QUE VALOR AGREGADO NO SISTEMA DE REMUNERAÇÃO E RECOMPENSAS É ESSE?

Wesley Antonio Gonçalves
Instituto Federal do Triângulo Mineiro – IFTM
professorwesley@gmail.com

Dalila Alves Corrêa
Universidade Metodista de Piracicaba – UNIMEP
dacorrea@unimep.edu.br

Resumo

Oriundo do método denominado de ensaio teórico que produz reflexões referente aos acontecimentos da época até os mais relevantes, o estudo objetiva suscitar a um possível *gap* (lacuna) na literatura, referente a necessidade de conceituar, sistematizar e compreender o termo valor agregado no sistema de remuneração e recompensas. Sua justificativa recaí na gestão baseada no valor e na adoção de sistema de remuneração estratégico. O contexto apresentado, alimenta a dialética a qual se assenta na perspectiva do desenvolvimento do constructo valor agregado no sistema de remuneração variável através da articulação com a gestão de pessoas. A falta de nitidez sobre essa lacuna pode resultar em delimitações estratégicas no intuito de praticar uma falsa remuneração por competência e/ou dificuldades na migração do sistema de remuneração funcional.

Palavras Chaves: Sistema de Remuneração e Recompensa, Valor Agregado, Remuneração por Competência, Gestão de Pessoas; Gestão de Recursos Humanos.

THAT VALUE IN THE COMPENSATION SYSTEM AND REWARDS IS THAT?

Abstract

Originally called the method of theoretical essay that produces reflections referring to the time events to the most relevant, the study aims to raise a possible gap in the literature concerning the need to conceptualize, organize and understand the term value in the compensation system and rewards . His justification relapsed management based on the value and adoption of strategic compensation system. The context presented, feeding the dialectic which is based on the perspective of the development of the construct added value in the variable remuneration system through coordination with the management of people. The lack of clarity on this gap can result in strategic delimitations the purpose of committing a false remuneration for competence and / or difficulties in migrating from functional remuneration system.

Key Words: Compensation and Reward System, Value Added, Compensation Competency, People management, Human resources management.

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 (GOMEZ-MEJIA, 2014; DUTRA e HIPÓLITO, 2012). 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, das organizações e até das instituições públicas à medida que enfatizam as dimensões de mudanças da gestão e dos negócios (ASSIS e REIS NETO, 2011).

Tentativas de reconhecer o valor agregado pelo trabalhador é uma abordagem originária dos Estados Unidos da América, datada do início dos anos de 1970. Ela foi 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 (GEIBEL, 1992).

Estudos realizados por Milkovich e Newman (1987), Steinbrink e Friedeman (1982), entre outros, já evidenciavam a estratégia da gestão de pessoas para adotar sistemas de remuneração variável, um sistema de remuneração e recompensas 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, que, segundo Kraft e Lang (2013) é configurado em duas dimensões, sendo elas: (1) intrínseca - que se refere ao estado psicológico em função do desempenho de uma função (recompensas não financeiras); e (2) extrínseca - que inclui a recompensa monetária (recompensas financeiras).

Para Kraft e Lang (2013) esse sistema trouxe consequências diretas sobre a satisfação dos colaboradores e, indireta e positivamente impactou em seus desempenhos, na produtividade e no valor agregado, contribuindo para retenção e redução do fenômeno *turn-over*.

Nesta linha, Cambon, Yzerbyt e Yakimova (2014), Agwu e Emeti (2013), Dutra e Hipólito (2012), Marras (2012), Reis Neto (2004), Flaherty (2000), Bloom e Milkovich (1996) e Gomez-Meija e Balkin (1987), 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.

Em concordância com os fundamentos apresentados e levando em consideração a literatura encontrada, analisada e utilizada para redigir o presente estudo, percebe-se que é ausente, sobre essa vertente, publicações de estudos, que conceitue, definam e sistematizem o termo "valor agregado nos sistemas de remuneração e recompensas". Lacuna que possivelmente vem causando a falta de nitidez sobre a orientação adotada por esse teor e que reflete diretamente sob a perspectiva prática e teórica em ação.

Tal observação é o objetivo do presente estudo: suscitar esta dialética, dialogando o contexto sobre a necessidade de realização de futuros estudos que venham contribuir com a definição do termo. O intuito foi fomentar a importância que este contexto exerce e as ações que poderão ser adotadas por administradores de remuneração ao desenvolver ou adotar conceitos teóricos, articulados e/ou que permitam predizer e entender os efeitos das práticas de gestão de pessoas sobre o funcionamento de um sistema de remuneração e recompensas. Tal recorte justifica-se devido a incumbência que a teoria adotada pode dar para a configuração da gestão de pessoas nas dimensões de suas políticas, princípios e processos.

Assim, este estudo propõem através do método denominado de ensaio teórico, suscitar um possível *gap* (lacuna) encontrado na literatura, lançando luz sobre a falta de sistematização e definição do termo "valor agregado no sistema de remuneração e recompensas". Foi

justamente este *insight* que deu o *start* ao *design* do presente estudo no qual definiu a metodologia da redação científica denominada de ensaio teórico a ser utilizada (MENEGHETTI, 2011). A forma ensaística produz reflexões referente aos acontecimentos da época até os mais relevantes. Sua força, apesar de não estar atrelada ao rigor metodológico, como acontece na produção científica, está na capacidade reflexiva para compreender a realidade. Assim, o ensaio caracteriza-se pela sua natureza reflexiva e interpretativa, diferente da forma classificatória da ciência (p.3).

Para tanger o objetivo e o intuito proposto, verificou-se a consonância das seguintes teorias: (a) Sistema de Remuneração por Competência; (b) Valor Agregado; (c) Competências contidas na base epistemológica nacional e internacional, assim como nos cenários de pesquisa a que se envolvem.

Nestes moldes, o artigo foi estruturado em quatro momentos distintos, o primeiro recai sobre a tendência e a dificuldade imposta para adotar sistema de remuneração com base em competência, o segundo sobre o contexto do termo valor agregado, seguido do terceiro momento que justifica a importância da lacuna encontrada, assim como a articulação das teorias encontradas, e por fim as considerações finais do estudo.

A tendência e a dificuldade imposta para adotar sistema de remuneração com base em competência

A remuneração é um elemento de grande importância para as organizações e para os colaboradores, pois são elementos essenciais na produtividade e na busca pelos objetivos empresariais (GONÇALVES, CORRÊA, *et al.*, 2015; GOMEZ-MEJIA, 2014; DUTRA e HIPÓLITO, 2012; BLOOM e VAN REENEN, 2010) Os autores a definem como um sistema que impacta no sucesso das estratégias dos negócios e que pode constituir-se em uma ferramenta poderosa. Assim, a importância da remuneração torna-se uma “ferramenta” que estabelece relações de parcerias, sendo que cada lado tem o mesmo objetivo, o sucesso da organização e da produção.

O sistema de remuneração e recompensas se estrutura sobre duas metodologias, sendo elas: (a) Remuneração Funcional (Remuneração Fixa), tipo de remuneração tradicional, determinada pelo cargo, função e/ou mercado de trabalho em que a empresa está inserida (MARRAS, 2012). Ela é objetivo de grande preocupação da literatura e das empresas por ser o principal elemento de diferenciação das pessoas na empresa. É por meio dessa remuneração que as pessoas conseguem enxergar a sua posição relativa na empresa e no mercado de trabalho (GHENO e BERLITZ, 2011); (b) Remuneração Variável ou estratégica que de acordo com Wood Jr. e Picarelli Filho (2004), entre outros, surgiu com a pressão de mudanças do cenário organizacional e com isso, a gestão da remuneração passou a requerer atenção especial dos administradores de salários quanto aos profissionais dentro da organização.

Para a dupla de autores, este sistema passou a focar as pessoas, e não mais o cargo ou função em que o funcionário exerce. O colaborador nesse sistema passa a se sentir parte da organização, sentindo-se valorizado pelo que ele realmente faz. Dessa constatação, segundo Wood Jr. e Picarelli Filho (2004), surgiram fortes tendências para a adoção de outros modelos propostos por estudiosos da área de gestão de pessoas. Trata-se de modelos praticados por grandes empresas que reconhecem a necessidade de remunerar não somente com base no conjunto de funções de um cargo, mas a partir dos resultados e das competências que os colaboradores agregam ao trabalho que realizam.

A metodologia de Remuneração Variável (RV), de acordo com Reis Neto (2004) é um sistema complementar de remuneração, baseando-se em desempenho do colaborador e que vem ganhando espaço na gestão de recursos humanos e na gestão estratégica e inovadora.

No contexto brasileiro, este sistema ganhou contornos normativos, impulsionado pela Lei nº 10.101 de 19/12/2000, a qual estabeleceu regras para as empresas reconhecer a remuneração que varia 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 (ASSIS e REIS NETO, 2011; BLOOM e VAN REENEN, 2010).

Para Hipólito (2006), a remuneração por competência é um dos componentes da remuneração variável com foco voltado para a pessoa, valorizando com o que a pessoa contribui. Dutra e Hipólito (2012) comentam que estes conceitos se estruturam na remuneração que deve estar relacionada ao "nível de agregação de valor" da pessoa para a organização. A "agregação de valor" é mensurada a partir da visão daquilo que a pessoas agrega a organização e não da pessoa em si. Sobre essa mesma visão, os autores comentam que, o sistema de remuneração por competências, demanda, inclusive, uma revisão no conceito de competências, tradicionalmente, definido por Fleury e Fleury (2001) como o conjunto de Conhecimentos, Habilidades e Atitudes (CHA), o que se espera de um indivíduo no contexto de trabalho. Ele requer mais do que isto.

Neste sentido, é observada a "entrega" que o indivíduo faz no seu contexto de trabalho, ou seja, sua capacidade de gerar resultados mensuráveis, tangíveis e aplicáveis, resultantes da mobilização desse conjunto de conhecimentos e habilidades. Reside na remuneração por competências o grande desafio a ser enfrentado que, é o reconhecimento do que seja realmente "entregas" e como mensurá-las (DUTRA e HIPÓLITO, 2012).

Os autores sinalizam que, uma das principais dificuldades do sistema de remuneração e recompensas reside no processo de "capturar o valor agregado" que as pessoas produzem, ou seja: "definir um valor para o trabalho realizado pelos colaboradores". Frequentemente, isto nem sempre ocorre. A adoção muitas vezes ocorre por imitação ou adaptação. As empresas tendem a imitar umas às outras na adoção desses sistemas e nem sempre existe uma justificativa racional para esse comportamento. Em alguns casos, frequentes nas organizações mais experientes, a adoção deste sistema segue como "adaptação", e este, em algumas hipóteses, nem fazem alinhamento com o planejamento estratégico organizacional.

Segundo Dutra e 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.

Evidências de pesquisas realizadas por Godard (2009) indicam que no Canadá e na Inglaterra a remuneração variável pode influenciar negativamente o desejo dos trabalhadores para a produção especificamente quando há pouca cooperação entre a organização e o colaborador. Ambientes institucionais, trabalho e práticas de recursos humanos, os sindicatos e/ou uma comissão podem minimizar este efeito. Todavia, o estudos não deixou pistas a respeito da definição para o termo dentro do sistema de remuneração e recompensas.

Apesar do potencial para alinhar interesses, remuneração variável também pode acarretar uma série de incentivos disfuncionais que podem ser mais prováveis quando a organização mantêm relações caracterizadas pela desconfiança com os colaboradores Heywood e Jirjahn (2013). A exemplo disso, Heywood e Jirjahn (2013) mencionam a consequência conhecida na Alemanha como "efeito de *roquete*". Neste, segundo os autores, os colaboradores que já recebem a remuneração variável, começam a reter esforço quando eles temem que a empresa pode aumentar os padrões por resultados após um período de bom desempenho.

Numa pesquisa realizada em Portugal, Rosa (2012) constatou que, no processo de implantação de um sistema de remuneração e recompensas existe a possiblidade da falha imputável ao entendimento do real objetivo do modelo proposto aos colaboradores. Segundo a autora, nem sempre os funcionários compreendem o que a empresa propõe. A empresa pode possuir um plano de remuneração muito bem articulado, abrangente, mas que pode não trazer os resultados esperados se o funcionário não compreendê-lo.

Agwu e Emeti (2013) pesquisaram a percepção de um grupo de trabalhadores, de uma empresa de engenharia elétrica, na Nigéria, sobre o sistema de remuneração baseado em desempenho. Eles observaram melhorias no desempenho dos trabalhadores em relação ao compromisso e aos papeis mais ampliados que passaram a assumir, identificando relações diretas com a implementação do sistema de remuneração baseado em competências. Indiretamente, os autores identificaram dificuldades por parte dos trabalhadores quando deveriam responder como as suas competências eram mensuradas, bem como o que significava para eles "valor agregado".

No Brasil, Gonçalves, Corrêa, *et al.*, (2015) investigaram a prática remuneratória de profissionais de Tecnologia da Informação (TI) numa pesquisa exploratória realizada junto a 103 empresas de informática do Distrito Federal. Dentre os resultados apurados destacou-se a tendência de as empresas migrarem para a remuneração variável, ou seja, um tipo de remuneração que reconhece diversos aspectos (intrínsecos e financeiros) para compor a remuneração. O estudo evidenciou também que as organizações consultadas: (a) não contavam com um sistema de gestão de pessoas para incorporar e suportar essa tendência; (b) não tinham ferramentas e metodologias de aferição de valor agregado e, (c) não dispunham de processos de gestão capazes de fornecer estruturas para esta proposta.

As lacunas apontadas inviabilizam a efetivação, a adoção e o 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 e recompensas depurado a partir da 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).

Analisando o estado-da-arte e a base epistemológica, percebe-se que, os acadêmicos, autores e gestores, fazem confusão quando utilizam o termo "valor agregado no sistema de remuneração e recompensas." Um dos pressupostos levantados é que tal dificuldade se relaciona com a falta de elementos que definem, conceitua e sistematizem a expressão.

Contexto do termo valor agregado

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

Na Ciência Contábil, por exemplo, houve um avanço na questão da medição de valor 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 financeiro, e não nos lucros, permitiu identificar os ativos que destroem valor, ou seja, que se apresentam incapazes de remunerar os agentes financiadores (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 e recompensas, o termo "valor agregado" 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 claro nesta noção se o enfoque deste *plus* está no *output* (resultados) gerado pelo trabalhador como consequência de suas "entregas" para a empresa.

O termo "entrega" aparece constantemente na literatura da gestão de pessoas 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". Mas quais são os padrões para se reconhecer esta entrega? Como ela é medida? A que ela se relaciona? O que a caracteriza? Quais são os fatores variantes e quais são permanentes?

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".

Ulrich, Brockbank *et al.*, (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. Mas, que forma é esta? Que excedente de resultados é este?

As duplas de autores (DUTRA e HIPÓLITO, 2012; ULRICH, BROCKBANK, *et al.*, 2014) reconhecem que o alcance do valor agregado é função da gestão de pessoas por competências no sentido de prover as organizações e indivíduos de competências capazes de efetivar tal valor.

Entretanto, o assunto competências, que supostamente fornece sustentação para a efetivação de valor agregado, por meio da gestão por competências, também mostra-se fragilizado na literatura pela ausência de consenso em torno de seu conceito e aplicabilidade. Desse modo, a definição e utilização do conceito de competência podem adquirir contornos bastante distintos, que revelam diferentes concepções da Gestão de Pessoas (RUAS, 2009). Para o autor isto ocorre porque o próprio conceito do termo competências se liga a controvérsias, uma vez que ele sempre esteve em construção.

Numa visão mais abrangente, esta fragilidade redunda, segundo Munck e Dias (2013) na constatação da ausência de uma fonte unificadora do conceito e nas formas de operacionalização da competência que irá redundar para outros níveis de análise, como a competência individual, a competência organizacional, e competências essenciais (*core competence).*

Nessa perspectiva deficitária, a gestão de pessoas que efetivaria o reconhecimento, a potencialização, a integração e o desenvolvimento das competências individuais e organizacionais (FLEURY, 2002; CHASSERIO e LEGAULT, 2009), mostra-se limitada para efetivar o valor agregado.

Na visão de Dutra e Hipólito (2012), a utilização do modelo de gestão de pessoas com base em competência por empresas nacionais ainda é pequena. Eles apontam limitações especialmente vinculadas as dificuldades para identificar as reais contribuições das competências individuais, bem como para mensurar os impactos das "entregas" das pessoas nos resultados organizacionais. Justificam ainda que, a literatura tem privilegiado publicações sobre competência organizacional e competências essenciais (*core competence*) tratadas por Prahalad e Hamel (1998).

Neste contexto, parte-se do pressuposto que esse contexto existe diante da ausência de uma literatura sistematizada sobre o conceito e a operacionalização do valor agregado ligado ao sistema de remuneração e recompensas das organizações, permanecendo o enfoque sobre a remuneração variável, desenvolvida através da remuneração por competências (KRAFT E LANG, 2013; HERMANSON, TOMPKINS E VELIYATH, 2012; DUTRA e HIPÓLITO, 2012; MARRAS, 2012; NASCIMENTO, FRANCO e CHEROBIM, 2012; FRANCO, 2007;

HIPÓLITO, 2006; SILVA, 2005; WOOD JR e PICARELI FILHO, 2004; HIPÓLITO, 2006;) e estruturado a partir do modelo de competências (DUTRA, 2013; FISCHER, 2002; FLEURY e FLEURY, 2001; ZARIFIAN, 1999; PRAHALAD e HAMEL, 1998; LE BOTERF, 1995; LAWLER, 1992; MCCLELLAND, 1990; BOYATZIS, 1982;) e, da gestão de pessoas com base em competências (DUTRA, 2013; HIPÓLITO, 2006; CARBONE, 2006; DRAGANIDIS e MENTZAS, 2006; FLEURY, 2002; BRANDÃO e GUIMARÃES, 1999).

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 a: (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.

Diante do exposto, surgem as seguintes indagações referente a área da gestão de pessoas e doravante a *gap* (lacuna) encontrada: 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 e recompensas?

Justificativa e importância da lacuna encontrada

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 o sistema de remuneração e recompensas, 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 (AGWU E EMETI, 2013; DUTRA e HIPÓLITO, 2012; RODRIGUES E SEABRA, 2011; HIPÓLITO, 2006; SILVA, 2005; WOOD JR e PICARELI FILHO, 2004; COPELAND, KOLLER e MURRIN, 1994;).

No entanto, os autores admitem a dificuldade para conceituar e/ou mensurar (medir) o real valor agregado que um colaborador entrega para a organização. Pressupõe-se que esta dificuldade reside na ausência de conceito que dificultam a criação de ferramentas que possam operacionalizar esta estratégia.

No campo empírico, e no que se refere ao sistema de remuneração e recompensas, surge a necessidade, primeiramente de definir o termo valor agregado e posteriormente no desenvolvimento de 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, Corrêa, *et al.*, (2015) 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, Corrêa, *et al.*, (2015), Agwu e Emeti, (2013), entre outros, diz respeito ao equívoco de compreensão, por parte dos gestores participantes da pesquisa, sobre a vinculação do sistema de remuneração no 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).

Articulação das teorias encontradas

Autores como Gomez-Mejia (2014), Brockbank e Ulrich *et al.*, (2014), Dutra e Hipólito (2012), Marras (2012), Bloom e Van Reenen (2010), Hipólito (2006), Wood Jr. e Picarelli Filho (2004), Geibel (1992), Basu, (1985), Milkovich, (1985), 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 sistema de remuneração e recompensas vêm ocasionando maior atenção por parte dos gestores, pesquisadores e militante de áreas correlatas. Assim, embora o termo “valor agregado” ainda seja 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, meritocracia e correlacionadas.

Quadro 1: Temática x autores

TEMA	NÚCLEO	ORIGEM	AUTORES RELACIONADOS
Sistemas de remuneração e recompensas	Remuneração: - Funcional; - Variável; - Por habilidade; - Por competência.	Internacional	Gomez-Mejia (2014), Agwu e Emeti, (2013), Gheno e Berlitz (2011), Bloom e Van Reenen (2010), Swallow, *et al.*, (2009), Ledford (1995), Keenan (1994), Geibel, (1992), Lawler (1992), Milkovich e Newman (1987), Basu (1985), Steinbrink (1978), Patton (1961).
		Nacional	Dutra e Hipólito (2012), Marras (2012), Nascimento, Franco e Cherobim (2012), Gonçalves, Corrêa, et al., (2015), Dutra (2008), Franco (2007), Hipólito (2006), Silva (2005), Wood Jr e Picareli Filho (2004).
Competências	Definição e aplicação do termo	Internacional	Zarifian (1999-2003), Prahalad e Hamel (1998), Le Boterf, (1995), Mcclelland (1990), Boyatzis (1982).
		Nacional	Dutra (2013), Lapolli (2010), Fischer (2002), Fleury (2002), Fleury e Fleury (2001),.
	Dificuldade de adoção		Munck, Munck e Souza (2011), Ruas (2005), Javidan (1998).
Valor agregado	Utiliza-se do termo associando a sistemas de remuneração variável	Internacional	Shinoharan (2002), Knight (1997), Stewart (1991).
		Nacional	Brockbank, Ulrich, *et al.*, (2014), Dutra e Hipólito (2012), Hipólito (2006).
Meritocracia	Definição e aplicação do termo	Internacional	Mcnamee e Miller Jr (1994).
		Nacional	Costa (2007), D´alanjis (2004), Barbosa (2003), Carmen (2000), Blecher (1999).

Fonte: Elaborado pelos autores

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" no sistema de remuneração e recompensas, 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 o termo competência a alta performance do indivíduo, ao passo em que autores franceses como Zarifian (1999) e Le Boterf (1995) e o descrevem a partir das relações interpessoais e mutabilidade do ambiente.

A competência individual não é aquela que provém da qualificação (habilidade) ou de cargo (fixa), de um emprego ou posição ocupada pelo colaborador, ela advém da pessoa. É a consonância entre conhecimentos, experiências comportamentos e a suas utilizações em situações profissionais (*expertises*) (ZARIFIAN, 2003). Segundo o autor, a mobilização dos colaboradores em um mesmo âmbito, desempenhando atribuições, assumindo responsabilidade, assim como a pró-atividade (iniciativa) diante das situações profissionais e diversas do seu ambiente de trabalho podem ser resumida em competências individuais.

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 expressa 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.

Problematização, premissas e possível objetivo com o intuito de preencher a lacuna encontrada

A partir do contexto e da problematização anteriormente mencionada, a pergunta de partida a respeito do *gap* (lacuna) é: quais são as características determinantes do conceito de valor agregado adaptável ao sistema de remuneração e recompensas?

A premissa de estudo é que, o sistema de remuneração e recompensas carece de uma base epistemológica para dar sustentação ao conceito de valor agregado; a carência desta base compromete a sistematização do sistema de remuneração e recompensas que pretende reconhecer valor agregado; A fragilidade do modelo de competências aplicado à gestão de pessoas compromete a prática deste sistema de remuneração e, consequentemente, mostra-se insuficiente para reconhecer o valor agregado.

Sob esta perspectiva, novos estudos poderão surgir com o objetivo de responder a pergunta de partida pela incorporação de dados empíricos obtidos junto a profissionais e pesquisadores da área de remuneração, e descrever as características determinantes do conceito valor agregado adaptável ao sistema de remuneração e recompensas.

Considerações finais

O estudo propôs contextualizar um possível *gap* na literatura a respeito do termo valor agregado no âmbito do sistema de remuneração e recompensas. Sua justificativa recaiu na gestão baseada no valor e nos sistemas de remuneração estratégico. O contexto apresentado, alimentou a dialética, a qual se assenta na perspectiva do desenvolvimento do constructo valor agregado no sistema de remuneração e recompensas através da articulação com a gestão de pessoas.

Percebe-se no decorrer das análises que, a base epistemológica, assim como o estado-da-arte, carecem por publicações que possam dar pistas a respeito da definição, conceituação ou sistematização do termo valor agregado no sistema de remuneração e recompensas.

A falta de nitidez sobre essa lacuna apresentada, pode resultar em delimitações estratégicas no intuito de induzir os gestores a falsa práticas de remuneração, principalmente aquela a que os colaboradores são recompensados por sua competência, assim como poderá causar dificuldades na migração do sistema de remuneração tradicional para a remuneração estratégica.

Neste contexto, o estudo suscitou a um *gap* na literatura, indicando a necessidade de novas pesquisas, direcionando-as sob a definição sistematizada do termo valor agregado no sistema de remuneração e recompensas, expressão que, quando bem definida, poderá ser utilizada no intuito de orientar os gestores contemporâneos sobre a necessidade de (re)desenhar e/ou (re)configurar suas diretrizes a respeito do planejamento da gestão remuneratória e suas estratégias de recompensar os colaboradores pela sua produtividade. Ao utilizar-se da estratégia baseada em valor, como por exemplo a "real compensação" de seu colaboradores pela sua "factual contribuição e entrega", a estratégia da gestão de pessoas poderá entre outras, influenciar o ambiente utilizando-se de conhecimentos (competências) dos colaboradores (funcionários), adquirindo a postura de relação econômico-financeira entre as pessoas e a organização, mensurando e remunerando os comportamentos, objetivando a execução de estratégias organizacionais, analisando, adquirindo e mantendo a existência dos recursos de valores, possuindo princípios difíceis de serem imitados e mantendo o foco nas pessoas como fonte de vantagem competitiva.

Por fim, levanta-se o pressuposto que, a baixa migração da remuneração funcional (fixa) para a remuneração variável (por competência) possa estar associada com a falta de nitidez quanto a definição do termo valor agregado.

Os avanços (contribuições) obtidos pelo presente estudo, recaíram primeiramente na identificação de um problema de pesquisa que, poderá ser desdobrado por meio de observações ontológicas (novas pesquisas) no intuito de constituir com uma nova epistemologia.

Como limitação do estudo, percebe-se a não realização da investigação ontológica, a qual poderia ser confrontado com a epistemologia no intuito de gerar novos conhecimentos.

Como sugestão para novas pesquisas, recomenda-se o desenvolvimento de um *constructo* ou talvez os determinantes fundamentais que caracterizam o valor agregado no âmbito do sistema de remuneração e recompensas, articulado com o modelo de competências da gestão de pessoas e analisando os sujeitos (população) que envolve o tema em seu campo empírico específico, estabelecendo assim, continuidade a este estudo.

O método *Grounded Theory* se caracteriza como o mais indicado para a estratégia de pesquisa sugerida, pois, ele busca desenvolver novas teorias formais enraizadas e/ou a formular as já estabelecidas a partir de um processo sistemático de coleta e análise de dados através da pesquisa social (GLASER e STRAUSS, 1967). Trata-se de uma ferramenta geral para a análise de dados qualitativos que utiliza sistematicamente um conjunto de métodos para gerar uma teoria indutiva em torno de uma área substantiva (GLASER, 2003). *Grounded Theory* é uma

das abordagens metodológicas que têm sido usadas para o estudo das representações sociais, principalmente do ponto de vista processual (CHARMAZ, 2014).

A justificativa para a adoção desse método se apoia na identificação do *gap* (lacuna) na literatura atual, uma vez que não foi encontrada publicação a respeito do conceito valor agregado adaptável ao sistema de remuneração e recompensas.

Referências

AGWU, O.; EMETI, C. I. Perception Survey of Skill-Based Pay System and Employees Performance in Dormanlong Engineering Company Limited Port-Harcourt. **International Journal of Business and Management**, v. 8, n. 16, July 2013.

ASSIS, L. O. M. D.; REIS NETO, M. T. Remuneração Variável no Setor Público: Investigação das Causas e Implicações para o Estado Brasileiro. **GESTÃO.Org**, v. 9, n. 3, p. 585 - 614, set./dez 2011.

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.

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

BOYATZIS, R. E. The Competent Management: A Model for Effective Performance. **Nova York: Wiley & Sons**, 1982. 73-86.

BRASIL LEI Nº 10.101. Dispõe da Consolidação das Leis Trabalhista. **Presidência da República - Casa Civil -Subchefia para Assuntos Jurídicos**, 19 dezembro 2000. Disponivel em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l10101.htm>.

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.

CAMBON, L.; YZERBYT, V.; YAKIMOVA, S. Compensation in intergroup relations: An investigation of its structural and strategic foundations. **British Journal of Social Psychology**, 2014.

CARBONE, P. P. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

CARMEN, M. **Meritocracia à brasileira:** a trajetoria da carreira dos gestores governamentais. Dissertação de Mestrado. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas - FGV. 2000. p. 254.

CHARMAZ, K. Grounded Theory in Global Perspective: Reviews by International Researchers. **Qualitative Inquiry**, v. 20, n. 9, p. 1074-1084, 2014.

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. **Competências:** conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. 1. ed. São Paulo: Atlas, v. 11, 2013.

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. (cood.). 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. **The Grounded Theory Perspective II:** Description`s Remodeling of Grounded Theory Methodology. California: Sociology Press, 2003.

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

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

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

GONÇALVES, A. W. et al. A remuneração de profissionais de tecnologia da informação: um estudo sobre as práticas adotadas por empresas de informática do Distrito Federal. **ReA Revista de Administração da UFSM**, Santa Maria, v. 8, p. 125-140, mar. 2015.

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

JAVIDAN, M. Core competence: what does it mean in practice?. **Long Rang Planning**, v. 31, n. 31, p. 66-71, 1998.

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

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.

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

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 Involviment and Total Quality Management in Fortune 1000 Companies**. San Francisco: Jossey-Bass, 1995.

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.

MENEGHETTI, F. K. O que é um Ensaio-Teórico? **RAC**, Curitiba, v. 15, n. 2, p. 320-332, mar.abr. 2011.

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.

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 NETO, M. T. **A remuneração variável na percepção dos empregados e suas consequências na motivação e no desempenho**. (Tese) 288 f. Doutorado em Administração - Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG. Belo Horizonte. 2004.

RODRIGUES, J. J. M.; SEABRA, F. M. D. S. H. Remuneração dos Administradores dos Bancos Portugueses do PSI20. **Revista Universo Contábil**, v. 7, n. 2, p. 130-145, abr./jun 2011.

RUAS, R. L. Gestão por competências: uma contribuição à estratégia das organizações. In:

RUAS, R. L.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. **Aprendizagem organizacional e competências:** os novos horizontes da gestão. Porto Alegre: Bookman, 2005.

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.; FRIEDEMAN. **Compensation.** 2. ed. Texas: Business Publications, 1982.

STEWART, G. B. **The Quest for Value**. Nova Iorque: Editora Harper Business, 1991.

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.

ZARIFIAN, P. **O modelo da competência:** trajetória histórica, desafios atuais e propostas. São Paulo: SENAC/SP, 2003.