

A construção do conceito de valor agregado e sua aplicação no sistema de remuneração de profissionais de TI

WESLEY ANTONIO GONÇALVES

UNIMEP - Universidade Metodista de Piracicaba
professorwesley@gmail.com

DALILA ALVES CORRÊA

Universidade Metodista de Piracicaba
dacorrea@unimep.br

**Consórcio Doutoral
XVII SemeAd 2014**

PROJETO DE TESE

A construção do conceito de valor agregado e sua aplicação no sistema de remuneração de profissionais de TI

Divisão Acadêmica: Gestão de Pessoas

Tema: Competências

Eixo: Atividades de discussão de projetos de teses de doutorado

RESUMO

O estudo ocorrerá na perspectiva do desenvolvimento do conceito de valor agregado no âmbito do sistema de remuneração variável, investigando uma aplicação para profissionais de TI, defendendo que, o sistema demanda a identificação e a descrição do conceito no contexto da gestão de pessoas. O objetivo é sistematizar o conceito de valor agregado visando a sua aplicação em processos de remuneração de profissionais de T.I. Sua justificativa recai na gestão baseada no valor. Será de natureza qualitativa e método *grounded theory* com perspectiva interpretativista. Os sujeitos de pesquisa serão os gestores de pessoas, profissionais de TI e consultores da área.

Palavras Chaves: 1. Sistema de Remuneração e Recompensa, 2. Agregação de Valor, 3. Remuneração por competência.

1. INTRODUÇÃO

A necessidade de promover mudanças estratégicas nos processos da gestão de pessoas, imposta pelas rápidas transformações em curso no cenário organizacional, e, especialmente no que se refere ao atendimento das expectativas e realidade dos diferentes *stakeholders* demanda novas abordagens de compreensão e reconhecimento sobre a agregação de valor, bem como a incorporação desta abordagem aos processos daquela gestão. Particularmente, esta questão se mostra mais evidente quando é vinculada ao sistema de remuneração e recompensa dos trabalhadores - assunto que vem obtendo interesse das escolas de Administração e das organizações à medida que enfatizam as dimensões de mudanças da gestão e dos negócios (DUTRA e HIPÓLITO, 2012).

Tentativas de reconhecer o valor agregado pelo trabalhador é uma abordagem originária dos USA, datada dos anos 70 e aplicada no sentido de utilizar uma estratégia que evidenciasse a necessidade de um sistema de remuneração diferenciado para reconhecer um desempenho acima do esperado, ou seja, reconhecer as variações de desempenho ocorridas de modo extraordinário. Relatos de Steinbrink e Friedeman (1982), Milkovich e Newman (1987) já evidenciavam a estratégia da gestão de pessoas para adotar sistemas de remuneração variável, um sistema de remuneração que, de acordo com estes autores se baseia em um conjunto de atividade que cada colaborador desempenha, mas que não está somente vinculada ao valor monetário que recompensa um serviço prestado. Para estes autores, este sistema trouxe consequência direta na satisfação dos colaboradores e, indireta e positivamente impactou seus desempenhos e produtividade, contribuindo para retenção e redução do fenômeno *turn-over*.

Nesta linha Gomez-Meija e Balkin (1987), Bloom & Milkovich (1996) e Flaherty (2000) confirmaram a existência de ganhos gerados pelo uso desse sistema, que quando bem definido pode conferir melhorias de produtividade e competitividade significativa e ainda ser um fator motivacional para os colaboradores.

O sistema de remuneração variável ganhou impulso no Brasil em função da (Lei nº 10.101 de 19/12/2000, a qual estabeleceu regras para as empresas reconhecer a remuneração que se alterar em função da produtividade do trabalhador. Sob o ponto de vista do colaborador, esse sistema é de especial interesse, pois representa uma possibilidade de ganhos suplementares e, efetivamente, trabalha em busca de resultados, que se não vierem, não gerarão nenhum custo adicional para a empresa e nenhum ganho para o trabalhador (MARRAS, 2012).

Segundo Dutra & Hipólito (2012), trata-se de um assunto que pode ser compreendido diante de seus diferentes estágios de mudanças, por onde se faz observar a tendência de tratá-lo na ótica dos indivíduos a fim de captar, reter e até mesmo desenvolver habilidades e competências diversas. A compreensão sobre a tendência da (s) metodologia (s) de remuneração e recompensas requer o entendimento das passagens entre esses estágios, pois, assim, é possível visualizar alguns impactos de mudanças nas organizações. Para Marras (2012), as eminências que constituem a remuneração variável de profissionais estão relacionadas ao equilíbrio entre custo para a organização e o rendimento para o empregado, ou seja, neste equilíbrio, surge um crescente interesse da administração por melhor produtividade de seus colaboradores.

Pesquisa realizada no Canadá por Swallow *et al* (2009) concluiu que, as organizações, através dos gestores de pessoas, são desafiadas a aliar a (s) metodologia (s) de remuneração ao planejamento estratégico empresarial a fim de conseguir o sucesso e a produtividade da organização e também reconhecer o valor agregado que os colaboradores geram.

Gonçalves (2011), proponente da presente proposta de estudo, investigou a prática de remuneração de profissionais de Tecnologia da Informação (TI) através de uma pesquisa descritiva e exploratória realizada junto a 103 empresas de informática do Distrito Federal e, dentre os resultados apurados destacou-se a tendência das empresas migrarem para a remuneração variável. O estudo evidenciou também que as organizações consultadas não

dispõem de um sistema de gestão de pessoas para incorporar e suportar esta tendência, bem como de ferramentas e metodologias de aferição de valor agregado e, processos de gestão capazes de fornecer estruturas para esta proposta. Tais elementos se mostram cruciais para a efetividade da adoção e alinhamento do sistema de remuneração e recompensa com foco no valor agregado pelo colaborador. Em outras palavras, seria este foco a condição necessária para dar sustentação ao desenvolvimento de um sistema de remuneração focado na contribuição gerada pelo colaborador, de modo a agregar valor para si e para a organização - perspectiva apontada como fator limitante dos atuais sistemas remuneratórios (DUTRA e HIPÓLITO, 2012).

1.1 Contexto da problemática de pesquisa

Embora, em qualquer atividade, haja diversas maneiras através das quais se pode criar valor (COPELAND, KOLLER e MURRIN, 1994; KNIGHT, 1997) percebe-se que, a dificuldade para conceituar e definir o termo agregação de valor é tão desafiante quanto a definição de mecanismos válidos para mensurá-lo. No eixo da contabilidade, por exemplo, houve um avanço neste sentido quando Stewart (1991) propôs um método de avaliação de valor econômico da empresa conhecido por *Economic Value Added* (EVA[®]) - Valor Econômico Agregado. Estrategicamente, o objetivo deste método é maximizar o valor da empresa. A adoção de uma gestão baseada no valor, e não nos lucros, permitiu identificar os ativos que destroem valor, ou seja, que se apresentam incapazes de remunerar os agentes financiadores respectivos (SHINOHARAN, 2002, p. 12).

Esta visão permite que se conheça mais realisticamente a riqueza econômica capaz de ser gerada pelo negócio do que as medidas convencionais de desempenho baseadas no lucro. Quando aplicado ao sistema de remuneração, o termo “agregação de valor” se mostra inconsistente e carente de consubstanciação e sistematização. No entanto, subjaz a noção que o termo expressa um excedente de performance do trabalhador ou aquilo que ele gera adicionalmente, pelo alcance de uma dimensão valorativa que extrapola o âmbito meramente instrumental de suas funções. Não fica muito claro nesta noção se o enfoque deste *plus* está no *output* (resultados) gerados pelo trabalhador como efeito de suas “entregas” na empresa. O termo “entrega” aparece constantemente na literatura da gestão como uma dimensão a ser reconhecida no âmbito da agregação de valor, no entanto, este termo também se mostra carente de sistematização. Dutra e Hipólito (2012, p.5) mencionam que na dimensão do indivíduo o valor agregado ocorre pela “entrega da pessoa para a organização ou para a sociedade”. Brockbank e Ulrich (2014, p.16) enfatizam a mesma perspectiva ao reconhecer que trata-se da contribuição dada pela pessoa de forma efetiva para a superar os resultados organizacionais.

As duplas de autores (DUTRA e HIPÓLITO, 2012; BROCKBANK, ULRICH, *et al.*, 2014) reconhecem que o alcance da agregação de valor é função da gestão de pessoas no sentido de prover as organizações e indivíduos das condições necessárias para este alcance. Nesta linha Brockbank & Ulrich *et al* (2014, p.27) propõem uma abordagem constituída por aspectos da pessoa e da organização constituindo-se no que eles denominam de DNA organizacional. Desse modo, 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, p. 35) reconhecem que a agregação de valor é uma função da aprendizagem organizacional e dos resultados gerados para os clientes internos e externos da empresa, ou seja, diferentes *stakeholders*.

Diante da ausência de uma literatura sistematizada sobre o conceito e a operacionalização da agregação de valor ao sistema de remuneração das organizações permanece o enfoque na remuneração variável, desenvolvida através da remuneração por

habilidades e competências (BASU, 1985; GOMEZ-MEIJIA e BALKIN, 1987; MILKOVICH e NEWMAN, 1987; GEIBEL, 1992; BLOOM e MILKOVICH, 1996; WOOD JR e PICARELI FILHO, 2004; SILVA, 2005; HIPÓLITO, 2006; FRANCO, 2007; SWALLOW, KALLESOE, *et al.*, 2009) (GHENO e BERLITZ, 2011; DUTRA e HIPÓLITO, 2012; MARRAS, 2012; NASCIMENTO, FRANCO e CHEROBIM, 2012; BROCKBANK, ULRICH, *et al.*, 2014) e estruturado a partir do modelo de competências (BOYATZIS, 1982; MCCLELLAND, 1990; LAWLER, 1992; LE BOTERF, 1995; PRAHALAD e HAMEL, 1998; ZARIFIAN, 1999; FLEURY e FLEURY, 2001; FISCHER, 2002; DUTRA, 2008; LAPOLLI, 2010) e, da gestão de pessoas com base em competências (FLEURY, 2002; HIPÓLITO, 2006; CARBONE, 2006; DUTRA, 2008).

Nesta perspectiva, a gestão de pessoas com base em competências visa o reconhecimento, a potencialização, a integração e o desenvolvimento das competências individuais e organizacionais transformando-os em resultados (FLEURY, 2002). No entanto, o modelo de gestão de pessoas com base em competências que dá sustentação as práticas da remuneração por competência e habilidades sofre de validação. Estudos sobre esta perspectiva, dentre eles o realizado por Munck *et al* (2011) com o objetivo de avaliar um modelo de gestão de pessoas articulado por competências e em uso numa empresa do setor de telefonia por mais de 10 anos, demonstrou suas fragilidades em relação: (1) ao alinhamento conceitual, alcance dos objetivos propostos e direcionamentos para verificação da validade preditiva; (2) baixa validade para orientar processos de contratação, promoção, remuneração e desenvolvimento; (3) fragilidade conceitual (em relação aos termos competências, gestão por competências, modelo de competências e modelo de competências válido); (4) falta de articulação deste modelo com as reais necessidades organizacionais e enfraquecimento de sua capacidade dinâmica para referenciar processos da gestão de pessoas como treinamento, promoção e desenvolvimento alinhados aos interesses organizacionais.

O contexto anteriormente apresentado é o alicerce da presente proposta de tese, a qual se assenta na perspectiva de desenvolver o conceito de valor agregado no âmbito do sistema de remuneração variável, pela articulação com a gestão de pessoas. Pretende-se ainda, investigar uma metodologia para a sua aplicação para profissionais de TI, dando sequência ao estudo anteriormente realizado por Gonçalves (2011).

Em se tratando de uma proposta de estudo qualitativo e, segundo as orientações que delineiam este tipo de estudo (POUPART, DESLAURIERS, *et al.*, 2008; GODOI, BANDEIRA-DE-MELO e SILVA, 2010), duas questões orientarão a estratégia de pesquisa:

Qual é o conceito de valor agregado que pode dar sustentação metodológica a um sistema de remuneração variável? Como este conceito pode ser desenvolvido através de um sistema de remuneração variável com vistas a aplicação no contexto de trabalho de profissionais de TI?

A tese que se pretende defender a partir destas questões parte dos pressupostos:

- o sistema de remuneração variável carece de uma base teórico-conceitual para o termo valor agregado;
- este conceito seria o núcleo de sustentação do referido sistema;
- este sistema é uma função da gestão de pessoas das organizações;
- o conceito estruturado de valor agregado deverá possibilitar a criação de uma metodologia capaz de reconhecer e recompensar este valor no âmbito do trabalho de profissionais de TI.

1.2 Objetivo geral e específicos

O objetivo geral do estudo é sistematizar o conceito de valor agregado visando a sua aplicação em processos de remuneração de profissionais de T.I.

Quanto aos objetivos específicos:

- a) Construir o conceito teórico de valor agregado com vistas a sua aplicação num sistema de remuneração variável para profissionais de TI;
- b) Propor uma metodologia para a aplicação da remuneração variável pelo reconhecimento do valor agregado identificado no trabalho de profissionais de TI;

1.3 Justificativa

Uma gestão baseada no valor permite que as empresas desenvolvam e avaliem melhor suas estratégias e capacidades diferenciadoras, conhecimentos fundamentais para desenvolverem suas vantagens competitivas (KNIGHT, 1997). Assim, as abordagens sobre a remuneração variável, mais especificamente a remuneração por competência, que se refere a recompensa do colaborador pelo seu valor agregado, sugerem atrelar os incentivos com a criação de valor (COPELAND, KOLLER e MURRIN, 1994; WOOD JR e PICARELI FILHO, 2004; SILVA, 2005; HIPÓLITO, 2006; DUTRA e HIPÓLITO, 2012). No entanto, os autores admitem a dificuldade para se mensurar (medir) o real valor que um colaborador entrega para a organização. Pressupõe-se que esta dificuldade reside na ausência de ferramentas que operacionalizem este conceito carente de definição.

No campo empírico, e no que se refere à remuneração variável de profissionais de TI, surge a necessidade, primeiramente de definir o termo agregação de valor e posteriormente desenvolver instrumentos capazes de reconhecer esse valor para a organização. Fatores que, praticamente ainda não foram explorados na literatura brasileira e, que carece, tanto de teorias, quanto de práticas de gestão de pessoas, já que os conhecimentos são esparsos e provenientes de diversas áreas do conhecimento.

O estudo realizado por Gonçalves (2011) sobre a remuneração dos profissionais de TI, anteriormente comentado, mostrou que 61% das empresas participantes afirmaram adotar o modelo de gestão de pessoas por competências. Todavia, o estudo evidenciou a fragilidade desta afirmação, pois, ao analisar este modelo constatou-se que 77% das empresas o desconhecem ou fazem uso apropriado e distorcido deste modelo e, tomam esta prática como gestão por competências. Esta observação, bem como a evidência da ausência de uma literatura de base sobre gestão com base em valor agregado se mostram potencialmente viáveis para a realização do estudo, ora proposto.

Outra observação aferida no estudo de Gonçalves (2011) e que contribui para fortalecer a viabilidade do estudo, diz respeito ao equívoco de compreensão, por parte dos gestores participantes da pesquisa, sobre a vinculação do sistema de remuneração ao âmbito do planejamento estratégico das empresas, tomando o alcance de metas individuais dos profissionais como este entendimento. Para que a remuneração variável se concretize, a gestão de pessoas deverá alinhar a definição dos sistemas de remuneração ao planejamento estratégico empresarial, de modo a adequá-lo à realidade conjuntural e como fator competitivo do mercado em que as organizações atuam (DUTRA e HIPÓLITO, 2012).

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Autores como Basu, (1985), Milkovich, 1985, Gomez-Meija (1987), Bloom, (1996), Geibel (1992), Wood Jr. e Picarelli Filho (2004), Silva (2005), Hipólito (2006), Franco (2007), Swallow *et. al.* (2009), Gheno (2011), Dutra e Hipólito (2012), Marras (2012), Nascimento *et. al.* (2012), Brockbank e Ulrich (2014) entre outros, defendem a evolução do cenário atual com o aperfeiçoamento dos sistemas de remuneração e recompensa. Para todos estes autores, a estratégia quando bem definida e aplicada, dotadas de ferramentas, pode ser considerada uma excelente oportunidade para o administrador na busca por maior produtividade e competitividade da organização. Seguindo da mesma premissa dos autores citados, Silva (2005) define a remuneração e recompensas como uma estratégia para inovar, fazer mais com menos, em ritmo e padrão compatíveis com a globalização e condições de sobrevivência para as organizações.

No atual cenário organizacional e competitivo, e, especialmente no que se referem às questões que atendam os *stakeholders*, Dutra e Hipólito (2012), sugerem cada vez mais, que a gestão de pessoas, tente, de diferentes maneiras, alcançar novas abordagens em relação às metas e resultados da produção através da produtividade. Os autores salientam que o desempenho do colaborador é fruto de uma relação de “desenvolvimento”, “metas” e “resultados”. Muitos administradores reduzem a análise da contribuição dos profissionais à realização das metas e resultados. No entanto, para os mesmos autores, trata-se de uma dimensão importante, porém, não esgotada, especialmente sobre o método da remuneração variável.

Na visão contábil, um sistema de remuneração atrelado ao EVA® é imperioso para incentivar as pessoas dentro da organização a atuarem conforme os interesses dos acionistas. A métrica de desempenho mais correlacionada com a criação de valor. Isto incentiva comportamentos para extrapolar os limites superiores do cargo já alcançado, já que tal ação traduzirá em maior remuneração; por outro lado, uma vez atingido o limite inferior, o colaborador arriscará qualquer atitude em busca de uma melhoria de seus resultados (SHINOHARAN, 2002, p. 12).

Diante dessa arena, o tema remuneração e recompensas vêm ocasionando maior atenção por parte dos gestores, pesquisadores e militante de áreas correlatas. Assim, embora o termo “agregação de valor” ainda ser pouco explorado, é notório o crescimento das publicações dentre a linha de pesquisa sobre sistema de remuneração variável. O quadro 1 apresenta os principais autores que compõem a literatura específica sobre sistemas de remuneração, competências, valor agregado e meritocracia e correlacionadas.

TEMA	NÚCLEO	ORIGEM	AUTORES RELACIONADOS
Sistemas de remuneração e recompensas	Remuneração: - Funcional; - Variável; - Por habilidade; - Por competência.	Internacional	(Patton, 1961; Steinbrink, 1978; Basu, 1985; Milkovich & Newman, 1987; Gomez-Meija & Balkin, 1987; Lawler, 1992; Geibel, 1992; Keenan, 1994; Ledford, 1995; Bloom & Milkovich, 1996; Swallow, et al., 2009; Gheno & Berlitz, 2011)
		Nacional	(DUTRA, 2001; WOOD JR e PICARELI FILHO, 2004; SILVA, 2005; HIPÓLITO, 2006; FRANCO, 2007; DUTRA, 2008; GONÇALVES, 2011; DUTRA e HIPÓLITO, 2012; MARRAS, 2012; NASCIMENTO, FRANCO e CHEROBIM, 2012)
Competências	Definição e aplicação do termo	Internacional	(BOYATZIS, 1982; MCCLELLAND, 1990; LE BOTERF, 1995; PRAHALAD e HAMEL, 1998; ZARIFIAN, 1999)
		Nacional	(FLEURY e FLEURY, 2001; FISCHER, 2002; FLEURY, 2002; LAPOLLI, 2010; DUTRA, 2008)
	Validação		(MUNCK, MUNCK e SOUZA, 2011)
Valor agregado	Utiliza-se do termo associando a sistemas de remuneração variável	Internacional	(STEWART, 1991; KNIGHT, 1997)
		Nacional	(HIPÓLITO, 2006; DUTRA e HIPÓLITO, 2012; BROCKBANK, ULRICH, <i>et al.</i> , 2014)
Meritocracia	Definição e aplicação do termo	Internacional	(MCNAMEE e MILLER JR, 1994)
		Nacional	(BLECHER, 1999; CARMEN, 2000; BARBOSA, 2003; D´ALANJIS, 2004; COSTA, 2007)

Quadro 1: Relacionamento dos autores por área temática.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Dentre as publicações dos autores nacionais e internacionais que militam pela temática sistemas de remuneração e recompensas, destacam a concretização da aplicabilidade do sistema, as vertentes, a adoção da remuneração variável como fator estratégico, com foco nas pessoas quando utilizado por habilidade e por competências. Todavia, pouco deles militam na subárea da agregação de valor, sendo que não foram encontradas publicações com a definição concreta e a criação de instrumentos para medir tal valor agregado.

Já a temática competências, pesquisadores internacionais como McClelland (1982), Boyatzis (1982) e Lawler (1973), entre outros, associam a este termo a alta performance do indivíduo, ao passo em que autores franceses como Le Boterf (1995) e Zarifian (1999) o descrevem a partir das relações interpessoais e mutabilidade do ambiente. A abordagem brasileira, por sua vez, representada por autores como Fleury e Fleury (2001), Hipólito (2006), Dutra (2001) e Reis (2000) expande o entendimento acerca do termo ao incluir nele valores agregados, sendo esses econômicos e sociais, a fim de elucidar a competência e seus elementos constituintes.

A temática meritocracia refere-se a: “um conjunto de valores que postula que as posições dos indivíduos na sociedade devem ser consequência do mérito de cada um, ou seja, do reconhecimento público de qualidade das realizações individuais”. (BARBOSA, 2003, p. 22). A autora traz duas dimensões, para interpretar o termo meritocracia, uma negativa e outra afirmativa. Nas discussões políticas e organizacionais ela aparece na dimensão negativa, ou seja, “como um conjunto de valores que rejeita toda e qualquer forma de privilégio hereditário e corporativo e que valoriza as pessoas independentemente de suas trajetórias e biografias sociais”. O critério básico de organização social deve ser o desempenho das pessoas, ou seja, o conjunto de talentos, habilidades e esforços de cada um, a autora refere-se à meritocracia em sua dimensão afirmativa. Embora genericamente a meritocracia expresse inclinação de consenso entre os autores que militam na área da remuneração, existem várias divergências acerca deste princípio no momento de sua aplicação prática. Segundo Barbosa (2003), no Brasil não existe uma ideologia meritocrática fortemente estabelecida na sociedade, mas sim sistemas e discursos meritocráticos.

3. ASPECTOS METODOLÓGICOS

O estudo é de natureza qualitativa. De acordo com Poupert *et. al.* (2008, p.96) esta abordagem situa, geralmente sua contribuição na renovação do olhar lançado sobre os problemas sociais e sobre os mecanismos profissionais e institucionais de sua gestão. Seu alcance visa a modificação da percepção dos problemas e também a avaliação dos programas e serviços. Tem pretensão de mudar a prática e seu modo de gestão. Ela se esforça por conferir novas funções à pesquisa social, no campo administrativo ou político, bem como produzir um novo discurso sobre o social, que esteja em consonância com a vida democrática.

A abordagem qualitativa tem sido utilizada para descrever uma situação social circunscrita (pesquisa descritiva) ou para explorar determinadas questões (pesquisa exploratória) que, dificilmente, o pesquisador que recorre a métodos quantitativos consegue abordar. Nossa postura para optar pela abordagem qualitativa justifica-se em função do seu caráter flexível, progressivo e estritamente articulado com o campo empírico e não somente à luz da literatura, que no caso de nossa proposta mostrou-se insipiente para abordar a questão do valor agregado aplicado a sistemas de remuneração. Desse modo, deve-se também considerar que a construção do objeto de pesquisa qualitativa é progressiva e se elabora à medida que a coleta de dados e a análise se realizam:

O pesquisador qualitativo tenderá a construir o seu objeto em contato com o campo e com os dados que ele encontrar. De modo mais geral, o pesquisador se colocará, primeiramente, questões gerais que ele transformara em objeto mais específico, primeiramente, questões gerais que ele transformará em objeto mais específico, à medida que ele avançar em seus trabalhos. O processo de coleta e análise de dados obrigará o pesquisador a vasculhar sistematicamente o campo de investigação para construir seu objeto. Este movimento de vai e vem ritma a cronologia do ato da pesquisa e constitui uma das principais características da pesquisa qualitativa (POUPART *et al.*, 2012, p.149).

As posições acima nos levam a considerar que a flexibilidade das regras concernentes à realização de uma pesquisa de natureza qualitativa confere-lhe uma “abordagem diferente da abordagem hipotético-dedutiva que coloca como primordial a definição do objeto de pesquisa, e o delineamento se constitui como um instrumental técnico para delimitá-lo” (POUPART *et. al.* 2012, p.148). Logo, a pesquisa qualitativa apresenta um “caráter repetitivo e retroativo: nele se encontra simultaneidade da coleta de dados, da análise e da elaboração do problema de pesquisa, que alguns denominaram modelo de adaptação contínua” (POUPART *et. al.* 2012 p. 148).

3.1 – Método e paradigma de pesquisa

Dentro da proposta de pesquisa e de sua peculiaridade, o estudo será desenvolvido pelo método *grounded theory* (GLASER e STRAUSS, 1967). De acordo com Godoi, Bandeira-de-Melo, & Silva (2010), a *grounded theory* é tratada como um método de pesquisa, mas também pode ser definida como uma metodologia, em si mesma (STRAUSS e CORBIN, 1998) um estilo ou abordagem (LOCKE, 2001) ou ainda como uma estratégia de pesquisa (GODOI, BANDEIRA-DE-MELO e SILVA, 2010). No presente estudo será adotada como um método de pesquisa. Justifica-se tal escolha em função da ausência de uma teoria sobre valor agregado e sua aplicação em sistema de remuneração variável. De acordo com Godoi, Bandeira-de-Melo, & Silva (2010, p. 260) em tais contextos a lacuna “pode ser suprida por uma visão original construída a partir do ponto de vista dos envolvidos”.

A *grounded theory* foi traduzida como: teoria fundamentada em dados ou teoria embasada. No contexto da sua criação, seus autores defendiam que as teorias existentes se mostravam muito abstratas, ou pouco desenvolvidas para serem tratadas, e propuseram um método de pesquisa que facilitasse as descobertas dos elementos da teoria sociológica – condições estruturais, consequências, desvios, normas, processos, padrões e sistemas – necessários para explicar a interação social.

A justificativa para a adoção desse método se apoia na identificação da lacuna da teoria existente sobre o tema valor agregado e a sua aplicação. Poupart *et. al.* (2012, p. 354) comentam que este método tem como objetivo “a construção de teorias empiricamente fundamentadas a partir de fenômenos sociais a propósito dos quais poucas análises foram articuladas.

Para Glaser e Strauss (1967, p. 32-33) as teorias são de dois tipos: as formais e as substantivas. O primeiro tipo é composto das “grandes” teorias, conceituais e abrangentes, enquanto que o segundo tipo se refere a explicações para situações cotidianas sendo, portanto, mais simples e acessíveis. Para Glaser e Strauss, o tipo de teoria a ser desenvolvido pela *grounded theory* se enquadra no segundo tipo, das teorias substantivas, ou a que foi desenvolvida por uma área de investigação empírica. Conforme Godoi *et. al.* (2010) aplica-se a uma área substantiva, geralmente, a delimitação de um grupo social.

Segundo Godoi *et al* (2010 apud Merriam, 1998, p.38) “se não existe teoria ou a existente não explica adequadamente o fenômeno, hipóteses não podem ser definidas”.

Quanto a postura do pesquisador frente à realidade empírica onde seu objeto se aloca, o processo de pesquisa em *grounded theory* é entendido como um método interpretativista, e como tal, o papel do pesquisador é central: “ele não é inerte, mas interage com a realidade dos sujeitos” (GODOI, 2010, p.254 apud CHARMAZ, 2000). Desse modo, a teoria não é fruto apenas dos dados, mas emerge no processo de propor e verificar, permitindo um ciclo de interação do pesquisador com estes dados.

Na perspectiva interpretativista, a realidade social não é tida como totalmente objetiva e nem totalmente subjetiva, mas sim considera-se a existência de “uma interação entre as características de um determinado objeto e entre a compreensão que os seres humanos criam a respeito deste objeto” (SACCOL, 2009, p. 254).

3.2 – Instrumentos de Coleta de dados e o seu processo

Considerando as características da pesquisa qualitativa, anteriormente comentadas, bem como a natureza exploratória do estudo e o método eleito, serão adotados os seguintes instrumentos de coleta de dados: entrevista qualitativa, modalidade conversacional baseada em roteiro e do tipo entrevista focalizada, em profundidade (GODOI, BANDEIRA-DE-MELO e SILVA, 2010). Este instrumento será utilizado para a coleta de material empírico de natureza primária, derivado no campo do fenômeno a ser estudado. Será adotada também a pesquisa bibliográfica ou de fontes secundárias (MARCONI e LAKATOS, 2010) para levantamento de publicações

em livros, teses, dissertações, artigos científicos e *paper*. Prevê-se ainda o uso de questionários estruturados.

3.2 - Sujeitos da pesquisa

De acordo com Poupart *et. al.* (2012, p. 357) a escolha do local e dos sujeitos da pesquisa é determinada através da problemática que dela se deriva. A *grounded theory* considera que a compreensão pretendida a respeito do fenômeno de pesquisa será atingida a partir de um processo dinâmico e interativo com os sujeitos em seus contextos específicos, de modo a obter aproximação com suas ações e realidade. Desse modo, não se trata de prever uma amostragem previamente estruturada mas, de identificar estes sujeitos.

De acordo com Godoi *et al* (2010, p.259) “pesquisas envolvendo a *grounded theory* adequam-se a situações quando indivíduos lidam com os contextos específicos. “Diante destas características, o estudo prevê a participação dos seguintes agentes: gestor de pessoas de empresas de TI (ainda não definidas); profissionais de TI; consultores de organizações em sistemas de remuneração e professores permanentes de programas de *strito sensu* em Administração, com atuação em gestão de pessoas.

4. REFERÊNCIAS

- BARBOSA, L. **Igualdade e Meritocracia**: a ética do desempenho nas sociedades modernas. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2003.
- BASU, A. K. Salesforce compensation plans: an agency theoretic perspective. **Marketing Science**, 1985. 267-91.
- BLECHER, N. Mérito x Relações – Por que a Meritocracia Não Vingou Entre Nós. **Exame**, p. 96-100, 1999.
- BLOOM, M. C.; MILKOVICH, G. T. Issues in Managerial Compensation Research. **Journal of Organizational Behavior - ABI/INFORM**, 1996. 1986-1998.
- BOYATZIS, R. E. The Competent Management: A Model for Effective Performance. **Nova York: Wiley & Sons**, 1982. 73-86.
- 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.
- CARBONE, P. P. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: FGV, 2006.
- CARMEN, M. **Meritocracia à brasileira**: a trajetória da carreira dos gestores governamentais. Dissertação de Mestrado. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas - FGV. 2000. p. 254.
- COPELAND, T.; KOLLER, T.; MURRIN, J. **Valuation – Measuring and Managing the Value of Companies**. Nova Iorque: Wiley Frontiers in Finance, 1994.
- COSTA, E. V. **Da Monarquia à República**: momentos decisivos. (8a.ed.) (rev.ed). 8(3). São Paulo: Fundação UNESP, 2007.
- D’ALANJIS, R. **Mediocracia ou Meritocracia**. São Paulo: Editora Edições Inteligentes, 2004.
- DUTRA, J. R.; HIPÓLITO, J. A. M. **Remuneração e Recompensas**. São Paulo: Atlas, 2012.
- DUTRA, J. S. R. **Gestão por Competências**. São Paulo: Gente, 2001.
- DUTRA, J. S. R. **Competências**: Conceitos, Métodos e Experiências. São Paulo: Atlas, 2008.
- FISCHER. **Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas**. In: Fleury, M., (org.) As pessoas na organização. (6a. ed.). São Paulo: Gente, 2002.
- FLAHERTY, K. E. **The impact of matching sales compensation with characteristics of the salesperson, the strategic business unit, and the corporation**. [S.l.]: University of Massachusetts Amherst., 2000.
- FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. Construindo o Conceito de Competências. **RAC (ed. Esp.)**, 2001. 183-196.

FLEURY, M. T. L. **A gestão da competência e a estratégia organizacional.** In: FLEURY, M. T. L. (coord.). *As pessoas na organização.* São Paulo: Gente, 2002.

FRANCO, J. O. **Cargos, Salários e Remuneração.** Curitiba: IESDE, 2007.

GEIBEL, J. Development a compensation plan that attracts top talent. **Sales & marketing Management.** (n. 144, v. 6), 1992. 38-50.

GHENO, R.; BERLITZ, J. Remuneração estratégica e pacote de benefícios: um estudo de caso aplicado ao nível operacional de uma multinacional. **Rev. Adm. UFSM, Santa Maria,** 2011. 268-287.

GLASER, B. G.; STRAUSS, A. L. **The discovery of grounded theory.** Chicago: Aldine, 1967.

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.; BALKIN, D. **Compensation, Organizational Strategy and Firm Performance.** Cincinnati: Southwestern Publishing, 1987.

GONÇALVES, W. A. **O Sistema de Remuneração Adotado por Empresas do Setor de Informática do Distrito Federal: Um estudo de Caso.** Universidade Metodista de Piracicaba. Piracicaba - SP, p. 159. 2011. (Dissertação de mestrado).

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

KEENAN, W. **Comissions, Bonuses & Beyond.** Chicago: Probus Publishing, 1994.

KNIGHT, J. A. **Value Based Management.** Nova Iorque: McGraw-Hill, 1997.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de Metodologia Científica.** (7ª ed). São Paulo: Atlas, 2010.

LAPOLLI, J. **Mapeamento de competências: teoria e prática.** Florianópolis: Pandion, 2010.

LAWLER, E. **Pay and organization development.** USA: Addison-Wesley Publishing Company Inc., 1981.

LAWLER, E. **Strategic pay: aligning organizational strategies and pay systems.** San Francisco: Jossey-Bass, 1990.

LAWLER, E. **Pay and organization development.** USA: Addison-Wesley Publishing, 1992.

LAWLER, E. E. **Quality of working life and social accounts.** [S.l.]: In M. Dierkes and R.A., 1973.

LE BOTERF, G. D. **La compétence – essai sur um attracteur étrange.** In: Les editions d'organisations. Paris: Quatrième Tirage, 1995.

LEDFORD, G. E. **Creating High Performance Organization Practices and of Employee Involvement and Total Quality Management in Fortune 1000 Companies.** San Francisco: Jossey-Bass, 1995.

LOCKE, K. **Grounded Theory in Management Research.** Thousand Oaks: Sage, 2001.

MARCONI, M. D. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica.** In **Fundamentos de metodologia científica.** São Paulo: Atlas, 2010.

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

MCCLELLAND, D. C. **Competency assessment methods: history and state of the art.** [S.l.]: Hay McBer Research Press, 1990.

MCNAMEE, J. S.; MILLER JR, K. R. **The meritocracy myth.** Lanham. MD: Rowman and Littlefield, 1994.

MILKOVICH, G. T.; NEWMAN, J. M. **Compensation.** (2a. ed.). Texas: Business Publications, 1987.

MUNCK, L.; MUNCK, M. G. M.; SOUZA, R. B. **Gestão de Pessoas por Competências: Análise de Repercussões Dez Anos Pós-implantação.** **RAM, Revista de Administração Mackenzie,** 2011. 4-52.

- NASCIMENTO, C.; FRANCO, L. M. G.; CHEROBIM, A. P. Associação entre remuneração variável e indicadores financeiros: evidências do setor elétrico. **Revista Universo Contábil**, ISSN 1809-3337, FURB, Blumenau, 2012. 22-36.
- PATTON, A. **Men, money, and motivation**: executive compensation as an instrument of leadership. New York: McGraw-Hill, 1961.
- POUPART, J. et al. **A pesquisa qualitativa**: enfoques epistemológicos e metodológicos. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 2008.
- PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. **A competência essencial da corporação**. In: MONTGOMERY, Cynthia A.; PORTER, Michael E. (Org.). **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- REIS, G. G. **Avaliação 360 graus**: um instrumento de desenvolvimento gerencial. São Paulo: Atlas, 2000.
- SACCOL, A. Z. Um retorno ao básico: compreendendo os paradigmas de pesquisa e sua aplicação na pesquisa em administração. **Rev. Adm. UFSM, Santa Maria**, 2009. 250-269.
- SHINOHARAN, D. Y. Análise do EVA® como instrumento de gestão. **VI Seminário de Administração - SEMEAD**, 2002.
- SILVA, M. O. **Sistemas modernos de remuneração**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.
- STEINBRINK, J. **How to pay your sales force**. Boston: Harvard Business, 1978.
- STEINBRINK, J.; FRIEDEMANN. **Compensation**. 2. ed. Texas: Business Publications, 1982.
- STEWART, G. B. **The Quest for Value**. Nova Iorque: Editora Harper Business, 1991.
- STRAUSS, A. L.; CORBIN, J. **Basics of qualitative research**: techniques and procedures for developing Grounded Theory. California: SAGE, 1998.
- SWALLOW, B. M. M. et al. Compensation and rewards for environmental services in the developing world: framing pan-tropical analysis and comparison. **Ecology and Society** ISSN: 1708-3087 Acadia University, Nova Scotia , Canada, 2(14), 2009. 14-26.
- WOOD JR, T.; PICARELI FILHO, V. **Remuneração por habilidades e por competências**: preparando a organização para a era das empresas de conhecimento intensivo. São Paulo: Atlas, 2004.
- ZARIFIAN, P. **Objectif compétence**. Paris: Liaisons, 1999.