



EAESP

GV PESQUISA

PERCEPÇÕES DE VALOR E SACRIFÍCIO NA CONQUISTA DA BAGAGEM PROFISSIONAL: UMA CONTRIBUIÇÃO À DISCUSSÃO DE VALOR DO PROFISSIONAL

Relatório 01/2008

RUBENS DA COSTA SANTOS

Não é permitido o uso das publicações do GVpesquisa para fins comerciais, de forma direta ou indireta, ou, ainda, para quaisquer finalidades que possam violar os direitos autorais aplicáveis. Ao utilizar este material, você estará se comprometendo com estes termos, como também com a responsabilidade de citar adequadamente a publicação em qualquer trabalho desenvolvido.

SUMÁRIO

1. Introdução e Justificativa da Pesquisa
2. Valor, peça central na referência do profissional
3. Acessando valor na prática
4. Referencial teórico
 - 4.1 Referencial de valor percebido
 - 4.2 Referencial de percepção e valor percebido
 - 4.3 Referencial de sacrifício
 - 4.4 Referencial de bagagem profissional
 - 4.5 Principais conclusões do referencial conceitual
5. Objetivos
 - 5.2 Objetivo Geral
 - 5.3 Objetivos específicos
6. Metodologia
 - 6.1. Pesquisa qualitativa
 - 6.2. Pesquisa quantitativa
7. Resultados
 - 7.1. Resultados da Pesquisa Qualitativa
 - 7.2. Resultados da Pesquisa Quantitativa
 - 7.2.1. Perfil do participante
 - 7.2.2. O conceito de Bagagem Profissional
 - 7.2.3. Os componentes da Bagagem Profissional
 - 7.2.4. Sacrifício
 - 7.2.5. Valor e sacrifício na Bagagem Profissional
 - 7.2.6. Mapa de valor
8. Conclusões
 - 8.1. Conclusões
 - 8.2. Limitações e Sugestões
9. Bibliografia

Percepções de valor e sacrifício na conquista da bagagem profissional: uma contribuição à discussão de valor do profissional

The perception of value and sacrifice in the pursuit of the professional baggage: a contribution to the discussion of the value of a professional

Resumo

Os executivos carregam uma bagagem onde estão depositadas suas competências, experiências e conhecimentos apreendidos ao longo da sua carreira e trajetória profissional. Conceitos de valor percebido, sacrifício e profissional das áreas de marketing, comportamento do consumidor, psicologia e recursos humanos são utilizados no estudo para revelar, sob a ótica do executivo, o valor e o sacrifício contidos nessa bagagem. Com esse ferramental será possível verificar como o executivo percebe e avalia o valor e sacrifício das suas conquistas profissionais.

Presume-se que com esse conhecimento ele possa demonstrar o seu valor e apresentá-lo para seu potencial empregador. Em época em que todos são desafiados a fazer mais com uso de recursos menores e mais escassos, qual empresa empregadora não gostaria de ouvir de um profissional que possa apresentar uma explicação elaborada do valor que representa e da bagagem profissional que ela poderá ter acesso caso venha a contratá-lo?

Apoiado em pesquisa bibliográfica o projeto teve continuidade em duas etapas junto a executivos na cidade de São Paulo: uma etapa exploratória inicial para associar os construtos e auxiliar em eventuais ajustes e a segunda envolvendo esforço quantitativo permitindo análises, inferências e avaliações quantificadas. Ambos conduzidos junto a uma amostra de executivos da cidade de São Paulo que concordaram em participar da pesquisa.

Palavras-chave

Valor percebido; percepção; sacrifício; bagagem profissional; executivo; carreira profissional, trajetória profissional.

Abstract

The present paper aims to enrich the “human discourse”, as Geertz asserts (1973), of ideas, concepts and frameworks to improve the comprehension about perceived value and sacrifice associated with his professional baggage as viewed by the executive person.

The constructs of perceived value, sacrifice, and professional baggage will be used to subsidize these professionals with arguments to differentiate their qualifications aiming to extract the maximum value possible of their baggage and professional skills. Phase 1 will deal with an exploratory study among professionals of the São Paulo city. Latter, in phase 2, a quantitative study with a larger sample of São Paulo executives provided additional inputs to the study.

Key words

Perceived value; perception, sacrifice; professional baggage; executive career; professional skills and experience.

1. Introdução e Justificativa da Pesquisa

As mudanças no mundo do trabalho, com a sofisticação dos sistemas de produção e emergência de mercados cada vez mais exigentes, introduziram nas empresas grandes transformações na forma de gerir pessoas. (DUTRA, 2001). Se antes se valorizava a estrita conformação à regra, hoje é importante o profissional que consegue se destacar. Por outro lado, o colapso do sistema de valoração do executivo por meio de cargos e padrões de salário põe em questão o entendimento de valor do profissional. (DUTRA, 2004).

O que se demanda desse profissional? Essa questão é um enorme desafio para os profissionais de Recursos Humanos e para as empresas. No caso desta pesquisa, o foco é desvendar o valor do executivo, a partir de sua bagagem profissional.

Nessa bagagem acumulam-se os conhecimentos, competências e experiências que foram adquiridas ao longo dos anos no desempenho de atividades e na trajetória profissional que tais executivos percorreram. Mais especificamente, busca-se desvendar como os profissionais percebem o valor dos conhecimentos, competências e experiências possuídas pelos profissionais considerando-se os sacrifícios feitos por eles para conquistar essa bagagem.

Essa reflexão tem o propósito de contribuir para a discussão do valor do profissional tendo por referência os estudos de valor desenvolvidos na área de Marketing, onde Valor Percebido e Sacrifício são temas centrais da proposição de valor feita pela empresa a seus clientes e foram exaustivamente estudados.

2. Valor, peça central na referência ao profissional

Valor, quando em referência ao profissional possibilita duas abordagens. Na primeira abordagem, valor é a expressão não-monetária associada com desempenho, conhecimento e experiência acumulados por um profissional ao longo da trajetória e carreira profissional.

Na visão desta proposta, a empresa, ao empregar um executivo, reconhece nesse profissional um conjunto de conhecimentos, competências e experiências profissionais úteis para atender suas necessidades, seus objetivos e propósitos organizacionais. A metáfora da bagagem é aqui utilizada como sendo o lugar onde o profissional guarda ou conserva seus conhecimentos, experiências e competências desenvolvidos ao longo de sua carreira. Parte-se ainda do pressuposto que sacrifícios tenham sido feitos pelo executivo para superar os desafios na caminhada para essa conquista em busca do alcance de seus planos e ambições profissionais.

Em outra abordagem, pode-se dizer que o valor do profissional é a tradução em termos monetários da contraparte econômica e social que um profissional recebe da empresa onde trabalha. Ou seja, o preço pago ao profissional pelos serviços que este se propõe a prestar para seu empregador – especificamente, sua remuneração. Os economistas procuram, ao lidar com situações como esta, avaliar esse serviço em termos de “útils”. Na visão econômica, a oferta pode ser expressa em termos da utilidade que proporciona ao interessado (PARSONS, 1949; PINDYCK e RUBINFELD, 1994)

O interesse do estudo é de conhecer a visão do profissional na primeira abordagem explicitada, ainda que se utilizem referencialmente aspectos da segunda abordagem.

Assim, busca-se esclarecer, sob a ótica do profissional a percepção de valor e sacrifício da bagagem do executivo.

Registre-se a perspectiva adotada neste estudo da definição de valor e sacrifício centrados na perspectiva do profissional de Recursos Humanos, tal como a percepção do cliente em relação à oferta de uma empresa. Isto se deve ao entendimento de que valor e sacrifício são termos independentes, e assim entendidos como construtos, na prática, permitindo estimar valores para ambos. (CHURCHILL e PETER, 2000).

3. Acessando valor na prática

Parte-se do pressuposto neste estudo que as empresas já desenvolvem esforços mais intensos para avaliar o valor dos profissionais e das bagagens dos profissionais que buscam no mercado. Para isso, desenvolvem inúmeros ferramentais de avaliação de seus funcionários, pesquisam salários e outros atrativos para atrair os desejados profissionais e suas respectivas bagagens, nas condições que consideram adequadas para a realidade e desafios de seus negócios. A partir desse conhecimento elas podem oferecer pacotes, alternativas de remuneração e reconhecimento atraentes para os profissionais que buscam no mercado. Certamente os profissionais também sabem e reconhecem a importância das suas bagagens - isto é, das experiências, das competências e conhecimento - profissionais que acumulam ao longo de suas trajetórias e carreiras.

Entretanto, conforme Dutra (2004), os descompassos entre o sistema formal e a prática organizacional não permitem mais o uso direto dos sistemas tradicionais de valoração. De sua parte, os indivíduos não dispõem de mecanismos precisos para avaliar seu valor profissional.

Na busca bibliográfica empreendida para elaboração deste estudo nada foi identificado que tenha discutido o valor percebido do profissional a partir da ótica de marketing e de comportamento do consumidor, que introduz no entendimento de valor o conceito de sacrifício.

A posse desse conhecimento permitirá que esse indivíduo venha a se apropriar de seu valor bem como da sua bagagem profissional. Conforme Dutra (2004) inicia-se aí a quarta fase das empresas na dimensão da gestão de pessoas, onde estas se apropriam dos conceitos de competência, isto é, os profissionais tornam-se sujeitos da construção de seu desenvolvimento e caminho profissional.

Assim, se propõe que sejam reconhecidos na bagagem profissional de um indivíduo os seguintes componentes:

- a) Valor,
- b) Sacrifício e
- c) Seis componentes específicos.

4. Referencial teórico

A parte a seguir apresenta o referencial teórico que norteou o estudo. Está assim organizada: valor, percepção e valor percebido, sacrifício e bagagem profissional.

4.1 Referencial de valor

Valor é um assunto tão antigo quanto a natureza humana. Diversos campos do conhecimento têm estudado valor cada qual sob sua ótica, sob seu referencial. Contudo, todos eles têm ligado valor ao conceito de benefício, de bem-estar. Os campos da Filosofia, da Sociologia e da Psicologia Social classificam valor de acordo com os benefícios decorrentes (RESCHER, 1969).

A Engenharia, buscando o aperfeiçoamento de projetos de desenvolvimento de produto criou, nos Estados Unidos, uma metodologia denominada de engenharia de valor, também conhecida como análise de valor, para garantir que as funções essenciais do produto sejam oferecidas a custos mínimos, condizentes com o desempenho necessário (COPPERMAN, 1989). No Brasil, a análise de valor vem sendo explorada tanto no campo acadêmico (CSILLAG, 1985; BASSO, 1991; PEREIRA FILHO, 1994), quanto na esfera empresarial (DIRIGENTE INDUSTRIAL, 1979).

Na economia clássica *ricardiana*, duas maneiras são propostas para avaliar valor (SINGER, 1970). A primeira, valor-trabalho, parte da idéia de que a atividade econômica é essencialmente coletiva, essencialmente social, decorrente da divisão social do trabalho, na qual as pessoas desempenham funções diferenciadas, mas complementares. A segunda, valor-utilidade, parte da relação entre uma necessidade humana e o serviço ou objeto que a satisfaça. A escola marxista refinou o conceito de valor para estabelecer que todo objeto tenha valor de uso e valor de troca. O primeiro refere-se à capacidade de um bem responder às necessidades específicas, enquanto o segundo corresponde à qualidade de um bem ser equivalente a outro com o qual pode ser trocado no mercado (BOTTOMORE, 1988).

Utilidade é o nível de satisfação que uma pessoa tem ao consumir um bem ou serviço ou exercer uma atividade. Apesar de estar relacionada ao conceito de racionalidade, não se pode negar que a utilidade possui um importante componente

psicológico, pois as pessoas obtêm-na adquirindo coisas que lhes dêem prazer e evitem o sofrimento físico ou mental (PINDYCK e RUBINFELD, 1994). O desejo por um determinado bem ou serviço, de fato, é um fenômeno altamente subjetivo, porque cada pessoa tem uma constituição fisiológica e psicológica diferente da outra (FERGUSON, 1989). A teoria da utilidade pressupõe que todo consumidor tem seu próprio conjunto de funções de utilidade, as quais variam de acordo com seus gostos e preferências para diferentes produtos. Nesse sentido, a satisfação que um consumidor obtém de um dado produto depende também do “gosto” ou “simpatia” que este produto pode lhe proporcionar (THOMPSON e FORMBY, 1993).

A busca de uma definição precisa do termo “valor” tem exigido esforço e tempo de uma ampla gama de filósofos e pesquisadores (ver RESCHER, 1969; VINSON ET AL, 1977; HOLBROOK e CORFMAN, 1985; ZEITHAML, 1988; RICHINS, 1994; RICHINS e DAWSON, 1992).

Revisão da literatura feita por Zeithaml (1988) mostrou a natureza multifacetada do valor. Nesse sentido, como sugerem Holbrook e Corfman (1985) este assunto deve ser estudado dentro de um amplo contexto, abarcando diversos campos do conhecimento humano, tarefa que Holbrook (1999) assume, ao discutir detalhadamente o valor para o consumidor e desenvolver uma tipologia de valor, extremamente complexa, composta por oito categorias: eficiência, excelência, status, estima, prazer, estética, ética e espiritualidade. O estudo de Holbrook (1999), ainda que ultrapasse a dimensão de análise que se pretende neste olhar sobre a bagagem profissional, é, entretanto, inspiração e estímulo para um próximo nível de aprofundamento desta reflexão.

4.2 Referencial de percepção e valor percebido

Torna-se importante esclarecer o entendimento do que vem a ser “percepção”, já que este conceito perpassa todas as discussões aqui presentes. Nesse sentido, a contribuição de Monroe e Krishnan (1986) é fundamental:

Perception is the process of organizing, interpreting, and deriving meaning from stimuli through the senses. Sensation is the process of receiving these sense impressions. However, individual needs, memories, and experiences also influence perception, (p. 212).

Percepção é um dos temas centrais da Psicologia da *Gestalt*. Para esta corrente da Psicologia, “o que” o indivíduo percebe e “como” o faz são dados importantes para a compreensão do comportamento humano. Segundo a *Gestalt*, está superada a teoria *behaviorista* – que entende que há relação de causa e efeito entre estímulo e resposta – porque entre o estímulo que o meio fornece e a resposta do indivíduo, encontra-se o processo de percepção. Ou seja, muitas vezes nossos comportamentos guardam relação estreita com os estímulos físicos, e outras, eles são completamente diferentes do esperado, de vez que “entendemos” o ambiente de maneira distinta de sua realidade (BOCK ET AL, 1995).

Isto ocorre devido a divergência que há entre o estímulo, exatamente como oferecido, e o que a pessoa percebe sobre um objeto, que está relacionado ao fato de o indivíduo somente perceber o que quer. Suas percepções são organizadas seletivamente (BENNET e KASSARJIAN, 1975). Em outras palavras, uma determinada marca de produto ou loja só é importante se o consumidor a percebe como importante para satisfazer suas necessidades (BLOCH e RICHINS, 1983). A maior parte da seletividade apresentada pelo indivíduo em relação à percepção é determinada pelos sistemas de crenças e são eles que impõem o modo com que a pessoa percebe os estímulos externos. Além disso, os objetos de estímulo são modificados e distorcidos para formar uma realidade coerente com a estrutura de valores pessoais do indivíduo (MYERS e REYNOLDS, 1972). Bennet e Kassarjian (1975) esclarecem essa questão:

Percebemos somente o que fizer sentido dentro do contexto de nossas estruturas cognitivas. Por um lado, selecionamos as mensagens que queremos perceber; por outro, distorcemos, modificamos e, muitas vezes, somamos elementos de maneira que, muitas vezes, vemos o que queremos ver (p. 69).

Visto o significado de termo “percepção”, crê-se ainda ser útil resgatar três outros conceitos relacionados a valor percebido. Eles são fundamentais para melhor compreender a estrutura conceitual proposta. Ou seja, valor é:

- a) Um alto nível de abstração ao invés de um atributo específico (KERIN ET AL, 1992);
- b) Uma avaliação global, muitas vezes semelhante à atitude (OLSHAVSKY, 1986; BITNER, 1990) e

- c) Um julgamento geralmente comparativo, no sentido de depender da ordenação de um objeto sobre outro (HOLBROOK e CORFMAN, 1985).

4.3 Referencial de sacrifício

A discussão sobre sacrifício exige, inicialmente, o entendimento do que vem a ser preço – em geral seu principal componente – assunto muito discutido na literatura econômica e de marketing, constituindo-se, para muitos autores, como uma disciplina distinta. A teoria de preço não é uma ciência exata e sim um conjunto de princípios e suposições relacionado ao comportamento de empresas e indivíduos (NARASIMHAN, 1984).

Do lado do consumidor, a Economia vê preço como um instrumento que maximiza as utilidades, supondo que o consumidor tenha informações perfeitas sobre os demais atributos do produto; sob o ponto de vista da empresa, preço está relacionado à maximização de lucros (VARIAN, 1994). Entretanto, a abordagem econômica clássica de preço (ver STIGLER, 1961) vem sendo complementada por pesquisas na área comportamental (ver LICHTENSTEIN ET AL, 1993; DICKSON e SAWYER, 1990; BÜYÜKKURT, 1986), que discutem como os indivíduos reagem emocional e psicologicamente a preços e sinais a eles relacionados (ver ALBA ET AL, 1994; SMITH e NAGLE, 1995).

Em que pese preço ser considerado algo concreto, determinado, em relação a alguns atributos de qualidade e sacrifício não monetário, a percepção de preço por parte do consumidor é maleável (ALBA ET AL, 1994). Segundo Alba e seus colegas (1994) preço como um simples número que é exigido do cliente pela posse de um bem ou pelo uso de um serviço não faz sentido, pois o consumidor percebe preço como algo “caro” ou “barato”, “baixo” ou “elevado”, “bom” ou “ruim”.

Nesse sentido preço não deve ser pensado apenas como um construto econômico, ligado à noção de rentabilidade ou *de homo economicus*. Os campos da Psicologia e da Sociologia são fundamentais para se estudar o assunto (NAGLE, 1984). Isto porque o conceito deve ser ampliado para entender melhor como se dá a percepção de sacrifício (preço incluído) por parte do interessado, dentro da equação de valor percebido (HUBER e McCANN, 1982) e, conseqüentemente, permitir aos interessados formularem estratégias

consistentes para influenciar o comportamento dos indivíduos (ALBA ET AL, 1994; WILKINSON ET AL, 1982).

Sob a ótica de marketing, como informam Nagle e Holden (1994) em obra clássica sobre a estratégia e tática do estabelecimento de preços, é passo fundamental nas atividades de marketing e de apereçamento em particular, definir-se o valor de um produto ou serviço para o consumidor. Segundo os referidos autores isto decorre do entendimento existente que o consumidor nem sempre decide o que comprar a partir de avaliações precisas sobre o valor econômico daquilo que deseja adquirir. Ainda sob o ângulo mercadológico, Nagle e Holden (1994) apontam ainda que a avaliação de um consumidor é influenciada pelos seguintes aspectos: a percepção de alternativas disponíveis, o valor único da oferta, os possíveis custos de substituição, a dificuldade de comparação, a avaliação do fator preço-qualidade, o valor envolvido na aquisição, o benefício esperado, a presença de custos compartilhados, a adequação do preço em relação à experiência e a situações anteriores e aspectos temporais e situacionais da aquisição. Estes fatores, como ressaltam Nagle e Holden (1994), acabam exercendo influências determinantes na escolha do consumidor.

Por outro lado, como apontam Churchill e Peter (2000), os sacrifícios que o consumidor está disposto a assumir numa decisão de compra podem envolver quatro dimensões básicas: monetárias, temporais, psicológicas e comportamentais. Os referidos autores indicam que a dimensão monetária refere-se à quantidade de recurso financeiro que o consumidor está disposto a pagar para obter aquilo que deseja. Na dimensão temporal o sacrifício está associado com a premissa de que o tempo é fator de grande importância em muitas situações de compra. Como exemplificam os referidos autores, o tempo dedicado para a compra e ou espera para que um item seja preparado, embalado ou consertado poderia ser dedicado a atividades mais agradáveis.

O que se percebe no exame desta literatura é que valor, percepção e sacrifício podem ser abordados sob diferentes perspectivas, dependendo do campo de conhecimento a que se submete a discussão. Desta forma, este estudo considera valor percebido como definido abaixo:

Valor percebido é a avaliação global que a pessoa interessada faz da utilidade contida numa oferta baseada na percepção do que é recebido e do que é dado. Isto é,

representa um *trade off* entre os sacrifícios relevantes e os benefícios obtidos. O valor percebido é formado pela relação entre os benefícios e o sacrifício.

4.4 Referencial de bagagem profissional

A bagagem profissional de uma pessoa de acordo com esta proposta reflete basicamente a vivência acumulada por esse profissional ao longo da sua carreira e trajetória profissional. Esse termo foi escolhido para representar numa metáfora o potencial desse profissional a partir das idéias desenvolvidas por Bly (1994). De fato, Bly se utilizou dessa metáfora ao apresentar suas idéias sobre a sacola que todos nós carregamos em nossas vidas.

Há pouco mais de uma década Bly elaborou a proposta de que carregamos desde cedo em nossas vidas uma sacola contendo conteúdos diferentes e que essas cargas influenciam de forma determinante nossas ações ao final nossas vidas. Embora a proposta deste autor tenha conotações específicas e ele autor tenha revelado aspectos e implicações predominantemente negativos do conteúdo que carregamos em nossas sacolas, a idéia foi sugestiva para este pesquisador que resolveu adotar e também utilizar essa metáfora da sacola, bagagem. Este, aliás, é um modo utilizado pelos profissionais de Recursos Humanos quando se referem à experiência do profissional.

Assim, no contexto aqui proposto, bagagem refere-se ao acúmulo de conteúdos profissionais objetivos: nossa experiência, nossos conhecimentos, nossas competências profissionais.

Por sua vez, o entendimento dos conteúdos da bagagem profissional reflete o mundo do trabalho. Conforme Dutra (2004), o paradigma *taylorista* de administração tinha como marca de sistema de gestão de pessoas o controle a partir da postura passiva do trabalhador enquanto hoje existe uma idéia de desenvolvimento mútuo da empresa e do profissional, um ciclo onde a empresa ao se desenvolver, desenvolve as pessoas, que por sua vez, desenvolvem a organização.

Nessa leitura, quais são os componentes da bagagem profissional? Três são os componentes de interesse contidos na bagagem profissional e destacados neste estudo: conhecimentos, experiências e competências.

O interesse pelo tema do conhecimento do profissional e a mobilização em torno do assunto nos meios empresariais é crescente e sinaliza a progressiva compreensão tanto por parte de profissionais como de empresas de que entender o conhecimento é fundamental para o sucesso de ambos e talvez para a sobrevivência desses agentes. De fato, Davenport e Prusak (1998) chamam a atenção que “...só há pouco os gerentes se deram conta de que têm recorrido ao conhecimento ao longo de toda a sua carreira” (p. ix). Mais ainda, segundo esses autores, tal percepção coincide com a renovada ênfase que identificam na literatura sobre estratégia empresarial, em idéias associadas a uma teoria baseada em competências ou em recursos (Ver, por exemplo, RUMELT, 1993; DOSI e MATERBAM, 1996 e MONTGOMRY, 1995).

Conhecimento neste estudo adota o entendimento de Davenport e Prusak (1998) que é:

“...mistura fluída de experiência condensada, valores, informação contextual e insight experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Tem origem e é aplicado na mente de conhecedores” (p. 6).

Segundo esses autores esse entendimento sugere que o conhecimento não é algo puro nem simples: é uma mistura de vários elementos; sendo fluido e formalmente estruturado; intuitivo e, portanto, difícil de se colocar em palavras ou de ser plenamente entendido em termos lógicos.

Alertam eles que o conhecimento existe dentro das pessoas fazendo parte da complexidade e imprevisibilidade humanas. Pode-se identificar aí tanto a dimensão formal do conhecimento – o conhecimento obtido formalmente, por meio do sistema de educação e mesmo de atualização ou treinamento, e o conhecimento produzido na reflexão e incorporação do cotidiano.

O segundo elemento da bagagem profissional é a experiência do profissional. Experiência, nesta proposta, refere-se àquilo que foi feito ou realizado pelo profissional e àquilo que aconteceu ao longo da sua carreira ou trajetória profissional. Nesse sentido, “experiência” e “*expert*” são termos relacionados entre si, ambos derivam, como lembram Davenport e Prusak (1998), de “*expertus*” do latim que significa “experimentado”, “que experimentou ou soube por experiência”, “sabido por experiência” conforme esclarecem Cretela e Ulhoa Cintra (1953). Assim, profissionais experientes seriam aqueles que detêm

profundo conhecimento de um dado assunto, aqueles que foram testados e treinados pela experiência.

Um dos principais benefícios da experiência é que ela proporciona uma perspectiva histórica a partir da qual é possível olhar e entender novas situações e eventos - a experiência reconhece padrões familiares e permite fazer inter-relações entre aquilo que está acontecendo com tudo aquilo que aconteceu antes. Como exemplificam Davenport e Prusak (1998), a aplicação da experiência nos negócios pode ser tão simples quanto um profissional de vendas prontamente identificar uma queda de vendas como parte de um fenômeno sazonal que não merece alarde. Ou tão complexa como notar sinais sutis da complacência corporativa que ocasionou problemas no passado, ou um cientista intuir qual caminho de pesquisa produzirá resultado potencialmente útil. Esses *insights*, baseados na experiência, são aquilo que as empresas logo identificam num profissional e prontamente demonstram interesse e disposição a pagar-lhe elevadas remunerações; reforçando que a experiência conta e vale a pena para elas!

A terceira dimensão da bagagem profissional – a competência de uma pessoa, se refere, adaptando-se as proposições de Perrenoud (2000), à capacidade desse profissional em mobilizar seus diversos recursos cognitivos para enfrentar um tipo de situação ou situações. De acordo com esse entendimento, o referido autor destaca quatro aspectos relevantes:

- a) As competências não são elas mesmas saberes, *savoir-faire* ou atitudes, mas mobilizam, integram e orquestram tais recursos;
- b) Essa mobilização só é pertinente em determinada situação, sendo que cada situação é singular, mesmo que se possa tratá-la em analogia com outras já encontradas;
- c) O exercício da competência passa por operações mentais complexas, subentendidas por esquemas de pensamento, que permitem determinar e realizar uma ação relativamente adaptada à situação e
- d) As competências profissionais são construídas em formação, mas também ao sabor da navegação diária de um profissional, de uma situação de trabalho à outra.

A discussão sobre competência é impactada por um ponto discutido por Zarifian (2001): a questão das competências enquanto ferramentas frente ao entendimento das competências como processo. E aqui se coloca um entendimento complementar ao conceito de bagagem, onde se define a tangencialidade do plano da qualificação

profissional versus o plano da competência. O autor identifica, no plano da qualificação profissional, os conhecimentos e técnicas, a amplitude e efeito produzidos nos destinatários e a importância da posição no sistema de mando da organização. No plano da competência, o indivíduo é considerado em sua singularidade, o que e como ele utiliza suas competências.

Essa visão tem por base o modelo CHA, que considera os Conhecimentos, Habilidades e Atitudes do profissional, na construção das competências. Entretanto Dutra (2001) critica o uso deste tradicional modelo, considerando que este entendimento tem se mostrado pouco instrumental, e que o fato das pessoas possuírem certo conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, não garante diretamente resultado para a organização. E nesse sentido o referido autor introduz na discussão o conceito de entrega. Segundo ele, a partir dos anos 90, se coloca a entrega efetiva e sua real agregação de valor para a organização. Conforme sua fala, a pessoa é avaliada, em todos os momentos de sua trajetória profissional, admissão, promoção, tendo por referência sua capacidade de entrega à empresa, juntamente com sua formação, experiência, modo de atuação, maneira de realizar o trabalho solicitado e suas realizações, uma visão que antecipa nosso entendimento da bagagem profissional.

No nível das competências gerenciais Dutra (2001) menciona: a liderança e criatividade, a orientação estratégica e planejamento, a gestão integrada de processos, recursos e prazos, a negociação/ interação com o ambiente, a tomada de decisão.

Dutra (2004) expande a discussão da competência para o sistema de gestão de pessoas utilizado nas organizações e identifica aí diferentes fases. Segundo ele, na primeira fase, a competência é critério de seleção e desenvolvimento de pessoas, na segunda, se diferencia segundo o nível de complexidade, na terceira, a competência é entendida como conceito integrador das pessoas e dos objetivos da organização e na quarta, deve ser apropriada pelas pessoas. Para o referido autor essa apropriação é fundamental para o aprimoramento do profissional.

4.5. Principais conclusões do referencial conceitual

Os estudos localizados no referencial sobre as dimensões: valor percebido, sacrifício e bagagem profissional apresentadas anteriormente, permitiram a caracterização dos seguintes conceitos principais relacionados com a bagagem profissional do executivo:

Valor percebido

Valor percebido é a avaliação global que a pessoa interessada faz da utilidade contida numa oferta baseada na percepção do que é recebido e do que é dado. Isto é, representa um *trade off* entre os sacrifícios relevantes e os benefícios a serem obtidos. O valor percebido é formado pela relação entre os benefícios e o sacrifício.

Sacrifício

Sacrifício é aquilo que o profissional empenhou para a posição conquistada em sua carreira. Em um sentido amplo seria o “preço pago” pela carreira realizada.

Bagagem profissional

A bagagem profissional é o conjunto de características que definem ou descrevem um executivo em sua trajetória profissional. Divide-se em três componentes: conhecimento, experiências e competências. Registre-se que as proposições conceituais sobre tais características apresentam elevado grau de interdependência entre os descritores.

Valor do profissional

A bagagem profissional é depositária do valor do profissional. O valor do profissional é acessível pela mediação do construto bagagem profissional.

5. Objetivos

O presente trabalho tem a pretensão de enriquecer o “discurso humano”, como assegura Geertz (1973), de idéias, conceitos e esquemas para melhorar a compreensão sobre os conceitos de valor e sacrifício percebidos pelos profissionais e executivos sobre a bagagem de um profissional. Com base nesta perspectiva serão delineados os objetivos da investigação.

Aaker e Day (1986) declaram que os objetivos da pesquisa devem ser expressos em uma terminologia clara e precisa, tanto quanto possível, de modo a possibilitar a geração dos dados de interesse para responder as indagações do problema apresentado.

5.1. Objetivo Geral

Neste trabalho pretende-se trabalhar com o constructo valor percebido da bagagem profissional para subsidiar profissionais de Recursos Humanos e os próprios executivos a se apropriarem de seu valor (DUTRA, 2004) enquanto mediado pela bagagem.

Como valor envolve uma parcela de sacrifício (GALE e BUZZELL, 1989; ZEITHAML, 1988), é preciso entender claramente quais são os atributos de valor e sacrifício importantes para o profissional e como eles usam estes atributos para inferir valor contido na bagagem de um profissional.

5.2 Objetivos específicos

O alcance do objetivo geral implica na definição dos seguintes objetivos específicos:

- 1) Com base no conjunto de atributos gerados a partir do exame da literatura, identificar ou confirmar os atributos intrínsecos e extrínsecos usados pelos profissionais para avaliar o valor da bagagem profissional, bem como a lista de fatores de custo monetário e não-monetário que afeta a percepção da pessoa sobre o sacrifício associado com a conquista da bagagem profissional.
- 2) Estabelecer como são ponderados os vários atributos de valor e sacrifício percebidos pelo profissional.
- 3) Identificar o valor percebido, na visão do profissional, da bagagem de um profissional.
- 4) Validar o entendimento da bagagem profissional como depositária do valor do profissional.
- 5) Gerar índices de valor e sacrifícios percebidos e, se possível, propor um mapa de valor para profissionais quanto à bagagem de um executivo.

6. Metodologia

Saber como os profissionais percebem valor e sacrifício na bagagem do profissional é fundamental para entender a atribuição de valor ao profissional. Os profissionais de Recursos Humanos adotam, implícita ou explicitamente, processos ou esquemas pessoais para valorizar competências, experiências e conhecimentos contidos na bagagem dos profissionais e acumulados ao longo da trajetória profissional.

Para avaliar a percepção da visão dos executivos desses processos e esquemas foram empreendidos esforços de pesquisa da literatura disponível nas áreas de Recursos Humanos, Desenvolvimento Profissional, Marketing, Comportamento do Consumidor, Filosofia e Psicologia para subsidiar o desenvolvimento de aparato conceitual específico para aplicação neste estudo.

Além dessa base conceitual e dando seqüência, foi concebido um estudo, composto por duas fases de pesquisa. A primeira fase, qualitativa foi desenvolvida junto a profissionais de Recursos Humanos e permitiu questionar a adequação da proposta e dos conceitos escolhidos, e a segunda pesquisa, quantitativa, validou o construto resultante, não só junto a profissionais da área de Recursos Humanos, mas também junto a profissionais de outras áreas da administração.

A utilização dos dois tipos de pesquisa no estudo aponta para o alcance de duas formas complementares de trabalho com a informação. Segundo McDaniel e Gates (2003), o uso da pesquisa qualitativa com medidas quantitativas aumenta a compreensão do tema em estudo.

6.1. Pesquisa qualitativa

A Pesquisa Qualitativa foi voltada ao levantamento exploratório de conteúdos a partir de entrevistas pessoais desenvolvidas por meio da técnica de entrevista em profundidade (MALHOTRA, 1999). Foram realizadas nove entrevistas sendo: duas com profissionais especializados em processos de seleção de executivos e sete entrevistas individuais com executivos da área de Recursos Humanos de grandes empresas nacionais e multinacionais.

Para a realização das entrevistas foram estabelecidos os seguintes procedimentos de campo: agendamento das entrevistas por meio de contato telefônico e a realização das entrevistas em data e local da preferência dos entrevistados. As entrevistas tiveram como base um roteiro pré-elaborado e com duração média de uma hora. Todas as entrevistas foram gravadas em áudio com autorização dos participantes e transcritas integralmente. O

tema mobilizou os entrevistados que foram muito participativos e colaboradores durante a entrevista. A Pesquisa Qualitativa, completa, inclusive o roteiro utilizado, está disponibilizada em volume anexo.

6.2. Pesquisa quantitativa

Com base nos resultados da pesquisa qualitativa foi desenhada a pesquisa quantitativa, com o objetivo de produzir um modelo de questionário para a análise de valor da bagagem profissional, a ser neste momento validado por profissionais da área de Recursos Humanos e também de outras áreas. Para isso optou-se por uma medida de caráter quantitativo, com uso de questionário pré-estruturado – de autopreenchimento. O que se pretende aqui, de fato, é validar o construto. Segundo MacDaniel e Gates (2003), a validade de construto envolve o entendimento dos fundamentos teóricos subjacentes às medições obtidas. Desta forma, os referidos autores afirmam que uma medida tem **validade de construto** quando se comporta de acordo com a teoria subjacente.

Universo e Amostra

Os profissionais da área de Recursos Humanos e de outras áreas no âmbito da Administração, da cidade de São Paulo, podem ser considerados como nosso universo na pesquisa. Dado, porém que o objetivo da pesquisa quantitativa, aqui, é de validar os conceitos e o modelo de instrumento com os profissionais de Recursos Humanos e de outras áreas, para a utilização futura desse instrumento em estudo junto a profissionais em geral, optou-se por uma amostra não probabilística de julgamento e adesão. Uma amostra de julgamento é aquela onde os critérios de seleção são baseados no julgamento pessoal do entrevistador de que os participantes sejam representativos da população sob estudo. (MCDANIEL E GATES, 2003). Dentro desse conceito foram convidados para participar

profissionais de Recursos Humanos e de outras áreas da administração, frequentadores ou não de algum curso de especialização realizado pela Fundação Getúlio Vargas, sendo que 205 profissionais responderam à solicitação feita, sendo 29 da área de Recursos Humanos e outros 176, de outras áreas de administração. O processo de seleção e convite desses respondentes iniciou-se em novembro de 2004 e foi dado como encerrado em final de abril de 2005.

Campo – Preparação e controles

a) Elaboração do instrumento

A partir dos resultados da pesquisa qualitativa foi desenvolvido o questionário em versão impressa para autopreenchimento. Quinze pré-testes foram realizados em Setembro de 2004 para aprimorar o questionário, a compreensão das questões e procedimentos operacionais. O questionário ficou composto por um total de 83 questões, todas retiradas diretamente da pesquisa qualitativa, representativas de todos os componentes da bagagem e avaliadas quanto à importância da questão, grau de concordância com seu enunciado e aplicabilidade pessoal.

O questionário foi desenhado em três seções, sendo a primeira e a terceira compostas por questões de perfil (AAKER e DAY, 1986). A segunda seção foi composta por um total de 83 afirmações, referentes a todas as categorias em estudo e sorteadas aleatoriamente entre si, estruturadas em escalas considerando três abordagens: a concordância com os conceitos apresentados, a importância e a aplicabilidade pessoal desses conceitos. O uso desses três padrões teve como objetivo, dentro da etapa de validação de critério (McDANIEL e GATES, 2003) avaliar a adequação e complementaridade entre eles.

As escalas Likert são mais frequentemente utilizadas em escalas de concordância, mas também podem ser utilizadas em qualquer situação de valoração de atitudes em relação a um objeto ou atributo (McDANIEL e GATES, 2003). Desta forma, além da medida de concordância, as escalas foram utilizadas para medir a importância e a aplicabilidade dos conceitos.

b) Campo e Controles

Os questionários foram distribuídos diretamente aos profissionais escolhidos pelo pesquisador, com interesse e disponibilidade para participar da pesquisa e após o autopreenchimento foram entregues de volta ao pesquisador.

c) Tabulação

O processamento dos dados foi feito em SPSS, com aplicação de teste de significância a 95% de segurança.

d) Índice de Valor

A análise foi complementada com a construção e utilização de índices de valor, identificado no estudo como IV. O conceito e construção do índice tiveram por base as definições de termos mencionadas por Nahas (2002).

O Índice de Valor foi calculado com as respostas positivas obtidas no estudo para as dimensões de importância, concordância e aplicação. O processo de cálculo foi desenvolvido por agregação de média aritmética simples dos valores positivos para cada afirmação produzindo um índice sintético (NAHAS, 2002). Com base no índice de cada afirmação foi calculado o Índice de Valor para cada Componente. Esse processo foi repetido na somatória dos componentes resultando na produção do Índice de Valor da Bagagem Profissional.

7. Resultados

Os resultados a seguir estão assim organizados:

Resultados da pesquisa qualitativa

Resultados da pesquisa quantitativa, com os seguintes tópicos:

- a. Perfil do Participante
- b. O conceito de Bagagem Profissional
- c. Os componentes da Bagagem Profissional
- d. Sacrifício
- e. Valor e sacrifício na Bagagem Profissional
- f. Mapa de Valor

7.1. Resultados da pesquisa qualitativa

Conceito de bagagem profissional - O desenho inicial da bagagem com três componentes – Conhecimento, Experiência e Competência - é visto pelos entrevistados como insuficiente para representar toda a trajetória do profissional, o que resulta na inclusão de dois componentes adicionais: Desempenho e Traço Pessoal.

No componente Conhecimento foi incorporada também a referência ao conhecimento obtido por meio da educação formal, onde se valora os cursos feitos e a instituição de ensino.

No segundo componente, o da Experiência, está não apenas o percurso pessoal tendo sido agregado o registro de percurso tendo por referência a organização onde a experiência ocorreu: o tipo de empresa, sua história, o produto ou serviço comercializado, passam a fazer parte, desta forma, da experiência.

Em relação ao terceiro componente, o da Competência, ocorreu maior número de opiniões. O modelo CHA está em vigor em diversas organizações, mas algumas competências são vistas como principais: visão estratégica, gestão de pessoas ou capacidade de liderança, capacidade de alcançar resultados, orientação para o negócio, orientação para o cliente, capacidade de relacionamento com toda a cadeia de contato ou de suprimentos e outras cadeias. Um ponto importante é o entendimento da competência como uma situação relacional, naquela organização, naquele momento.

O quarto componente da bagagem profissional, o Traço Pessoal, introduz a questão da diversidade e traz a referência para as especificações de perfil pessoal. Um exemplo é a questão do sexo, hoje desconsiderada, enquanto o tema idade, esquentou a discussão. O projeto pessoal é outro traço analisado. Há certa preocupação com o projeto pessoal e sua conciliação com os interesses da empresa.

Por fim, o quinto componente, o Desempenho, é um aspecto importante na questão do valor do profissional, pois é o que configura a entrega, ou diz-se, das competências em ação. Aqui se coloca também a relação do profissional com a empresa, e a visão da área de Recursos Humanos de ganho para ambas as partes.

Peso dos componentes – Na amostra estudada não houve consenso quanto ao peso dos componentes da bagagem. Se para alguns entrevistados, o principal componente é a Competência, outros defendem que a importância dos componentes é relativa e varia em função das exigências do momento do mercado ou mesmo em função da contribuição que

um profissional específico possa vir a dar à empresa. No processo de prospecção e seleção tende a ter maior peso a informação formal, os componentes Experiência e Conhecimento. Após a contratação o executivo passa a ser olhado, principalmente, por seu Desempenho.

Validade e aplicabilidade do conceito – O conceito de Bagagem Profissional é atual e tem validade para o futuro. O conceito é passível de aplicação em todos os momentos da relação do executivo com a empresa, mas, como visto, o peso dos componentes pode mudar segundo a situação.

Sacrifício - O termo sacrifício não é formalmente utilizado e está associado a aspectos de dor e sofrimento. Mesmo ao se definir sacrifício, como o preço pago pela carreira, há questionamento sobre o entendimento do termo. As entrevistas apontam para uma visão de sacrifício como um esforço adicional, um investimento de tempo e de dedicação. Uma outra interpretação considera sacrifício como o impacto na vida do executivo, o custo social. Nesse momento, sacrifício e valor não estabelecem uma relação de correspondência direta.

Valor do profissional – O valor do profissional pode ser avaliado a partir da bagagem. Isto é, a bagagem, com o novo desenho proposto, pode ser considerada como depositária do valor do profissional.

Remuneração como fator de atração do profissional - O entendimento da remuneração variável como um fator de atratividade baseia-se, além do ganho efetivo, na questão do esforço pessoal, e em um entendimento de reconhecimento de atuação. Parte dos entrevistados é de opinião que a remuneração não é o diferencial, pois existe um padrão de mercado.

Incorporação dos resultados

Com esses resultados foi aprimorado o conceito inicial de bagagem profissional. Na questão do valor do profissional, assume-se a bagagem como depositária do valor. Também foram definidas as 83 frases – a partir de falas dos entrevistados - que compõem o questionário utilizado na pesquisa quantitativa.

O novo desenho da Bagagem Profissional ficou assim, sendo que todos os componentes têm igual peso:

- ❖ Conhecimento

- ❖ Experiência
- ❖ Competências
- ❖ Traço Pessoal
- ❖ Desempenho

Sacrifício foi incluído como um complemento ao desenho.

7.2. Resultados da pesquisa quantitativa

7.2.1. Perfil do participante

A participação dos respondentes da pesquisa foi conseguida inicialmente junto a profissionais, alunos de cursos especiais da Fundação Getulio Vargas convidados a responder ao questionário.

A reflexão sobre eventual caracterização específica da população pesquisada foi determinante na busca de uma complementação da amostra que considerasse outros profissionais, não vinculados àquela instituição. Essas entrevistas representam agora 47% da amostra e foram obtidas de forma aleatória, junto a grupos de executivos não vinculados à referida fundação.

Os aspectos considerados significativos no perfil dos respondentes foram: sexo, idade, instrução, tempo de graduação, área de trabalho e tipo da remuneração anual, se somente fixa ou composta, fixa e variável.

Os pesquisados são do sexo masculino na maioria, 64%, sendo a participação das mulheres equivalente a 1/3, 36%.

A idade foi analisada em três faixas, uma até 29 anos, com 24% dos entrevistados, a segunda de 30 a 39 anos, com 26%, e a terceira, considerando 40 anos e mais, com 50% dos participantes.

Mais da metade – 62% - dos respondentes tem somente a graduação, enquanto 38% informam terem feito especialização ou algum tipo de pós-graduação. 51% estão formados na graduação há 5 anos, 20%, entre 5 e 10 anos e os outros 29% há mais de 10 anos.

Os profissionais da área de Recursos Humanos somam 14% dos entrevistados, enquanto a área de Finanças responde por 26% e Administração Geral representa 19%. Todas as outras áreas, sem volumes individuais específicos, somam 41%.

Solicitados a informar o tipo de remuneração anual, mais de 2/3 – 68% dos entrevistados – recebem somente remuneração fixa. Os outros 32% têm remuneração composta - fixa e variável.

Estes dois aspectos do perfil têm relevância para o estudo em questão, a área de atuação e a condição de remuneração e são recortes de leitura. No caso da área, o que se pretende é verificar se os resultados obtidos para a área de Recursos Humanos são iguais àqueles das outras áreas. No aspecto remuneração, cabe ressaltar que, nesta amostra, há um corte de renda efetivo entre os que declaram receber apenas remuneração fixa e os que recebem de forma combinada, fixa e variável. Assim, os entrevistados que informam receber a forma combinada têm maior remuneração. Esta análise se pretende uma primeira aproximação à questão do valor do profissional e sua remuneração.

A TABELA 1 apresentada a seguir mostra os resultados para o perfil. Todas as tabelas utilizadas no decorrer do estudo têm função apenas ilustrativa, sendo que, em sua íntegra, encontram-se disponíveis no Volume Tabelas.

TABELA 1 – PERFIL DOS PARTICIPANTES

Aspectos do perfil	%
Local de contato	
FGV	53
Outro	47
Sexo	
Masculino	64
Feminino	36
Idade	
Até 29 anos	24
30 a 39 anos	26
40 anos e mais	50
Formação	
Graduação	62
Especialização/ Pós-graduação	38
Tempo de Formado na graduação	
Até 5 anos	51
Mais de 5 a 10 anos	20
Acima de 10 anos	29
Área de trabalho	
Recursos Humanos	14
Finanças	26
Administração Geral	19
Outras	41
Tipo de Remuneração anual	
Fixa	68
Composta -Fixa e variável	32
Total	100
Base:	205

Fonte: dados da pesquisa/ Base: todos os participantes

7.2.2. O conceito da Bagagem Profissional

A proposta do construto *bagagem profissional* enquanto instrumento para a medida de valor do profissional foi validada com base em três questões específicas sobre o tema.

A primeira questão, **a bagagem como referencial de valoração do executivo no mercado** é considerada importante por 83% dos profissionais, obtém 68% de concordância e 76% de avaliação positiva quanto a aplicação pessoal. Esses resultados apresentam diferença significativa entre importância e concordância.

A segunda questão – **a bagagem dá visibilidade ao valor do profissional e qualifica o potencial de entrega do executivo** – é vista como importante por 79% dos respondentes, enquanto 71% concordam com a afirmação e 79% consideram aplicável. Os resultados, próximos, não apresentam variação estatística.

A terceira questão trata da **ausência de parâmetros formais para o executivo medir seu próprio valor na sua empresa e no mercado**. Considerada importante por 88% dos entrevistados, essa questão alcança o maior percentual de afirmação. 59% concordam com a questão e 70% são de opinião que é aplicável. Todos os percentuais são estatisticamente significantes.

A TABELA 2 apresentada a seguir mostra esses resultados. Os números em negrito sinalizam significância a 95%. Os percentuais indicados na tabela referem-se apenas às respostas positivas, conforme definidas na metodologia. As tabelas completas se encontram em volume anexo.

TABELA 2 – BAGAGEM PROFISSIONAL E VALOR

QUESTÕES	IMPORTA	CONCORDA	APLICA
	%	%	%
Bagagem é referencial de valoração do executivo no mercado.	83	68	76
Bagagem dá visibilidade ao valor do profissional e qualifica o potencial de entrega do executivo.	79	71	79
Ausência de parâmetros formais para o executivo medir seu próprio valor na sua empresa e no mercado.	88	59	70

Fonte: dados da pesquisa / base 205 respondentes

Recortes de leitura

O Profissional de Recursos Humanos x Outros profissionais

Na análise desses resultados segundo a área do profissional, se Recursos Humanos ou outra área, observa-se que, para as questões e dimensões analisadas, os resultados para os profissionais de Recursos Humanos apresentam percentual mais alto, o que sugere tendência de avaliação mais positiva dos conceitos.

No caso da primeira questão, **a bagagem como referencial de valoração do executivo no mercado**, a área de Recursos Humanos apresenta resultados maiores estatisticamente significativos nas três dimensões analisadas, com 93% de respostas positivas na dimensão importância frente a 82% de respostas de profissionais de outras áreas. Na dimensão concordância o percentual é de 86%, frente a 65% para os outros profissionais e na dimensão aplicação, o profissional de Recursos Humanos tem 86% de respostas positivas frente a 74% dos profissionais de outras áreas.

Remuneração fixa x com variável

As diferenças também estão presentes na análise dos resultados em função do tipo de remuneração do profissional. Os profissionais de remuneração fixa apresentam percentual mais alto em todos os itens avaliados.

Ocorrem resultados com variação estatística em relação à segunda questão – **a bagagem dá visibilidade ao valor do profissional e qualifica o potencial de entrega do executivo**, na dimensão importância. Profissionais de remuneração fixa têm 82% de respostas positivas, frente a 70% do grupo de remuneração composta.

Para a terceira questão - **ausência de parâmetros formais para o executivo medir seu próprio valor na sua empresa e no mercado** - o grupo de remuneração fixa mostra variação significativa positiva, na dimensão concordância, com 64% de respostas positivas frente a 46% do grupo de remuneração composta. Ou seja, o grupo de remuneração composta, de alguma forma está referenciado a parâmetros mais claros, específicos ou definidos, para a composição de sua remuneração, enquanto os profissionais de remuneração fixa se deparam com a falência dos cargos como referência de remuneração (DUTRA, 2004).

A TABELA 3 apresentada a seguir mostra esses resultados. Os resultados em negrito sinalizam significância a 95%.

TABELA 3 – BAGAGEM PROFISSIONAL E VALOR POR ÁREA E REMUNERAÇÃO

QUESTÕES	TOTAL	ÁREA		REMUNERA	
		RH	NÃO	FIX	VAR
	%	%	%	%	%
IMPORTÂNCIA					
Bagagem é referencial de valoração do executivo no mercado.	83	93	82	85	81
Bagagem dá visibilidade ao valor do profissional e qualifica o potencial de entrega do executivo.	79	79	78	82	70
Ausência de parâmetros formais para o executivo medir seu próprio valor na sua empresa e no mercado.	88	93	88	89	86
CONCORDÂNCIA					
Bagagem é referencial de valoração do executivo no mercado.	68	86	65	71	62
Bagagem dá visibilidade ao valor do profissional e qualifica o potencial de entrega do executivo.	71	72	70	74	63
Ausência de parâmetros formais para o executivo medir seu próprio valor na sua empresa e no mercado.	59	59	59	64	46
APLICAÇÃO					
Bagagem é referencial de valoração do executivo no mercado.	76	86	74	71	73
Bagagem dá visibilidade ao valor do profissional e qualifica o potencial de entrega do executivo.	79	86	77	81	73
Ausência de parâmetros formais para o executivo medir seu próprio valor na sua empresa e no mercado.	70	66	70	74	60
Base	205	29	176	140	63

Fonte: dados da pesquisa / base 205 respondentes

7.2.3. Os componentes da Bagagem Profissional

A Bagagem Profissional se configura em cinco componentes: Conhecimento, Experiência, Competência, Traço Pessoal e Desempenho.

COMPONENTE CONHECIMENTO

O primeiro componente – Conhecimento – está composto por um total de 9 afirmações ou aspectos.

O aspecto de maior importância: **É no dia-a-dia que se constrói o conhecimento, tornando-o cada vez mais abrangente** (DAVENPORT e PRUSAK, 1998), é avaliado positivamente por 75% dos profissionais. Na dimensão concordância, o aspecto mobiliza 54% de respostas positivas.

No tema do conhecimento não-acadêmico foi apresentado um outro aspecto, que valoriza o conhecimento obtido pela experiência. Textualmente: **O principal é o conhecimento técnico para desempenhar a função**, considerado importante por 57% dos profissionais, obtém a concordância de 40% apenas.

Se o primeiro aspecto mencionado valoriza a incorporação cotidiana do aprendizado, o segundo aspecto, em ordem de importância, vai dar valor à formação escolar (DAVENPORT e PRUSAK, 1998). A afirmação: **O percurso acadêmico é indicador de construção de carreira, mais estudo, mais benefício isso representa**, é avaliado com 74% de respostas positivas de importância e 61% de concordância. Dois outros aspectos fazem referência direta à formação e são também avaliados positivamente nas dimensões importância e concordância. São eles: **O curso de graduação do profissional pesa no valor do profissional**, com 75% de importância e 63% de concordância e **Pós-graduação tem peso na avaliação do valor do executivo**, com 64% de importância e 66% de concordância, o percentual positivo mais alto de concordância com um aspecto no componente Conhecimento.

A instituição de ensino também é avaliada na composição do valor do profissional. O aspecto **A formação acadêmica e o nome da escola têm importância mesmo com o aumento da experiência de trabalho** é avaliado com 67% de respostas positivas de importância, mas com pouca concordância. Aqui a dimensão aplicação apresenta

diferença, com 58% de resposta positiva. Outro aspecto pertinente ao assunto, **O nome da escola onde estudou é o primeiro sobrenome do profissional, benefício que abre portas**, obtém 53% de importância e 47% de concordância.

Dois aspectos avaliam o peso do Conhecimento na bagagem profissional em momentos diferentes da vida do profissional. Um deles, **Em cada fase da carreira muda o que é mais importante para se atribuir valor ao profissional: se mais novo, o diploma, se mais velho, as competências** é avaliado como importante por 69% dos profissionais e com 64% de concordância. Já o outro - **Na prospecção e seleção tem peso a informação formal, o currículo, a experiência e o conhecimento declarado** - obtém 50% de importância e apenas 24% de concordância.

Na maioria dos aspectos a dimensão aplicação recebe avaliação semelhante ao aspecto importância. A TABELA 4 apresentada a seguir mostra os resultados. Os números em negrito sinalizam significância a 95%.

TABELA 4 – COMPONENTE CONHECIMENTO

ASPECTOS	IMPORT %	CONC %	APLIC %
É no dia-a-dia que se constrói o conhecimento, tornando-o cada vez mais abrangente.	75	54	71
O percurso acadêmico como indicador - mais estudo, mais benefício isso representa.	74	61	77
O curso de graduação do profissional pesa no valor do profissional	73	63	70
Em cada fase da carreira muda o que é importante no valor ao profissional: se mais novo, o diploma, se mais velho, as competências.	69	64	70
A formação acadêmica e o nome da escola têm importância mesmo com o aumento da experiência de trabalho. N	67	37	58
Pós-graduação tem peso na avaliação do valor do executivo. N	64	66	53
O principal é o conhecimento técnico para desempenhar a função	57	40	56
O nome da escola onde estudou é o primeiro sobrenome do profissional, benefício que abre a porta.	53	47	55
Na prospecção e seleção tem peso a informação formal, o currículo, a experiência e o conhecimento declarado.	50	24	43

Fonte: dados da pesquisa / base 205 respondentes

COMPONENTE EXPERIÊNCIA

O segundo componente – Experiência – está composto por um total de 14 afirmações ou aspectos.

O aspecto de maior importância: **Oportunidades de crescimento e desenvolvimento são consideradas um dos maiores benefícios**, é avaliado positivamente por 91% dos profissionais. Na dimensão concordância, o aspecto mobiliza 94% de respostas positivas.

O segundo aspecto mostra-se pertinente ao primeiro: **Trabalhar em uma empresa que está entre as melhores empresas para se trabalhar é um grande benefício** é considerado importante por 86% dos profissionais e obtém a concordância de 84%.

O terceiro aspecto mais importante, **A diferença entre um profissional e outro é a experiência de trabalho: mais rica e diversificada, mais completo e valorizado é o profissional**, é avaliado com 80% de respostas positivas de importância, e 70% de concordância. (DAVENPORT e PRUSAK, 1998).

Dois outros aspectos fazem referência direta ao entendimento do conceito de experiência e são avaliados positivamente quanto a sua importância. São eles: **A diferença entre os profissionais é a trajetória, sua experiência**, com 76% de importância e 61% de concordância e **A experiência do profissional é mais importante que o conhecimento teórico, o que foi aprendido na faculdade**, com 63% de importância e 41% de concordância, um dos percentuais positivos mais baixos do componente Experiência. O tema do reconhecimento da empresa, devido a sua atuação, imagem ou história se coloca em três outros aspectos, todos considerados importantes por mais de 60% dos profissionais. São eles: **Uma excelente atuação da empresa no mercado representa benefício para o seu profissional**, com 70% de importância, 62% de concordância e 52% de aplicação, **Trabalhar em empresa que tem tempo de mercado, história e solidez representam grande benefício** com 76% de importância e 61% de concordância e **A imagem da empresa, da marca, é um grande benefício para o profissional que trabalha nela** com 62% de importância e 92% de concordância, o segundo percentual mais alto de todos os aspectos do componente Experiência e 90% de aplicação.

Se o profissional incorpora - em sua experiência - a empresa em seus aspectos de visibilidade, também a incorpora – em maior ou menor grau - quanto a sua postura frente a tecnologia, ao ramo de atividade, ao produto e tipo de empresa, conforme os aspectos a seguir. O aspecto **Trabalhar em empresa que tem preocupação com atualização e tecnologia é um importante benefício** é avaliado positivamente, com 76% de importância e 61% de concordância. Um outro aspecto, **Trabalhar em empresa de determinados ramos de atividade vistos como diferenciados** também é visto positivamente, com 66% de importância e 63% de concordância. **O tipo de produto da empresa significa maior ou menor benefício para o profissional que trabalha nela** é avaliado com 56% de importância e 57% de concordância. O aspecto **O tipo de empresa, se indústria ou comércio, serviços ou terceiro setor significa maior ou menor benefício** é avaliado com o menor percentual de importância – 46% - e um dos menores de concordância – 47%.

Dois últimos aspectos merecem foco específico. O primeiro deles, **Estabilidade na empresa é um dos maiores benefícios que um profissional pode querer**, é visto como importante por 66% dos profissionais, mas com baixa concordância, 32%, o menor percentual do componente. E o outro, **A vivência de uma carreira internacional é o maior benefício que um profissional pode ter**, avaliado pelos profissionais com 54% de importância, 38% de concordância e 42% de aplicação.

Na maioria dos aspectos a dimensão aplicação recebe avaliação semelhante ao aspecto importância.

A TABELA 5 apresentada a seguir mostra os resultados. Os números em negrito sinalizam significância a 95%.

TABELA 5 – COMPONENTE EXPERIÊNCIA

ASPECTOS	IMPORTA	CONCORDA	APLICA
	%	%	%
Oportunidades de crescimento e desenvolvimento são consideradas um dos maiores benefícios	91	94	92
Trabalhar em uma empresa que está entre as melhores empresas para se trabalhar é um grande benefício	86	84	79
A diferença entre um profissional e outro é a experiência de trabalho	81	70	79
Trabalhar em empresa que tem preocupação com atualização e tecnologia é um importante benefício.	76	66	79
A diferença entre os profissionais é sua trajetória do profissional, sua experiência.	76	61	69
Trabalhar em empresa que tem tempo de mercado, história e solidez representa grande benefício.	70	62	74
Trabalhar em empresa de determinados ramos de atividade vistos como diferenciados	66	63	64
Estabilidade na empresa é um dos maiores benefícios que um profissional pode querer. N	66	32	60
Uma excelente atuação da empresa no mercado representa benefício para o seu profissional. N	63	75	52
A experiência do profissional é mais importante que o conhecimento teórico, o que foi aprendido na faculdade.	63	41	64
A imagem da empresa, da marca, é um grande benefício para o profissional que nela trabalha.	62	92	90
O tipo de produto da empresa pode significar maior benefício para o profissional que trabalha nela.	56	57	56
A vivência de uma carreira internacional é o maior benefício que um profissional pode ter.	54	38	42
O tipo de empresa, se indústria ou comércio, serviços ou terceiro setor significa maior ou menor benefício.	46	47	53

Fonte: dados da pesquisa / base 205 respondentes

COMPONENTE COMPETÊNCIA

O terceiro componente – Competência – está composto por um total de 10 afirmações ou aspectos.

A importância do componente Competência para o mercado e empresas é validada por dois aspectos. O aspecto: **Na escolha e contratação do executivo as competências sempre têm maior peso**, é validado por 91% de respostas positivas de importância (o maior percentual), com concordância de 73% dos profissionais entrevistados e 76% de aplicação. O outro aspecto, **A palavra chave do RH, ao falar de valor do profissional, é competência**, recebe 77% de respostas positivas de importância e 68% de concordância.

A questão da carreira internacional e suas demandas se colocam no aspecto: **O executivo internacional tem que ter visão estratégica e orientação para o mercado**, sendo este um aspecto considerado importante por 85% dos profissionais e de alta concordância, com 81% de respostas positivas e 75% de aplicação.

Na lista das competências, duas delas têm forte respaldo entre os profissionais, conforme já apontado por Dutra (2004). A principal é a visão estratégica, descrita na afirmação: **O profissional que tem visão estratégica, que sabe ver a árvore e a floresta, é muito valorizado**, vista como importante por 91% dos profissionais, e com 85% de respostas de concordância. A segunda, a liderança, está expressa na afirmação: **A principal competência deve ser a capacidade de liderança, trabalho é gestão de pessoas**, com 86% de avaliação de importância e 69% de concordância.

Outras competências também são vistas como importantes, mas com menor grau de concordância. São elas, por seqüência de importância: **o faro, a orientação para o negócio** (79% de importância, 49% de concordância e 63% de aplicação), **o networking, o capital social** (76% de importância, 29% de concordância e 56% de aplicação), **a capacidade de desaprender e aprender de novo** (76% de importância e 18% de concordância), **a capacidade de relacionamento com toda a cadeia de contato ou suprimentos** (70% de importância, 26% de concordância e 58% de aplicação).

A capacidade de gerenciar suas competências é expressa no aspecto: **A principal competência é a capacidade de perceber a demanda de competência segundo a necessidade da empresa**, é avaliada como importante por 52% e obtém concordância de 64%, mas apresentando maior aplicabilidade, 78%. Cabe aqui a referência feita por Dutra (2004) sobre a necessidade crescente do auto-gerenciamento das competências.

Como em outros componentes, na maioria dos aspectos a dimensão aplicação recebe avaliação semelhante ao aspecto importância.

A TABELA 6 apresentada a seguir mostra os resultados. Os números em negrito sinalizam significância a 95%.

TABELA 6 – COMPONENTE COMPETÊNCIA

ASPECTOS	IMPORTA	CONCORDA	APLICA
	%	%	%
O profissional que tem visão estratégica, que sabe ver a árvore e a floresta, é muito valorizado.	91	85	89
Na escolha e contratação do executivo as competências sempre têm maior peso.	91	73	76
A principal competência deve ser a capacidade de liderança, trabalho é gestão de pessoas.	86	69	82
O executivo internacional tem que ter visão estratégica e orientação para o mercado.	85	81	75
É um diferencial importante o “faro”, isto é, a orientação para o negócio. N	79	49	63
A palavra chave do RH, ao falar de valor do profissional, é a competência.	77	68	75
O <i>networking</i> , o capital social é um grande benefício do profissional. N	76	29	56
O profissional diferenciado é aquele capaz de desaprender e aprender de novo. N	76	18	69
A capacidade de relacionamento com toda a cadeia de contato ou suprimentos é importante competência. N	70	26	58
A principal competência é a capacidade de perceber a demanda de competência segundo a necessidade da empresa.	52	65	78

Fonte: dados da pesquisa / base 205 respondentes

COMPONENTE TRAÇO PESSOAL

O quarto componente – Traço Pessoal – está composto por um total de 12 afirmações ou aspectos. O entendimento do componente TRAÇO PESSOAL é que este se

baseia em fatores característicos - e diferenciadores - do profissional. Em épocas em que a diversidade passa a ser valor, o traço pessoal é a expressão dessa diversidade.

Os dois aspectos considerados mais importantes abordam a postura do profissional quanto ao compromisso com sua atividade e a ética. O primeiro deles, **Os profissionais têm compromisso pessoal com a atividade que realizam, eles fazem o que gostam**, foi avaliado positivamente por 79% dos profissionais. Na dimensão concordância, este aspecto mobiliza 43% de respostas positivas. O outro aspecto, **Um profissional é avaliado acima de tudo pela ética. Se o executivo é ético, tem tudo**, foi visto como importante por 79% dos respondentes, enquanto 41% concordam com a afirmação.

O tema do projeto pessoal, na ordem de importância, se coloca a seguir. Três aspectos discutem o tema e apontam sua importância enquanto mostram que este ponto da diversidade ainda deve ser absorvido pelas empresas. São eles: **As empresas valorizam a integração da vida pessoal do executivo com a vida profissional** (79% de importância, 31% de concordância e 62% de aplicação), **As empresas consideram o projeto pessoal do executivo um fator que pode definir a contratação** (78% de importância, 16% de concordância e 65% de aplicação) e **As empresas buscam adequar o projeto pessoal do executivo com as prioridades da empresa** (67% de importância, 22% de concordância e 54% de aplicação).

A diversidade, em sentido amplo, é abordada em três aspectos. O primeiro deles: **A história pessoal faz a diferença, agrega valor** é avaliado positivamente por 76% dos profissionais. Na dimensão concordância, o aspecto mobiliza 65% de respostas positivas. O segundo aspecto: **Uma característica pessoal diferenciada do profissional é vista como um aspecto positivo pelas empresas** é avaliado como importante por 64% dos profissionais e obtém a concordância de 41%. O terceiro aspecto, **As empresas preferem a diversidade: executivos mulheres, negros, deficientes**, é validado por pouco mais da metade dos profissionais, 56% atribuem importância porém apenas 10% concordam com a afirmação, sinal de que ainda há muita distância entre o discurso da empresa e sua prática, e 42% consideram que tem aplicação.

Em sentido estrito, a questão da idade é hoje, o foco primeiro da diversidade, a partir do discurso da senioridade. Esse ponto é avaliado em quatro aspectos, sendo que, em todos eles, a importância é de 45% ou menos. São eles: **Empresas que preferem buscar profissionais prontos escolhem profissionais de faixa etária mais alta** (45% de

importância e 32% de concordância), **Empresas onde a maioria dos executivos é carreirista, há predomínio de faixas etárias mais altas** (43% de importância e 40% de concordância), **A idade média dos executivos nas empresas não está abaixo dos 35 anos**, (32% de importância e 59% de concordância) e **Na busca de executivos com conhecimentos específicos, predomina sempre o perfil de idade mais alta** (30% de importância e 16% de concordância).

A TABELA 7 apresentada a seguir mostra os resultados. Os números em negrito sinalizam significância a 95%.

TABELA 7 – COMPONENTE TRAÇO PESSOAL

ASPECTOS	IMPORTA	CONCORDA	APLICA
	%	%	%
Os profissionais têm compromisso pessoal com a atividade que realizam, eles fazem o que gostam.	79	43	76
Um profissional é avaliado acima de tudo pela ética. Se o executivo é ético, tem tudo.	79	41	80
As empresas valorizam a integração da vida pessoal do executivo com a vida profissional.	79	31	62
As empresas consideram o projeto pessoal do executivo um fator que pode definir a contratação. N	78	16	65
A história pessoal faz a diferença e agrega valor.	76	65	75
As empresas buscam adequar o projeto pessoal do executivo com as prioridades da empresa.	67	22	54
Uma característica pessoal diferenciada do profissional é vista como um aspecto positivo pelas empresas. N	64	41	55
As empresas preferem a diversidade: executivos mulheres, negros e deficientes.	56	10	42
Empresas que preferem buscar profissionais prontos escolhem profissionais de faixa etária mais alta.	45	32	39
Empresas onde a maioria dos executivos é carreirista há predomínio de faixas etárias mais altas.	43	40	37
A idade média dos executivos nas empresas não está abaixo dos 35 anos. N	32	59	31
Na busca de executivos com conhecimentos específicos, predomina sempre o perfil de idade mais alta.	30	16	30

Fonte: dados da pesquisa / base 205 respondentes

COMPONENTE DESEMPENHO

O quinto componente – Desempenho – está composto por um total de 12 afirmações ou aspectos.

É no Desempenho que o RH entende mais próximo o valor do profissional, conforme dado da pesquisa qualitativa.

A primeira abordagem do componente discute o entendimento do que é desempenho. O aspecto: **No todo dia, o executivo é avaliado quanto à expectativa gerada pelo plano de entrega versus a entrega propriamente dita, isto é desempenho**, obtém 81% de respostas positivas de importância e 75% de concordância, e mostra que é claro o conceito de desempenho como entrega. (DUTRA, 2004). Esse ponto fica mais explicitado no aspecto: **As empresas têm o discurso da competência, mas o que elas valorizam é a capacidade de alcançar resultado** (79% de importância e 79% de concordância).

A relação entre entrega e valor é percebida como decorrente: **O valor do executivo é sempre medido na relação entre promessa de entrega e a entrega feita.** (70% de importância e 69% de concordância). Por outro lado, essa relação esvazia parcialmente o valor do profissional, conforme o aspecto avaliado: **Empresas só querem saber da entrega: é só com isso que medem o desempenho, o valor do profissional.** Com importância de 80%, concordância bem menor, de 49% e aplicação de 61%. Além disso, **O valor do profissional está muito mais no conjunto das qualificações que no seu desempenho.** (83% de importância, 48% de concordância e 42% de aplicação).

Um último aspecto sobre a questão do valor e da entrega questiona a clareza do contrato: **Empresas que associam o valor do executivo ao desempenho e à entrega têm claro o que estão contratando e os executivos sabem sua entrega.** Com 72% de respostas positivas de importância, este aspecto tem, entretanto, apenas 16% de concordância, sinalizando que ainda há a necessidade de dar mais transparência às expectativas de entrega, e 59% de aplicação.

Por outro lado, a visão da relação como de ganho para ambas as partes. Textualmente: **Relação entre o executivo e a empresa é de agregar valor igualmente**

para ambos, uma relação ganha-ganha, aspecto avaliado como importante por 86% dos profissionais, com concordância de 60% e aplicação de 76%.

Decorrentes do desempenho, três aspectos mobilizam a atenção dos profissionais. O primeiro deles, reconhecimento, textualmente: **Reconhecimento é o maior interesse de todo profissional, visibilidade na empresa e fora dela é um grande benefício**, é avaliado como importante por 90% e 86% concordam com essa afirmação. O segundo aspecto refere-se à participação nas decisões: **Na realização profissional, o aspecto mais importante é a participação ativa nas decisões da empresa**, visto como importante por 81%, recebe 73% de concordância e 69% de aplicação. E o terceiro aspecto refere-se aos desafios do trabalho: **Os profissionais consideram os desafios propostos no trabalho como um grande benefício**, considerado importante por 72% dos entrevistados, tem a concordância de 50%.

O ambiente de trabalho é valorizado no desempenho, conforme o aspecto: **Um ótimo ambiente de trabalho é percebido como benefício pelo profissional**, com 83% de importância, 62% de concordância e 68% de aplicação. Já o aspecto: **Ter mais tempo para si, mais folgas, férias adicionais, é um benefício** tem importância para 60% dos profissionais e apenas 36% de concordância.

A TABELA 8 apresentada a seguir mostra os resultados. Os números em negrito sinalizam significância a 95%.

REMUNERAÇÃO

Três aspectos são avaliados quanto ao tipo de remuneração. A remuneração fixa é mais valorizada frente à remuneração variável e ao chamado “salário invisível”, conforme os resultados obtidos nos aspectos: **Remuneração fixa é percebida como o primeiro benefício**, com 82% de importância, 79% de concordância e 80% de aplicação. O segundo aspecto avalia a remuneração variável: **Remuneração variável é um dos maiores benefícios**, com 70% de importância, 29% de concordância e 54% de aplicação. O terceiro aspecto: **Salário invisível, como carro e direito a despesas de representação é valorizado**, obtém apenas 37% de importância, 21% de concordância e 30% de aplicação.

A TABELA 9 apresentada a seguir mostra os resultados. Os números em negrito sinalizam significância a 95%.

TABELA 8 – COMPONENTE DESEMPENHO

ASPECTOS	IMPORTA	CONCORDA	APLICA
	%	%	%
Reconhecimento é o maior interesse de todo profissional, visibilidade na empresa e fora dela é um grande benefício.	90	86	91
Relação entre o executivo e a empresa é de agregar valor para ambos, uma relação ganha-ganha.	86	60	76
Um ótimo ambiente de trabalho é percebido como benefício pelo profissional. N	83	62	68
O valor do profissional está muito mais no conjunto das qualificações que no seu desempenho. N	83	48	42
No todo dia, o executivo é avaliado quanto à expectativa gerada pelo plano de entrega versus a entrega propriamente dita, isto é desempenho.	81	75	77
Na realização profissional, o aspecto mais importante é a participação ativa nas decisões da empresa.	81	73	69
Empresas só querem saber da entrega: é só com isso que medem o desempenho e o valor do profissional.	80	49	61
As empresas têm o discurso da competência, mas o que elas valorizam é a capacidade de alcançar resultado.	79	79	80
Os profissionais consideram os desafios propostos no trabalho como um grande benefício. N	72	50	70
Empresas que associam o valor do executivo ao desempenho e à entrega têm claro o que estão contratando e os executivos sabem sua entrega. N	72	16	59
O valor do executivo é sempre medido na relação entre promessa de entrega e a entrega feita.	70	69	72
Ter mais tempo para si, mais folgas, férias adicionais, é um benefício valorizado pelos profissionais.	60	36	53

Fonte: dados da pesquisa / base 205 respondentes

TABELA 9 – REMUNERAÇÃO

ASPECTOS	IMPORTA	CONCORDA	APLICA
	%	%	%
Remuneração fixa é percebida como o primeiro benefício.	82	79	80
Remuneração variável é um dos maiores benefícios. N	70	29	54
Salário invisível, como carro e direito a despesas de representação é valorizado.	37	21	30

Fonte: dados da pesquisa / base 205 respondentes

7.2.4. Sacrifício

O tema Sacrifício foi avaliado a partir da apresentação de 20 aspectos. Esses aspectos estão distribuídos em temas.

O primeiro desses temas refere-se ao preço pago pela bagagem, ou custo propriamente dito, monetário, temporal, psicológico, comportamental (CHURCHILL e PETER, 2000). Os aspectos listados a seguir recebem todos altos percentuais de importância e concordância, sinalizando a presença inequívoca do sacrifício na construção de suas carreiras. Num primeiro patamar estão:

- a) **Para melhorar a bagagem profissional é necessário se atualizar, o que exige muito estudo e dedicação** com 98% de importância e 95% de concordância,
- b) **A bagagem do profissional é montada com sacrifício, custa caro, ele investe muito dinheiro na qualificação**, com 96% de importância e 94% de concordância e
- c) **O executivo tem que investir muito tempo na montagem da bagagem, em trabalho e em qualificação**, com 92% de importância e 91% de concordância.

E num segundo patamar estão:

- a) **Custo social, falta de tempo para a família e amigos é o sacrifício de maior impacto para os profissionais**, com 92% de importância e 88% de concordância,
- b) **Devido às exigências da carreira os profissionais deixaram de fazer coisas que gostam**, com 84% de importância, 75% de concordância e 67% de aplicação,
- c) **Os profissionais têm que conviver com um alto grau de estresse**, com 82% de importância e 78% de concordância e
- d) **Mulheres executivas têm que brigar muito mais para serem reconhecidas**, com 73% de importância, 75% de concordância e 62% de aplicação.

Finalmente num terceiro patamar estão:

- a) **Ninguém constrói uma carreira sem muitos sacrifícios, isto é, sem muito esforço e perda**, com 74% de importância e 71% de concordância e
- b) **Todo executivo pagou um preço alto pelas conquistas feitas na carreira**, aspecto com menor percentual de importância (64%) e de concordância (48%).

O segundo tema define Sacrifício como parte do processo de trabalho, mesmo que seja em situações pontuais. Três aspectos tratam desse tema:

a) **Os profissionais entendem a situação de sacrifício como situação temporária, um esforço para uma mudança de patamar**, com 81% de importância e 70% de concordância,

b) **Sempre existe situação de trabalho onde o executivo faz sacrifício, um esforço adicional, um investimento de tempo e de dedicação**, com 77% de importância, 93% de concordância e 92% de aplicação e

c) **Na relação do profissional com a empresa nunca há equilíbrio na balança; o profissional sempre faz mais sacrifício do que é reconhecido**, com 69% de importância e 53% de concordância.

Em alguns casos, o Sacrifício é parte da cobrança da empresa. Dois aspectos abordam esse ponto, ambos com alto percentual de importância e concordância. São eles: **As empresas exigem um ritmo intenso de trabalho, um grande sacrifício para seus profissionais**, com 82% de importância e 82% de concordância e **Os profissionais, hoje, tem que entrar na empresa e já começar a fazer a entrega** (84% de importância e 80% de concordância).

Por sua vez, as empresas e os profissionais de Recursos Humanos ainda têm pouco foco na questão do sacrifício, conforme os aspectos a seguir e sua avaliação. São eles:

a) **A minha empresa não dá suporte às necessidades do executivo para diminuir sua carga de estresse**, com 87% de importância, 75% de concordância e 71% de aplicação),

b) **O RH das empresas não tem realmente preocupação com a questão de qualidade de vida do executivo**, com 84% de importância, 52% de concordância e 73% de aplicação),

c) **RH não se preocupa com os sacrifícios exigidos do executivo**, com 81% de importância, 57% de concordância e 70% de aplicação e

d) **As empresas não são contrárias à postura de sacrifício de seus profissionais**, com 68% de importância, 49% de concordância e 58% de aplicação pessoal.

Somente dois aspectos do componente Sacrifício têm baixa concordância. São eles: **Carreira vertical na mesma empresa é desvalorizada; depois de um tempo o executivo não consegue mais mudar de emprego**, (71% de importância e 17% de concordância) e **Aceitar uma proposta de carreira internacional é sacrifício muito grande** (58% de importância, 26% de concordância e 37% de aplicação).

A TABELA 10 apresentada a seguir mostra os resultados. Os números em negrito sinalizam significância a 95%.

TABELA 10 – SACRIFÍCIO

ASPECTOS	IMPORTA	CONCORDA	APLICA
	%	%	%
Para melhorar a bagagem profissional é necessário se atualizar, o que exige muito estudo e dedicação.	98	95	92
A bagagem do profissional é montada com sacrifício, custa caro, ele investe muito dinheiro na qualificação.	96	94	92
O executivo tem que investir muito tempo na montagem da bagagem, em trabalho e em qualificação.	92	91	90
Custo social, falta de tempo para a família e amigos é o sacrifício de maior impacto para os profissionais.	92	88	85
A minha empresa não dá suporte às necessidades do executivo para diminuir sua carga de estresse	87	75	71
Os profissionais, hoje, têm que entrar na empresa e já começar a fazer a entrega.	84	80	81
Devido às exigências da carreira os profissionais deixaram de fazer coisas que gostam.	84	75	67
O RH das empresas não tem realmente preocupação com a questão de qualidade de vida do executivo	84	52	73
As empresas exigem um ritmo intenso de trabalho, um grande sacrifício para seus profissionais.	82	82	83
Os profissionais têm que conviver com um alto grau de estresse.	82	78	80
Os profissionais entendem a situação de sacrifício como situação temporária, um esforço para uma mudança de patamar.	81	70	80
RH não se preocupa com os sacrifícios exigidos do executivo.	81	57	70
Sempre existe situação de trabalho onde o executivo faz sacrifício, um esforço adicional, um investimento de tempo e de dedicação.	77	93	92
Ninguém constrói uma carreira sem muitos sacrifícios, isto é, sem muito esforço e perda.	74	71	76
Mulheres executivas têm que brigar muito mais para serem reconhecidas.	73	75	62
Carreira vertical na mesma empresa é desvalorizada; depois de um tempo o executivo não consegue mais mudar de emprego.	71	17	65
Na relação do profissional com a empresa nunca há equilíbrio na balança; o profissional sempre faz mais sacrifício do que é reconhecido.	69	53	69
As empresas não são contrárias à postura de sacrifício de seus profissionais. N	68	49	58
Todo executivo pagou um preço alto pelas conquistas feitas na carreira.	64	48	60
Aceitar uma proposta de carreira internacional é sacrifício muito grande.	58	26	37

Fonte: dados da pesquisa / base 205 respondentes

7.2.5. Valor e sacrifício na Bagagem Profissional

Na análise da Bagagem Profissional, três componentes se destacam: Competência, com o índice de valor mais alto (0,69), seguido pelo Desempenho (0,68) e a Experiência (0,66). São eles que atribuem valor maior à bagagem. O Componente Conhecimento, por sua vez, com índice de 0,59, está posto em um segundo patamar, e o Componente Traço Pessoal, em um terceiro, com 0,50.

Os profissionais de Recursos Humanos também valorizam mais estes componentes - Competência, Desempenho e Experiência – com a apresentação dos índices mais altos. Profissionais com remuneração fixa têm a mesma avaliação, enquanto aqueles com remuneração também variável atribuem menor peso ao componente Experiência. Esses profissionais também têm índice menor nos componentes Conhecimento e Traço Pessoal.

O índice de valor para o tópico Sacrifício, por outro lado, é de 0,73, acima de todos os outros, mais alto entre os profissionais de outras áreas e entre os que têm remuneração fixa - 0,74, e o mais baixo entre os profissionais de Recursos Humanos – 0,69 – abaixo também índices dos componentes Competência e Desempenho. Desta forma, o profissional de Recursos Humanos na amostra estudada atribui menor valor ao sacrifício que os outros profissionais.

TABELA 11 – RESUMO DOS COMPONENTES – ÍNDICES

COMPONENTES	TOTAL	ÁREA		REMUNERA	
		RH	NÃO	FIX	VAR
	IV	IV	IV	IV	IV
COMPETÊNCIA	0,69	0,71	0,69	0,69	0,68
DESEMPENHO	0,68	0,71	0,67	0,69	0,67
EXPERIÊNCIA.	0,66	0,69	0,67	0,69	0,61
CONHECIMENTO	0,59	0,60	0,59	0,61	0,54
TRAÇO PESSOAL	0,50	0,48	0,51	0,51	0,46
SACRIFÍCIO	0,73	0,69	0,74	0,74	0,70
ÍNDICE DE VALOR DA BAGAGEM	0,64	0,65	0,64	0,66	0,61

Fonte: dados da pesquisa / base 205 respondentes

O tópico Sacrifício, considerado inicialmente como um complemento à discussão da bagagem, em função dos resultados da pesquisa qualitativa, tem sua real importância demonstrada com estes resultados e nesse sentido, pode e deve ser pensado como um componente da bagagem, o 6º. componente.

Sua inclusão no cálculo do índice final contribui para elevar o resultado. O Sacrifício pondera os conteúdos da bagagem. Identificado como preço e custo, aqui o custo não reduz, mas produz valor e a velha máxima do resultado enquanto benefício menos custo não faz mais sentido. Os resultados apontam que, quando se fala de bagagem profissional, quanto maior o sacrifício, maior o valor.

Desta forma, pode-se falar em um Índice de Valor da Bagagem Profissional, que responde quanto ao nível de abstração, (KERIN ET AL, 1992); que permite uma avaliação global (OLSHAVSKY, 1986; BITNER, 1990) e possibilite um julgamento comparativo (HOLBROOK e CORFMAN, 1985).

O Índice de Valor da Bagagem Profissional obtido é de 0,64, com pequena variação por área do profissional – Recursos Humanos tem índice de 0,65 e outras áreas, 0,64 – e já com maior variação por tipo de remuneração - 0,66 para o profissional de remuneração fixa e 0,61 para o de remuneração variável.

7.2.6. Mapa de Valor

Os resultados obtidos podem ser expressos em um mapa de valor.

Na sua expressão mais sintética, por um único número (NAHAS, 2002) o Índice de Valor da Bagagem do Profissional.

O modelo proposto permite desenhar os resultados de um grupo e dos indivíduos, com cortes por componente e até por aspecto, demonstrando a capacidade explicativa dos componentes e dos aspectos e a adesão de cada indivíduo ao parâmetro do grupo.

Uma outra vantagem é que outros dados podem ser incluídos na análise. Além disso, podem-se comparar medidas feitas em épocas diferentes, grupos diferentes etc.

Por fim, a sugestão de melhoria do instrumento aumenta a facilidade de sua aplicação e de análise.

Melhoria do instrumento

O uso do questionário como inicialmente desenhado - de conteúdo complexo e longo - demanda muito tempo para seu preenchimento. O desafio de desenvolver um

instrumento mais factível exigiu sua avaliação em duas vertentes. De um lado, diminuir uma das dimensões de análise, o que já representaria um ganho de 1/3 de tempo em seu preenchimento.

As comparações das três dimensões de avaliação das respostas – importância, concordância e aplicação - mostraram que, do total das 77 frases referentes aos seis componentes da bagagem profissional - Conhecimento, Experiência, Competência, Traço Pessoal, Desempenho e Sacrifício:

a) 21 delas não apresentam qualquer variação significativa na comparação das três dimensões,

b) 27 aspectos apresentam variação significativa entre as dimensões Concordância, Aplicação e Importância, sendo que estas duas não variam entre si e

c) 29 aspectos apresentam variação entre a dimensão Importância e a dimensão Aplicação.

Desta forma, estas duas dimensões têm menos variações entre si no total dos aspectos e essas variações ocorrem, na maioria das vezes, no mesmo sentido. A TABELA 12 apresenta esses resultados.

TABELA 12 – OCORRÊNCIA DE SIGNIFICÂNCIA ENTRE OS ASPECTOS

COMPONENTES	TOTAL DE ASPECTOS	SEM SIGNIFICÂNCIA	CONCORDÂNCIA X IMPORTÂNCIA OU X APLICAÇÃO	IMPORTÂNCIA X APLICAÇÃO
	Número de aspectos	Número de aspectos	Número de Aspectos	Número de aspectos
CONHECIMENTO	9	2	5	2
EXPERIÊNCIA	14	5	6	3
COMPETÊNCIAS	10	1	3	6
TRAÇO PESSOAL	12	1	7	4
DESEMPENHO	12	4	2	6
SACRIFÍCIO	20	8	4	8
TOTAL	77	21	27	29

Fonte: elaborado pelo autor a partir dos resultados da pesquisa

De fato, o impacto da não utilização desta terceira dimensão - aplicação - no cálculo do Índice de Valor é pequeno, em vista da semelhança de resultado com a dimensão importância.

A outra vertente tem por foco reduzir o número de aspectos envolvidos, e para isso definiu-se inicialmente o critério de importância dos aspectos como mais adequados aos objetivos do estudo, com a exclusão automática das afirmações com menos de 60% de respostas na dimensão importância. Esse critério, entretanto, mostrou-se inadequado, já que componentes como, por exemplo, Sacrifício e Desempenho, tinham apenas 1 aspecto nessa condição.

Desta forma optou-se por selecionar os aspectos que apresentavam maior variedade de abordagem, com base na análise anteriormente realizada. Foram selecionados os aspectos apresentados na tabela 13 apresentada a seguir.

TABELA 13 – ASPECTOS SELECIONADOS PARA A VERSÃO RESUMIDA

Conhecimento	<ol style="list-style-type: none"> 1. É no dia-a-dia que se constrói o conhecimento, tornando-o cada vez mais abrangente. 2. O percurso acadêmico como indicador - mais estudo, mais benefício isso representa. 3. O curso de graduação do profissional pesa no valor do profissional 4. Pós-graduação tem peso na avaliação do valor do executivo. 5. Em cada fase da carreira muda o que é importante no valor ao profissional: se mais novo, o diploma, se mais velho, as competências. 6. O nome da escola onde estudou é o primeiro sobrenome do profissional e benefício que abre porta.
Experiência	<ol style="list-style-type: none"> 1. Oportunidades de crescimento e desenvolvimento são consideradas um dos maiores benefícios 2. Trabalhar em uma empresa que está entre as melhores empresas para se trabalhar é um grande benefício 3. A diferença entre um profissional e outro é a experiência de trabalho: mais rica e diversificada, mais completo é o profissional. 4. Trabalhar em empresa de determinados ramos de atividade vistos como diferenciados 5. Uma excelente atuação da empresa no mercado representa benefício para o seu profissional. 6. A imagem da empresa, da marca, é um grande benefício para o profissional que trabalha nela 7. A vivência de uma carreira internacional é o maior benefício que um profissional pode ter. 8. Estabilidade na empresa é um dos maiores benefícios que um profissional pode querer.
Competência	<ol style="list-style-type: none"> 1. A palavra chave do RH, ao falar de valor do profissional, é competência, 2. O profissional que tem visão estratégica, que sabe ver a árvore e a floresta, é muito valorizado: 3. A principal competência deve ser a capacidade de liderança, trabalho e gestão de pessoas, 4. O faro, a orientação para o negócio. 5. O <i>networking</i>, o capital social. 6. A capacidade de desaprender e aprender de novo 7. A capacidade de relacionamento com toda a cadeia de contato ou suprimentos 8. A principal competência é a capacidade de perceber a demanda de competência segundo a necessidade da empresa.
Traço pessoal	<ol style="list-style-type: none"> 1. Os profissionais têm compromisso pessoal com a atividade que realizam, eles fazem o que gostam. 2. Um profissional é avaliado acima de tudo pela ética. Se o executivo é ético, tem tudo. 3. As empresas buscam adequar o projeto pessoal do executivo com as prioridades da empresa

Desempenho	<ol style="list-style-type: none"> 4. Uma característica pessoal diferenciada do profissional é vista como um aspecto positivo pelas empresas 5. As empresas preferem a diversidade: executivos mulheres, negros e deficientes 6. Empresas que preferem buscar profissionais prontos escolhem profissionais de faixa etária mais alta. <ol style="list-style-type: none"> 1. No todo dia, o executivo é avaliado quanto à expectativa gerada pelo plano de entrega versus a entrega propriamente dita, isto é desempenho. 2. O valor do executivo é sempre medido na relação entre promessa de entrega e a entrega feita 3. O valor do profissional está muito mais no conjunto das qualificações que no seu desempenho 4. Relação entre o executivo e a empresa é de agregar valor igualmente para ambos, uma relação ganha-ganha. 5. Reconhecimento é o maior interesse de todo profissional, visibilidade na empresa e fora dela é um grande benefício. 6. Na realização profissional, o aspecto mais importante é a participação ativa nas decisões da empresa. 7. Os profissionais consideram os desafios propostos no trabalho como um grande benefício. 8. Um ótimo ambiente de trabalho é percebido como benefício pelo profissional.
Sacrifício	<ol style="list-style-type: none"> 1. A bagagem do profissional é montada com sacrifício, custa caro, ele investe muito dinheiro na qualificação. 2. O executivo tem que investir muito tempo na montagem da bagagem, em trabalho e em qualificação. 3. Custo social, falta de tempo para a família e amigos é o sacrifício de maior impacto para os profissionais. 4. Devido às exigências da carreira os profissionais deixaram de fazer coisas que gostam. 5. Os profissionais têm que conviver com um alto grau de estresse. 6. Ninguém constrói uma carreira sem muitos sacrifícios, isto é, sem muito esforço e perda. 7. Sempre existe situação de trabalho onde o executivo faz sacrifício, um esforço adicional, um investimento de tempo e de dedicação. 8. Na relação do profissional com a empresa nunca há equilíbrio na balança; o profissional sempre faz mais sacrifício do que é reconhecido. 9. As empresas exigem um ritmo intenso de trabalho, um grande sacrifício para seus profissionais. 10. Os profissionais, hoje, têm que entrar na empresa e já começar a fazer a entrega. 11. A minha empresa não dá suporte às necessidades do executivo para diminuir sua carga de estresse. 12. O RH não se preocupa com os sacrifícios exigidos do executivo.

Fonte: dados da pesquisa / base 205 respondentes

8. Conclusões

Validação do conceito de bagagem profissional enquanto depositária do valor do profissional

Os resultados do estudo respondem pela validação do conceito Bagagem Profissional, enquanto depositária do valor do profissional. Nesse sentido é reconhecida enquanto construto, modo de acessar esse valor. Vista como uma construção contínua, atualizada, a Bagagem é referência do valor do profissional. Ela mediatiza seu valor.

Componentes da Bagagem Profissional

A bagagem profissional está composta por atributos que foram nomeados no estudo como componentes. Essa Bagagem se configura inicialmente em 5 componentes: Conhecimento, Experiência, Competência, Traço Pessoal e Desempenho. Os três primeiros aspectos são tradicionalmente partes do processo de avaliação e valoração dos

profissionais, como foi visto no referencial teórico, com Davenport e Prusak (1998) e Dutra (2001 e 2004).

Um dos ganhos do estudo é a introdução do Traço Pessoal, componente que dá visibilidade à questão da diversidade, e nesse sentido torna-se sua expressão.

Outro ganho é a introdução do componente Desempenho, fator fundamental na construção do valor do profissional. De fato, o desempenho é atualizador da bagagem. (Dutra, 2004)

Sacrifício

O tópico Sacrifício, pouco valorizado na pesquisa qualitativa, tem foco e grande importância na pesquisa quantitativa. O preço pago pela bagagem, a identificação de seu custo nas diversas dimensões: monetária, temporal, psicológica, comportamental (CHURCHILL e PETER, 2000) tem alto eco entre os profissionais, sinalizando a presença inequívoca do sacrifício na construção de suas carreiras. A análise de alguns de seus aspectos revela a crítica à área de Recursos Humanos e às organizações ainda míopes para esse ponto.

Valor e sacrifício na Bagagem Profissional

A relação valor-sacrifício aqui deve ser pensada em uma nova ótica. Na dimensão do valor da bagagem – dimensão humana de valor – o sacrifício se coloca como gerador de valor, e passa a ser pensado como um componente da bagagem, o 6º. componente.

O Sacrifício pondera os conteúdos da bagagem. Identificado como preço e custo, aqui o custo não reduz, mas produz valor e a velha máxima do resultado enquanto benefício menos custo não faz mais sentido. Os resultados apontam que, quando se fala de bagagem profissional, quanto maior o sacrifício, maior o valor.

Índice de Valor da Bagagem Profissional

O Índice de Valor da Bagagem Profissional obtido é de 0,64, e resulta dos seguintes Índices de Componentes: em um primeiro patamar, Competência, com índice de 0,69, Desempenho, com 0,68 e Experiência, com 0,66. Em um Segundo, o Conhecimento, com 0,59 e em terceiro o Traço Pessoal, com 0,50. Sacrifício apresenta o índice mais alto, 0,73.

A visão dos profissionais de Recursos Humanos

Os resultados para os profissionais de Recursos Humanos na amostra estudada apontam pequenas variações. Nesse sentido, para este estudo pode-se falar em semelhança de valores.

Eles também valorizam Competência, Desempenho e Experiência, com a apresentação dos índices mais altos. O Sacrifício, por outro lado, recebe deles o menor índice, 0,69, e fica abaixo de Competência e Desempenho. Desta forma, estes profissionais atribuem menor valor ao sacrifício que os outros profissionais.

Por estes resultados considera-se que o objetivo do estudo foi totalmente atingido. O constructo valor percebido da bagagem profissional mostra-se adequado para subsidiar os profissionais de Recursos Humanos e os próprios executivos na leitura de seu valor. A posse desse conhecimento vem possibilitar ao profissional se apropriar de seu valor por meio de sua bagagem profissional e nesta apropriação (DUTRA, 2004), tornar-se sujeito da construção de seu desenvolvimento e caminho profissional.

8.1. Limitações e Sugestões de continuidade

Limitações

A maior limitação do estudo é seu caráter não representativo decorrente da amostra estudada, ponto que poderá ser suprido numa próxima fase de estudo.

Sugestões de continuidade

O estudo aponta ainda vários caminhos de continuidade:

- a) O primeiro deles é a ampliação dos resultados por meio de estudo probabilístico com base ampla e a validação com base estatística do Índice de Valor da Bagagem Profissional,
- b) Um segundo caminho de continuidade é a avaliação das relações entre o Índice de Valor da Bagagem Profissional e a remuneração dos executivos e
- c) Um terceiro, o desenvolvimento de modelo de precificação para a bagagem profissional, a partir do desenvolvimento de parâmetros de investimento/ recebimento para cada componente da bagagem.

9. Bibliografia

- Aaker, D.A. e Day, G.S. Marketing Research. 3rd. ed. New York: John Wiley, 1986
- Alba, J.W. et al. "The influence of prior beliefs, frequency cues, and magnitude cues on consumers' perceptions of comparative price data", *Journal of Consumer Research*, 13 (March), 411-54, 1994
- Basso, J. L. Engenharia e análise de valor. São Paulo: IMAM, 1991
- Bennett, P.D. e Kassarijan, H.H. O comportamento do consumidor. São Paulo: Atlas, 1975
- Bitner, M.J. "Evaluating service encounters: the effects of physical surroundings and employee responses", *Journal of Marketing*, 54 (April), 69-82, 1990
- Bly, Richard. "A comprida sacola que arrastamos atrás de nós" In Connie Zweig e Jeremiah Abrams (orgs.). *Ao encontro da sombra: o potencial oculto do lado escuro da natureza humana*. São Paulo: Cultrix, 1994, pag. 31-36.
- Bloch, P.H. e Richins, M.L., "A theoretical model for the study of product importance perceptions" *Journal of Marketing*, 47 (Summer), 69-81, 1983
- Bock, A.M.B. et al. *Psicologias: uma introdução ao estudo de psicologia*, 8a. ed. São Paulo: Saraiva, 1995
- Bottomore, T. (ed.) *Dicionário do pensamento marxista*. Rio de Janeiro: Zahar, 1988
- Büyükkurt, B. K. "Integration of serially sampled price information: modeling and some findings" *Journal of Consumer Research*, 13 (December), 357-73, 1986
- Churchill, Gilbert A. Jr e Peter, J. Paul. *Marketing: criando valor para o cliente*. São Paulo: Saraiva, 2000
- Copperman, W.H. "Sobrevivência no ambiente econômico atual através da engenharia de valor". *Anais da 2a. Conferência Internacional de Engenharia e Análise de Valores*. São Paulo, outubro, 267-76, 1989
- Cretela, J. Jr e Ulhoa Cintra, Geraldo. *Dicionário Latino-Português*, 3a. ed., São Paulo, Companhia Editora Nacional, 1953
- Csillag, J. M. *Análise de valor*. São Paulo: Atlas, 1985
- Davenport, Thomas H. e Prusak, Laurence. *Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual*. Rio de Janeiro: Campus, 1998
- Dickson, P.R. e Sawyer, A.G. "The price knowledge and search of supermarket shoppers" *Journal of Marketing*, 54 (July), 42-53, 1990
- Dirigente Industrial, "Análise de valor: criatividade na redução de custos" *Dirigente Industrial*, dezembro, 38-41, 1979

Dosi, Giovanni e Materbam Franco (orgs.). Organization and strategy in the evolution of the enterprise, Londres: Macmillan, 1996

Dutra, J. S. (org) Gestão de Competências, São Paulo: Editora Gente, 2001

Dutra, J. S. Competências: Conceitos e Instrumentos para a Gestão de Pessoas na empresa moderna, São Paulo: Atlas, 2004

Ferguson, C.E. Microeconomia Rio de Janeiro: Forense, 1989

Gale, B. T. e Buzzell, R. D. "Market perceived quality: key strategic concept" Planning Review, March-April, 48, 6-15, 1989

Geertz, C. The interpretation of cultures. New York: Basic, 1973

Holbrook, M.B. e Corfman, K.P. "Quality and value in the consumption experience: Phaedrus rides again" in J. Jacoby e J. C. Olson (eds) Perceived Quality. Lexington, MA: Lexington Books, 31-57, 1985

Holbrook, M.B. Consumer Value: a framework for analysis and research, London: Routledge, 1999

Huber, J. e McCann, J. "The impact of inferencial beliefs on product evaluations", Journal of Marketing Research, 19 (August), 324-33, 1982

Kerin, R. A. et al. "Store shopping experience and consumer price-quality-value perceptions", Journal of Retailing, 68 (Winter), 376-97, 1992

Lichtenstein, D.R. et al. "Price perceptions and consumer shopping behavior: a field study", Journal of Marketing Research, 30 (May), 234-45, 1993

Malhotra, N.K. Marketing Research: an applied orientation, New Jersey: Prentice Hall, 1999

McDaniel, C. e Gates, R. Pesquisa de Marketing, São Paulo: Thomson, 2003

Monroe, K. B. e Krishnan, R. "The effect of price on subjective product evaluations" in Perceived Quality, J. Jacoby e J.C. Olson, eds., Lexington, MA: Lexington Books, 209-31, 1986

Montgomery, Cynthia.(org). Resource-based and evolutionary theories of the firm, Boston: Kluwer, 1995

Myers, J.H. e Reynolds, W. H. Gerência de marketing e comportamento do consumidor. Petrópolis: Vozes, 1972

Nagle, T. T. "Economic foundation for pricing", Journal of Business, 57, (January), 3-26, 1984

Nagle, T. T. e Holden, R. K. The strategy and tactics of pricing: a guide to profitable decision making. 2a. ed. Englewood Cliffs, NJ: Simon & Schuster Company, 1994

Nahas, M.I. P. Bases teóricas, metodologia de elaboração e aplicabilidade de indicadores intra-urbanos na gestão na gestão municipal da qualidade de vida urbana em grandes cidades: o caso de

Belo Horizonte. Tese de doutorado. Programa de Ecologia e Recursos Naturais. Universidade Federal de São Carlos. São Carlos: UFSCAR/ Centro de Ciências Biológicas e da Saúde, 2002.

Narasimhan, C. "Comments on economic foundations for pricing", *Journal of Business*, 57, (January), 27-34, 1984

Olshavsky, R. W. "Perceived quality in consumer decision making: an integrated theoretical perspective", in *Perceived Quality*, J. Jacoby e J.C. Olson, eds., Lexington, MA: Lexington Books, 3-29, 1986

Parsons, T. *The structure of action*. Glencoe, Ill.: The Free Press, 1949

Pereira Filho, R. R. *Análise de valor: processo de melhoria contínua*. São Paulo: Nobel, 1994

Perrenoud, Philippe. *Dez novas competências para ensinar*. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 2000

Pindyck, R. S. e Rubinfeld, D. L. *Microeconomia*. São Paulo: Makron, 1994

Rescher, N. *Introduction to value theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1969

Richins, M. L. e Dawson, S. "A consumer values orientation for materialism and its measuring: scale development and validation", *Journal of Consumer Research*, 19, (December), 303-16, 1992

Rumelt, Richard (org.). *Fundamental issues in strategy*, Boston: Harvard Business School Press, 1993

Singer, P. "Teorias de valor" in *Debates Econômicos*, USP, 5, (Julho), 1970

Smith, G. E. e Nagle, T. T. "Frames of reference and buyers' perception of price and value", *California Management Review*, 38, (Fall), 98-116, 1995

Stigler, G. J. "The economics of information", *Journal of Political Economy*, 69, (June), 213-25, 1961

Thompson Jr, A. A. e Formby, J. P., *Economics of the firm: theory and practice*, 6th Ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1993

Varian, H. R. *Microeconomia*, Rio de Janeiro: Campus, 1994

Vinson, D. E. et al., "The role of personal values in marketing and consumer behavior", *Journal of Marketing*, April, 44-50, 1977

Wilkinson, J. B. et al. "Assessing the impact of short-term supermarket strategy variables", *Journal of Marketing Research*, 19, (February), 72-80, 1982

Zarifian, P. *Objetivo Competência – Por uma nova lógica*, São Paulo: Atlas, 2001

Zeithaml, V. A. "Consumer perceptions of price, quality, and value: a means-end model and empirical evidence", *Journal of Marketing*, 52, (July), 2-22, 1988

Agradecimentos

O autor reconhece o auxílio recebido do GVPesquisa da FGV/EAESP para a realização desta pesquisa, a sempre cordial e pronta ajuda da competente equipe do GVPesquisa e as contribuições de Iara Moya, Paulo Biscola e Willian Osaku sem os quais esta pesquisa não teria sido possível.

Rubens da Costa Santos

Mai 2005