), demonstrara que na Alemanha existem estudos que tentaram de diferentes maneiras correlacionar recompensas com o desempenho. Nesta linha, os autores compartilham das mesmas premissas que Dutra e Hipólito (2012 p.4) ao sinalizarem os principais aspectos que orientam os analistas de remuneração ao desenvolverem suas sistemáticas de recompensas, que para a dupla de autores, consistem na busca por equidade, ou seja, por critérios que transmitam, a um só tempo, uma percepção de equilíbrio e justiça.

A remuneração e/ou compensação, segundo Van Yperen e Hagedoorn (2003) são composta de duas dimensões: (1) intrínseca - que se refere ao estado psicológico em função do desempenho de uma atribuição ou cargo (recompensas não financeiras); (2) extrínseca - que inclui a recompensa tanto monetária quanto não monetária (recompensas financeiras).

Foi nesse eixo que autores como Heneman, Fisher e Dixon (2001) detalharam os componentes dos sistemas de remuneração ao longo das seguintes dimensões: (a) tipo de recompensa (monetária ou não monetária); (b) unidade de análise (pessoa ou posição); (c) base para a comparação (interno ou externo); (d) medidas de recompensa (comportamentos ou resultados); (e) níveis de recompensa (indivíduo ou unidade de negócio); (f) aumento de salário (fixa ou variável); (g) nível de gestão (centralizada ou descentralizada); (h) com quanto tempo de operação (pioneiro ou seguidor); (i) comunicação (aberto ou fechado)

Na concepção de Dutra e Hipólito (2012), a gestão da remuneração nas organizações se traduz na operacionalização de programas e estruturas de pagamento que podem ser identificadas com base em dois eixos: (a) modelo tradicional: que tem como referência o cargo para a consolidação dos planos de cargos e salários. (b) abordagem estratégica: que tem como princípio central o reconhecimento da contribuição das pessoas como fator a ser remunerado.

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Trata-se de um estudo qualitativo, descritivo e exploratório com o uso de entrevistas semiestruturadas realizadas junto a uma amostra intencional da pesquisa qualitativa descritiva, sob a postura interpretativista (CRESWELL, 2013; GODOI, BANDEIRA-DE-MELO; SILVA, 2010; POUPART et al. 2008). Esta abordagem situa, geralmente, na sua contribuição na renovação do olhar lançado sobre os problemas sociais e sobre os mecanismos profissionais e institucionais de sua gestão.

Nessa concepção, a opção pela abordagem qualitativa justifica-se em função do seu caráter flexível, progressivo e estritamente articulado com o campo empírico e não somente a luz da literatura – a qual, no presente estudo, argumentou-se sobre sua insuficiência para abordar a questão do valor agregado em um sistema de remuneração.

A formação do grupo-alvo ocorreu por meio de uma amostragem não probabilística, por conveniência ou propositalmente (SOMEKH; LEWIN, 2015). Além de se tratar de uma

amostra intencional é também considerada amostra em cadeia ou redes (bola de neve) onde os participantes-chaves foram identificados e adicionados à amostra, que por sua vez, puderam indicar outras pessoas que poderiam proporcionar informações, a quais, também foram incluídos (SAMPIERI, COLLADO e LUCIO, 2013). Foram incorporados em sua amostra os 11 gestores de RH, 07 consultores organizacionais especializados em remuneração e 06 pesquisadores acadêmicos os quais, ambos sediados nos estados de São Paulo, Rio de Janeiro e Minas Gerais.

As entrevistas qualitativa e semiestruturada na modalidade baseada em roteiro e do tipo focalizada em profundidade (CRESWELL, 2013; POUPART et al., 2008) as quais foram aplicadas (gravadas) no 1º trimestre de 2016 e posteriormente transcritas por profissional especializado – etapa realizada conforme normas de transcrição de entrevistas gravadas (ABNT e NURC/SP nº 338 e 331 D2).

Com o intuito de codificar e analisar os dados, aplicou-se a análise de conteúdo (BARDIN, 2011) utilizando-se como suporte para realização dessa tarefa o uso do aplicativo Atlas.ti - programa de computador utilizado, principalmente na pesquisa qualitativa ou na análise de dados qualitativos. O uso desse software auxiliou o pesquisador a descobrir e analisar sistematicamente fenômenos complexos escondidos e não estruturados contidos nos dados (textos em pdf e docx, áudios em wav e mp3, entre outros). Juntamente a esse procedimento foi desenvolvido planilhas eletrônicas no intuito de tabular os dados exportados pelo software. Desta forma, o aplicativo e as planilhas eletrônicas de tabulação permitiram buscar contexto de origem dos dados, no sentido de que o conteúdo não foi o material bruto observado, mas o que dele se emergiu durante o processo de análise (MUHR, 1991).

Posteriormente a esse processo procedeu-se a sua transcrição em texto escrito. O objetivo foi compreender os significados nos textos obtidos, levando em consideração as codificações fragmentadas, as articulações utilizadas pelos sujeitos em suas respostas e as mensagens explícitas e implícitas que as acompanharam (BARDIN, 2011).

Assim, o quadro 3 apresenta a síntese dos procedimentos adotados na análise dos dados.

Quadro 3 - Sínteses dos procedimentos de análise

Sínteses dos procedimentos de análise	
Natureza	Pesquisa qualitativa
Gênero	Empírico, teórico e metodológico
Método	Descritivo/Exploratório
Instrumentos de coleta de dados	Entrevista semiestruturada
Técnica de análise	Análise de conteúdo
Ferramenta de análise	Software de análise qualitativa
Base epistemológica	Interpretativista/qualitativo
Ontologia	Interação sujeito-objeto

Fonte: Elaborado pelos autores

Vale ressaltar que, apesar da inclinação qualitativa utilizada para a condução das entrevistas, os instrumentos e constructos utilizados na análise de conteúdo não excluiu a abordagem quantitativa concomitantemente (frequências), sendo os processos de codificação (e não seus resultados) fontes para as inferências (BARDIN, 2011; ROESCH, 2007; KRIPPENDORFF, 1990).

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Utilizou-se a sigla GRH para denominar cada um dos Gestores de Recursos Humanos, CO para os Consultores Organizacionais e PA para os Pesquisadores Acadêmicos. A ordenação dos participantes foi realizada por meio do software Atlas.ti.

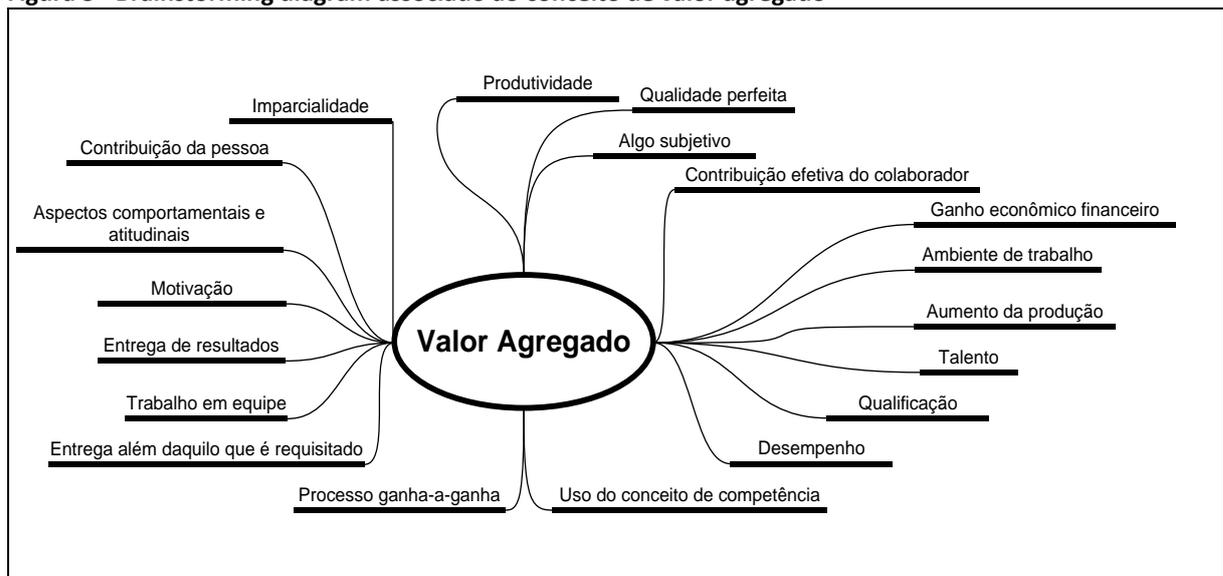
4.1 Conceito de valor agregado

Antes, propriamente de iniciar comentários sobre este conceito, resgata-se que esta investigação pretendeu apurar as representações mentais que os públicos elaboram a respeito do termo valor agregado, através do uso que atribuem a ele no âmbito do sistema de remuneração e recompensa. Logo, o conceito representaria similaridade ou aspectos comuns a determinadas características presentes no fenômeno de análise, bem como dimensões que as diferenciam.

Observou-se que, além de variação de respostas dadas pelos sujeitos para definir valor agregado, estas não foram facilmente elaboradas, pois boa parte deles manifestaram dúvidas e insegurança para apresentar um conceito; outros confessaram limitações para tal e, outros afirmaram desconhecê-lo. Desse modo, definir o termo valor agregado mostrou-se uma tarefa complexa, mesmo para os GRH, que dentre os integrantes da pesquisa, são os profissionais que estão mais próximos do contexto de uso deste termo já que ele permeia os subsistemas da gestão de pessoas.

As linguagens apuradas para definir valor agregado surgiram através das associações que os diferentes agentes atribuíram ao termo, sendo estas influenciadas por suas atuações profissionais - trata-se, portanto, de construções socialmente constituídas. Estas foram apuradas a partir da aplicação do *brainstorming diagram* que gerou um conjunto de palavras conforme mostra a figura 3.

Figura 3 - Brainstorming diagram associado ao conceito de valor agregado



Fonte: elaborado a partir dos dados da pesquisa (2016)

Essa ilustração apresenta 19 palavras que, quando interconectadas, expressam o núcleo das falas emitidas pelos três públicos para definir o termo, sem contudo, constituir-se em conceito, propriamente dito. No entanto, quando contextualizadas nas falas de seus

emitentes, elas ganham características de familiaridade, e não mostram nuances de ambiguidade, pois estão expressas em linguagem tautológica, isto é, manifestação da mesma ideia através de formas diferentes.

A tautologia de linguagem ocorre, segundo Gerring (1999), seja porque se desconhece o verdadeiro significado dos termos empregados; seja porque há diferentes modos de expressá-lo; e seja porque a variabilidade permitida mostra a fragilidade de sua imprecisão. Associando esta orientação ao contexto do estudo, pode-se identificar as três situações.

Deve-se considerar também que as definições fornecidas pelos diferentes agentes, identificadas numa linguagem tautológica, mostram também a informalidade com que o termo valor agregado é adotado em suas rotinas de trabalho, expondo assim os desafios da sua operacionalização.

Com o auxílio do processo de codificação de palavras-chaves e, pela análise das linguagens dos agentes participantes da pesquisa foi possível a elaboração do quadro 4 que apresenta, em síntese, a definição de valor agregado associado ao sistema de remuneração e recompensa.

Quadro 4 - Conceito de valor agregado segundo os GRH, CO e PA

GRH	Diz respeito àquilo que a pessoa gera para a empresa ao aplicar a sua motivação, engajamento, entregas e competências em prol do aumento da riqueza organizacional manifestada através de ganhos econômicos e financeiros.
CO	É o resultado decorrente da atuação de colaboradores bem qualificados, que gera resultados que possibilitam menores custos de produção, e aumento da vantagem competitiva organizacional, através de suas competências e decisão de entregar além do que é esperado.
PA	É o resultado efetivo da entrega da pessoa em termos de indicadores de produtividade, bem como sua contribuição para o patrimônio da empresa, pelo uso de um conjunto de competências definido em função da complexidade do trabalho que realiza.

Fonte: elaborado a partir dos dados da pesquisa (2016)

Em síntese, pode-se considerar que o termo valor agregado associado ao sistema de remuneração e recompensas expressa, segundo os participantes da pesquisa, o aumento de riqueza da empresa auferido pela atuação de colaboradores engajados, qualificados e com atitudes pessoais de realizar entregas incomuns e fazer a diferença.

4.2 Características do profissional que agrega valor

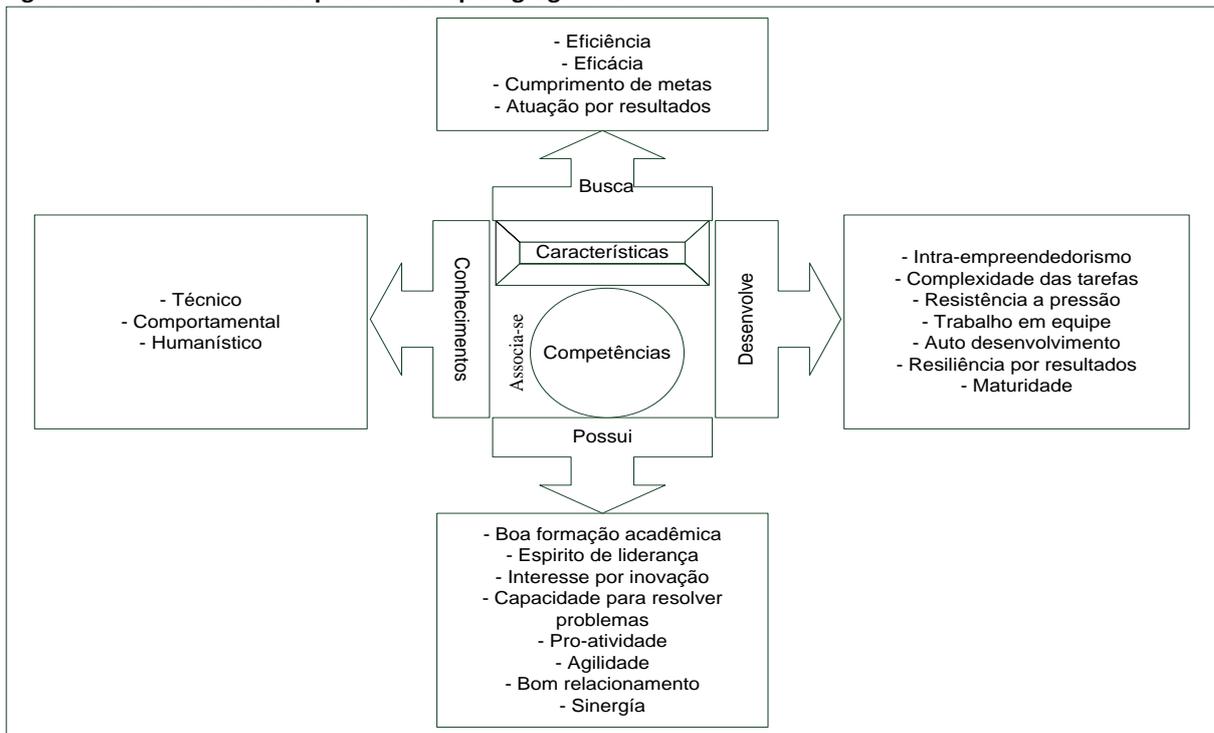
Em síntese, as características do profissional que agrega valor, segundo os GRH, mostram-se direta ou indiretamente associadas ao conceito de competência e são identificadas através de atributos, tais como:

- possui sólidos conhecimentos técnicos associados às atividades profissionais, além de competências comportamentais e humanísticas;
- apresenta atuação profissional alinhada com as metas estratégicas e com entregas de resultados diferenciados, estes decorrentes de elevados níveis de eficiência e eficácia, em prol da organização e de si próprio;
- desenvolve traços de intraempreendedorismo apresentando habilidade para lidar com a complexidade das tarefas, com a pressão imposta pelos diferentes cenários e com postura motivacional que contagia os seus pares;
- mostra facilidades para o trabalho em equipe e para compartilhar conhecimento e experiências pessoais, bem como interesse em conhecer as de outros;

- possui abertura para novos processos de aprendizagem;
- apresenta maturidade para conduzir o seu autodesenvolvimento e carreira;
- tem pro-atividade na identificação e resolução de problemas;
- manifesta capacidade para dar significado às situações onde a informação não está claramente constituída.

A figura 4 apresenta, em síntese, as características do profissional que agrega valor.

Figura 4 - Características do profissional que agrega valor



Fonte: elaborado a partir dos dados da pesquisa (2016)

4.3 Mensuração do valor agregado

A mensuração do valor agregado pelos colaboradores, segundo os GRH, mostrou-se num dos grandes desafios para o sistema de remuneração e recompensa, compondo também o elenco das dificuldades para a sua operacionalização, realidade apoiada por Dutra e Hipólito (2012), Milkovick (2008) e Plothow (2006) e Wood Jr. e Picareli (2004).

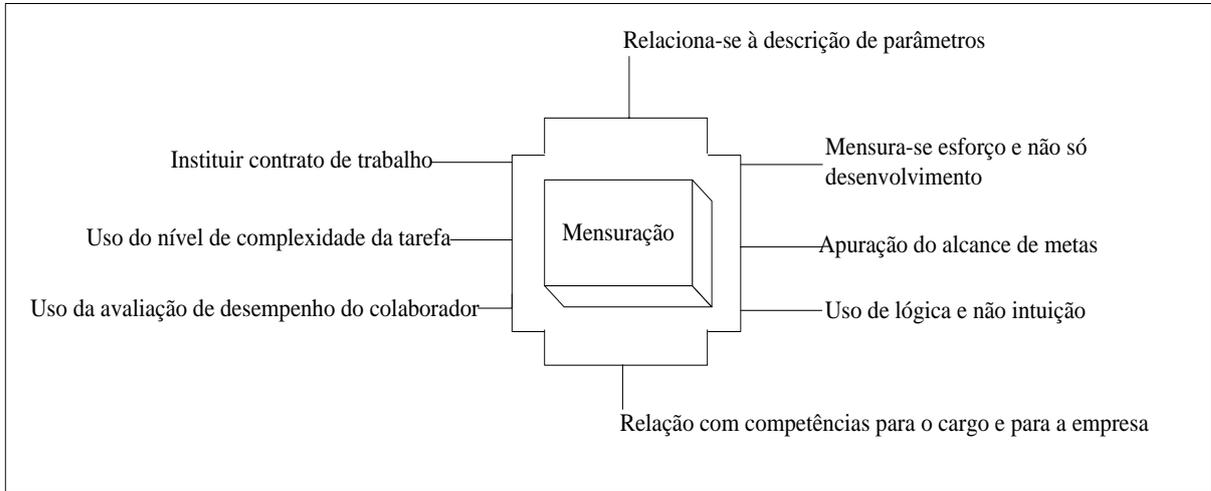
Cogita-se que esta mensuração também sofre questionamentos à luz das mudanças que vem ocorrendo com o entendimento sobre a função da competência individual para o desempenho e sucesso empresarial, que está se deslocando de uma visão de maior lucratividade possível para um sentido de criação de valor. A grande dificuldade está em obter clareza operacional sobre como a competência individual pode gerar valor, pois os sistemas de trabalho são cada vez mais coletivos, ocorrendo padronização em termos quantitativos e também qualitativos, sendo que estes ainda se encontram estruturados sobre a unidade “cargo”, embora se deseje ações conjugadas na equipe.

Uma outra dificuldade está em mensurar este valor – dificuldade que se estende para todas as atividades da empresa, incluindo aqui a gestão de pessoas, onde se aloca o objeto de estudo.

Neste sentido, as respostas sobre como mensura-se valor agregado no sistema de remuneração e recompensas, obteve-se respostas que também refletem a linguagem

tautológica, anteriormente identificada para o conceito de valor agregado. A figura 5 apresenta, em síntese, os termos associados pelos GRH à mensuração de valor agregado.

Figura 5: Mensuração do valor agregado



Fonte: elaborado a partir dos dados da pesquisa (2016)

Pode-se apreender pela ilustração 5 e pelos depoimentos dos sujeitos que, a mensuração do valor adicionado pelo colaborador deve estar alicerçada sobre bases sólidas de parâmetros que permitem verificações quantitativas (valor esperado e valor obtido), as quais conferem lógica e objetividade, bem como, suporte para medição dos níveis de complexidade que permeiam as tarefas. Mas, considera-se também verificações qualitativas que se relacionam com o impacto das competências de natureza comportamental sobre resultados. Em ambos os casos, tais parâmetros devem atender necessidades da organização e estarem alinhados com as dimensões de sua estratégia, além de, teoricamente, favorecerem o desenvolvimento autônomo do colaborador.

Registrou-se também a ideia de que a mensuração deveria captar o esforço do colaborador e não apenas o seu desenvolvimento, pois nem sempre aumento de conhecimento, de competências e de habilidades garante por si, maior dedicação, maior engajamento, maior envolvimento com o trabalho. Esforço aqui assume o sentido de “vestir a camisa” e trabalhar duramente, as vezes, em condições desfavoráveis.

A sugestão de criar um contrato de trabalho pautado sobre parâmetros de metas também foi apontada como uma forma de mensurar o valor agregado, tomando-se como referência análises reais sobre valor esperado e valor obtido.

A atuação do colaborador, segundo os níveis de complexidade, seria o parâmetro para mensurar o valor agregado, considerando que para cada nível estabelecido, encontra-se determinadas demandas de competências. Ao dar respostas a estas demandas, o colaborador está agregando valor e gerando riqueza para a organização.

4.4 Ponto de chegada

Finalmente, resgata-se a questão de partida do estudo: “qual é o conceito de valor agregado que está associado ao sistema de remuneração e recompensa e, como ele se incorpora a este sistema?” - com o objetivo de apresentar uma síntese de resposta a partir do estudo realizado.

O estudo mostrou que valor agregado é um termo de amplo uso em diferentes campos de conhecimento, sendo inter e multidisciplinar, e que já está incorporado pela mídia dos negócios e também pela literatura sistematizada, apresentando propriedades de plasticidade, flexibilidade e adaptabilidade de emprego.

Tais propriedades podem facilitar seu uso e operacionalização, pois permitem acomodar fatos novos que os conceitos tentam abarcar, mas também dificultar na medida em que assume uma linguagem tautológica, polissêmica e/ou carência de conceituação sistematizada.

- Estabelece-se o pressuposto que o termo valor agregado carece de conceituação teorizada.

No âmbito da gestão de pessoas, o termo se estabelece de forma mais usual a partir do debate da competitividade e do papel dos colaboradores para a sua concretização. Esses passam a ser considerados pelas organizações como agentes estratégicos do alcance da vantagem competitiva e, por decorrência, esta gestão assume uma perspectiva estrategicamente relevante para o alcance de elevados níveis de desempenho organizacional.

- Estabelece-se o pressuposto que o termo valor agregado é um atributo tanto dos indivíduos quanto da coletividade.

No âmbito da vantagem competitiva o desafio está em articular os recursos humanos aos componentes estratégicos (missão, visão, valores, objetivos, metas), fortalecendo assim, a necessidade de desenvolver competências para o enfrentamento da nova realidade.

Desse modo, as diretrizes da gestão de pessoas deveriam pautar-se sobre a mudança organizacional e esta não se resume apenas a mudar tecnologias, estruturas e tarefas, mas essencialmente, envolver os colaboradores com novas visões e valores sobre desempenho e resultados.

- Estabelece-se o pressuposto que valor agregado é um atributo dos colaboradores com impactos no alcance da vantagem competitiva organizacional.

Identifica-se assim, a necessidade de as empresas investirem numa gestão de pessoas com base em competências, elegendo o comportamento humano como poderosa fonte de diferenciação. Estabeleceu-se assim, a crença de que conhecimento, habilidades e atitudes, enquanto componentes das competências, seria o canal para estimular os colaboradores a agregar valor para as organizações, tanto quanto, para delegar a eles a tarefa de conduzir o seu próprio desenvolvimento.

O sistema de remuneração e recompensas, enquanto processo da gestão de pessoas, passa a incorporar valor agregado no sentido de identificar, reconhecer e compensar as competências requeridas do colaborador, no cenário da competitividade. Estas não se resumem à padrões técnicos da produtividade e do presenteísmo - exaltados nas avaliações de desempenho com base no cargo, mas vinculam-se a padrões do comportamento elaborados sobre a capacidade e disposição do colaborador para: (1) assumir tarefas complexas e desafiadoras, (2) ter interesse sobre cenários de incertezas, (3) atuar em prol de seu desenvolvimento, mas também da equipe, (4) manifestar uma proatividade motivacional que pode contagiar outras pessoas, (5) interesse por resolução de problemas novos aprendizados, dentre outros comportamentos potencialmente favoráveis ao enriquecimento do patrimônio da empresa.

- Estabelece-se o pressuposto que valor agregado decorre das competências do colaborador, principalmente as de natureza comportamental.

Embora exista produção de conhecimento que vincula competências ao valor agregado e, que isto foi incorporado pelo modelo de gestão de pessoas com base em competências, identificou-se também sua fragilidade em decorrência da ausência de consenso conceitual e metodológico. O maior agravante desta imprecisão recai no âmbito da gestão de competência individual e da mensuração deste valor, aspectos que ressentem de ferramentas mais apropriadas para atenuar as ocorrências da subjetividade e proteger das ações de poder que permeiam a operacionalização dos processos de avaliação inerentes a gestão de pessoas.

- Estabelece-se o pressuposto que a literatura que aborda valor agregado é incipiente para lidar com a gestão da competência individual e sustentar o processo de sua mensuração isento de parcialidade.

Nos contextos organizacionais, que não adotam o modelo de gestão de pessoas com base em competências, o valor agregado se incorpora através de: (1) alcance de metas atingidas, (2) indicadores de desempenho, (3) indicadores de produtividade, (4) esforço aplicado pelo colaborador e (5) comportamento exemplar correspondente aos valores e cultura organizacional.

- Estabelece-se o pressuposto que valor agregado vincula-se a padrões prescritivos e também as dimensões afetivas que o colaborador cria para com a organização.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo nasceu do interesse dos pesquisadores em aprofundar conhecimento acerca do sistema de remuneração e recompensa que busca reconhecer o valor agregado pelos colaboradores. Nesta abordagem, a literatura especializada encontra-se desarticulada, deixando questionamentos sobre a sua aplicabilidade. Dessa forma, percebeu-se que, o campo de estudos sobre esta questão se mostrou relativamente novo, subjetivo, complexo e com perspectivas teóricas pouco definidas.

Diante dessa realidade, elegeu-se como objetivo geral “investigar o conceito de valor agregado e compreender como ele está incorporado ao sistema de remuneração e recompensas”, o qual foi desenvolvido por meio de quatro etapas. Assim, avanços foram discutidas em diversos momentos. Contudo, nas ciências sociais aplicadas e em especial nos estudos desenvolvidos na área da administração, além dos avanços teóricos, se faz necessário discutir também as implicações práticas e gerenciais decorrentes do trabalho desenvolvido.

Nesta linha, destaca-se a contribuição do estudo ao relacionar o termo valor agregado, de amplo uso em diferentes campos do conhecimento, ao sistema de remuneração e recompensas, estabelecendo ainda considerações sobre competências. Acredita-se que isso possa ajudar os gestores a estarem melhores informados quanto ao tema abordado, também poderá servir como ponto de partida quando necessitarem (re)planejar as políticas de remuneração numa perspectiva de alcance da vantagem competitiva advinda das pessoas.

Os futuros gestores que iniciarão no meio empresarial também poderão encontrar nesse estudo informações importantes sobre a incorporação do valor agregado a sistema de

remuneração e recompensa. Também servirá como fonte de pesquisa secundária para os futuros estudos que vierem utilizar este tema, fornecendo compreensão sobre o estado da arte, auxiliando os novos pesquisadores, e assim contribuindo com as futuras pesquisas.

Apesar dos cuidados metodológicos adotados no presente estudo, é importante reconhecer que ele possui limitações. A principal limitação é sua abrangência ao campo pesquisado não se aplicando a generalização, mas se constituindo numa etapa inicial de uma agenda de pesquisa desejada pelo pesquisador. Por ser uma amostra intencional é possível que as evidências coletadas não sejam compartilhadas com todo o universo da gestão, ou mesmo reflitam questões pontuais dos fatos estudados – situação que abre amplo espaço para a ampliação do campo empírico e para a continuidade do estudo.

As evidências observadas no presente estudo abrem novos pressupostos que podem ser aprofundados em pesquisas qualitativas futuras. Conforme apresentada na seção ponto de chegada, seis pressupostos foram levantados, os quais poderão se desdobrar em objetos de novas pesquisas a respeito do tema valor agregado: (a) o termo valor agregado carece de conceituação teorizada no campo da gestão; (b) valor agregado é um atributo dos indivíduos; (c) valor agregado tem impactos no alcance da vantagem competitiva organizacional; (d) valor agregado decorre das competências do colaborador, principalmente as de natureza comportamental; (e) a literatura que aborda valor agregado é incipiente para lidar com a gestão da competência individual e sustentar o processo de sua mensuração isento de imparcialidade; (f) valor agregado vincula-se a padrões prescritivos e também às dimensões afetivas que o colaborador desenvolve para com a organização.

Além das preposições levantadas, uma proposta semelhante à realizada neste trabalho poderia ser desenvolvida com empresas de diversos setores de atividade, de outros estados, de outros países, tamanhos ou momentos diferentes no ciclo da sua gestão e negócios. Ao focar diferentes amostragens, novas evidências poderiam surgir para estabelecer melhor a relação entre o sistema de remuneração e recompensas com o valor agregado pelos colaboradores. As considerações obtidas neste estudo também podem ser projetadas numa abordagem de estudo quantitativo pela utilização de uma base maior de empresas, de modo a possibilitar análises comparativas, e também pela ampliação da base de sujeitos – incorporando os colaboradores e outros instrumentos de coleta de dados.

Finalmente, o estudo abre perspectivas de estudos sobre a necessidade de validar um sistema de remuneração e recompensa com base em competências, principalmente as de natureza individual, já que o modelo de competências adotado pelas empresas é também objeto de questionamento das ciências sociais aplicadas.

REFERÊNCIAS

ALBERGARIA, A. R. **Remuneração variável no setor público: estudo sobre a percepção dos servidores da secretaria de estado de saúde de minas gerais sobre o prêmio por produtividade e suas relações com o desempenho funcional e a adaptação social.** (Tese) 182 f. Doutorado em Administração - Faculdade de Ciências Economia, Departamento de Administração da Universidade Federal de Minas Gerais UFMG. Belo Horizonte. 2010.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo.** 70. ed. São Paulo: Almedina, 2011.

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

BLOOM, N.; VAN REENEN, J. Because management practices differ between companies and countries? **Journal of Economic Perspectives**, 2010.

BROCKBANK, W. et al. **Competências globais do RH: agregando valor competitivo de fora para dentro**. Tradução de Heloísa Corrêa da Fontoura. Porto Alegre: Bookman, 2014.

CHAVES, N. M. D. **Meritocracia – revelando as melhores pessoas ou o melhor das pessoas?: Um estudo de caso em uma empresa brasileira**. 120f. (Dissertação) Mestrado Profissional em Administração - Fundação Pedro Leopoldo. Pedro Leopoldo. 2012.

COPELAND, T.; KOLLER, T.; MURRIN, J. **Valuation – measuring and managing the value of companies**. Nova Iorque: Wiley Frontiers in Finance, 1994.

CORTES, R. A. M.; ZAMBADA, R. F. Os trabalhadores do conhecimento: Preditores de agregação de valor para a organização. **Revista INOVAR**, v. 20, n. 36, 2010.

COSTA, S. D. A. **O Valor agregado em leitura como indicador de qualidade das escolas municipais de Belo Horizonte**. 101f.(Dissertação) Mestrado em Educação - Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). Belo Horizonte. 2011.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa**. Métodos qualitativo, quantitativo e misto. 2. ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

DARIAS, I. H. et al. Estrategia para integrar la gestión del capital humano a la gestión empresarial. **Ingenieria Industrial**, v. 31, n. 3, 2010.

DUTRA, J. R.; HIPÓLITO, J. A. M. **Remuneração e recompensas**. São Paulo: Atlas, 2012.

DUTRA, J. S. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. 1. ed. São Paulo: Atlas, v. 11, 2014.

DUTRA, J. S. R. **Gestão por competências**. São Paulo: Gente, 2001.

DUTRA, J. S.; FLEURY, M. T. L.; RUAS, R. **Competências: conceitos, métodos e experiências**. São Paulo: Atlas, 2012.

FERREIRA, L.; GURGUEIRA, G. P. Ergonomia como fator econômico no pensamento enxuto: uma análise crítica bibliográfica. **Gestão da Produção, Operações e Sistemas**, v. 8, n. 3, p. 39-51, 2013.

FILHO, M. D. S. M. D. S. **Aplicação conjunta do custeio baseado em atividade com o valor econômico agregado (EVA) em uma cooperativa agropecuária avícola de corte**. 265f.(Tese) Doutorado em Engenharia de Produção - Universidade Federal de São Carlos (UFSCar). São Carlos. 2007.

FLORIANI, F. **Estudo da correlação do EVA com a geração de valor ao acionista na Petropar S/A: um caso clínico**. 137f.(Dissertação) Mestrado Profissional em Administração - Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Porto Alegre. 2004.

FRANCISCO, J. R. D. S. **Índice de governança corporativa: criação de valor e desempenho nas cooperativas de crédito.** 321f. tese (doutorado em administração) Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração da Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG. Belo Horizonte. 2013.

GERRING, J. What makes a concept good? A criterial framework for understanding concept formation in the social sciences. **Palgrave Macmillan Journals and Northeastern Political Science Association**, Boston, v. 31, n. 3, p. 357-393, 1999.

GODOI, K. C.; BANDEIRA-DE-MELO, R.; SILVA, A. B. **Pesquisas Qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos.** 2. ed. São Paulo: Saraiva., 2010.

GOMEZ-MEJIA, L. R. **Managing Human Resources.** New Jersey: Prentice-Hall, 2014.

GRÄBIN, R. **Avaliação dos resultados dos modelos Fleuriet e EVA em cooperativas agropecuárias do Estado do Rio Grande do Sul.** 152f. (Dissertação) Mestrado em Administração - Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). Santa Maria. 2005.

GRETZINGER, S.; ROYER, S. Relational resources in value adding webs: The case of a Southern Danish firm cluster. **European Management Journal** , v. 32, p. 117-131, 2014.

HANASHIRO, D. M. M.; TEIXEIRA, M. L. M.; ZACCARELLI, L. M. **Gestão do fator humano: uma visão baseada em Stakeholders.** 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

HENEMAN, R. L.; FISHER, M. M.; DIXON, K. E. Reward and organizational systems alignment: An expert system. **Compensation Benefits Review**, v. 33, n. 18 , p. 18–29, 2001.

HILL, H. C.; KAPITULA, L.; UMLAND, K. A Validity Argument Approach to Evaluating Teacher Value-Added Scores. **American Educational Research Journal**, v. 48, n. 3, p. 794–831, June 2011.

HIPÓLITO, J. A. M. **Recompensas em organizações que atuam no terceiro setor: Análise a partir de seus pressupostos orientadores.** 253f. (Tese) Doutorado em Administração. Universidade de São Paulo - FEA/USP. São Paulo. 2004.

HIPÓLITO, J. A. M. **Administração salarial.** São Paulo: Atlas, 2006.

JACQUES, E. **Requisite organization.** Arlington: Cason Hall, 1988.

JONG, M. D. T. D. The Technical Communication Business Case: Value Added or Social Responsibility? **Technical Communication**, v. 61, n. 1, February 2014.

KNIGHT, J. A. **Value based management.** Nova Iorque: McGraw-Hill, 1997.

KRAFT, K.; LANG, J. Profit Sharing and Training. **Oxford Bulletin of Economics and Statistics**, v. 75, n. 6, 2013.

KRIPPENDORFF, K. **Metodología de análisis de contenido: teoría y práctica.** Barcelona: Editorial Paidós, 1990.

LE BOTERF, G. D. **La compétence – essai sur um attracteur étrange**. In: Les editions d'organisations. Paris: Quatrième Tirage, 2001.

MARQUES, L. M. **Programa de valorização pelo mérito implantado pela Secretaria do Estado da Educação de São Paulo: opiniões de professores coordenadores**. 137f.(Dissertação) Mestrado em Educação - Universidade de São Paulo - USP. São Paulo. 2012.

MARRAS, J. P. **Remuneração estratégica**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

MARTINS, C. A. **Avaliação de desempenho econômico das entidades assistenciais: uma estudo do valor agregad às suas ações**. 138f.(Dissertação) Mestrado em Ciências Contabábeis - Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado - FECAP. São Pauli. 2008.

MORAES, G. C. D. Meritocracia: análise teórico-conceitual. **DaCultura**, v. XII, n. 22, 2013.

MORVANT-ROUX, S. et al. Adding Value to randomization with qualitative analysis. **World Development**, v. 56, p. 302–312, 2014.

MUHR, T. Atlas.ti: A prototype for the support of text interpretation. **Qualitative Sociology**, abr. 1991. 349-71.

PEREIRA, C. S. **A Contribuição das empresas fornecedoras na agregação de valor das competências de uma cadeia de suprimentos do setor automotivo**. 184f. (Dissertação) Mestrado em Administração - Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul. Porto Alegre. 2010.

PLOTHOW, C. B. D. A. **Fatores contingenciais à estratégia de remuneração da força de venda**. (Dissertação) 249 f. Mestrado em Administração. Faculdade de Economia e Administração - FEA/USP. São Paulo. 2006.

POUPART, J. et al. **A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos**. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 2008.

PRAHALAD, C. K.; RAMASWAMY, V. Co-creating unique value with customers. **Strategy & Leadership**, v. 32, p. 4-9, 2004.

QUEIROZ, S. S. D. **Uma aplicação do EVA (Economic Value Added) para a agroindústria canvieira do Paraná**. 103f.(Dissertação) Mestrado em Administração - Universidade Estadual do Oeste do Paraná. Toledo. 2007.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágios e de pesquisa em administração: guia para estágio, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. São Paulo: Atlas, 2007.

ROHWEDER, A. K. **A Governança de TI e a agregação de valor ao negócio: estudo de caso numa indústria de Joinville**. 165f. (Dissertação) Mestrado em Administração - Universidade do Estado de Santa Catarina. Florianópolis. 2007.

ROPER, S.; ARVANITIS, S. From knowledge to added value: A comparative, panel-data analysis of the innovation value chain in Irish and Swiss manufacturing firms. **Research Policy**, v. 41, p. 1093–1106, 2012.

ROSA, A. I. V. **Sistema de recompensas – Estudo de um caso**. 67.f (Dissertação) - Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos. Escola Superior de Ciências Empresariais - Instituto Politécnico de Setúbal - IPS. Setúbal. 2012.

RUAS, R. L. **Observações acerca do conceito, natureza e aplicação das competências nas empresas**. Porto Alegre: Mimeo, 2009.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, P. B. **Metodologia de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2013.

SHINOHARAN, D. Y. Análise do EVA® como instrumento de gestão. **VI Seminário de Administração - SEMEAD**, 2002.

SOMEKH, B.; LEWIN, C. **Teoria e métodos de pesquisa social**. Petrópolis: Vozes, 2015.

SVEIBY, K.-E.; LINARD, K.; DVORSKY, L. **Building a Knowledge-Based Strategy A System Dynamics Model for Allocating Value Adding Capacity**. System Dynamics -. Australian. 2011. (Disponível em www.system-dynamics.com - acesso em 03/02/2015 às 15:00).

VAN YPEREN, N. W.; HAGEDOORN, M. Do alto demandas de trabalho aumentar a motivação intrínseca ou estresse no trabalho ou ambos? O papel do controle do trabalho e apoio social. **Academy of Management Journal**, v. 46, p. 339-348, 2003.

VERHAERT, G. A.; POEL, D. V. D. Empathy as added value in predicting donation behavior. **Journal of Business Research**, v. 64, p. 1288–1295, 2011.

VINHAS, A. P. L. C. **A Contribuição das empresas associadas na agregação de valor das competências de uma rede de cooperação interorganizacional**. 178f. (Dissertação) Mestrado em Administração - Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul. Porto Alegre. 2008.