

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

PRÁTICAS DE RECOMPENSAS EM NEGÓCIOS SOCIAIS NO BRASIL

Autora: Maira Patricia da Silva

Orientadora: Profa. Dra. Graziella Maria Comini

O presente artigo foi elaborado a partir de um trabalho de conclusão de curso de Graduação em Administração apresentado ao final de 2012 ao Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

Índice

1. Resumo	2
2. Introdução.....	2
3. Objetivos	3
4. Referencial Teórico	3
4.1. Negócios Sociais.....	3
4.2. Gestão de Pessoas e o Processo de Valorização	5
4.2.1. Remuneração Fixa	5
4.2.2. Benefícios	6
4.2.3. Remuneração Variável	6
4.2.4. Recompensas não financeiras.....	7
4.2.5. Recompensas em Organizações Sociais	7
5. Metodologia.....	8
6. Desenvolvimento: Apresentação e Análise dos Resultados.....	9
6.1. Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas	11
6.2. Políticas e Práticas de Recompensas	12
6.2.1. Remuneração Fixa	12
6.2.2. Benefícios	13
6.2.3. Remuneração Variável	13
6.2.4. Recompensas não financeiras.....	14
7. Conclusão e Considerações Finais	15
8. Bibliografia	16

1. Resumo

O presente estudo teve como objetivo levantar as principais práticas de recompensas em Negócios Sociais no Brasil, de modo a investigar se essas práticas de Gestão de Pessoas nesses negócios sofrem mais influência de modelos de gestão de organizações do Segundo Setor ou tendem a ser mais próximas às práticas de organizações do Terceiro Setor. Para atender a esse objetivo foram entrevistadas lideranças de nove Negócios Sociais. No Brasil, a denominação Negócios Sociais ou Negócios com Impacto Social vem sendo aplicada a modelos híbridos de organizações, que, através da sua atividade principal (*core business*), oferecem soluções para problemas sociais, utilizando mecanismos de mercado. Um dos principais resultados das entrevistas realizadas é o fato de que, em geral, as práticas de Gestão de Pessoas e Recompensas nas organizações pesquisadas não possuem uma tendência específica em direção ao Segundo ou ao Terceiro Setor. As organizações pesquisadas buscam, sobretudo, empregar práticas de Gestão de Pessoas que respondam de maneira eficiente aos diversos desafios a que estão sujeitas. Assim, se por um lado esses negócios buscam uma gestão profissional, inclusive estando dispostos a remunerar dentro dos parâmetros de mercado sempre que possível, por outro lado ainda existe uma supervalorização de um ambiente informal e a aplicação recorrente de práticas mais desestruturadas de gestão, o que é muito frequente nas organizações do Terceiro Setor.

2. Introdução

Ao longo da história, tanto brasileira como mundial, diversos atores têm enfrentado os problemas sociais com diferentes formas de ação e organização social. No entanto, quando se observa a forma como as ações sociais são realizadas atualmente, pode se

identificar dois fenômenos que acontecem mutuamente: de um lado as empresas são cada vez mais pressionadas para que suas atividades passem a resultar também em impactos positivos na sociedade, e, de outro, as organizações da sociedade civil passam a buscar formas alternativas à captação de recursos para serem sustentáveis economicamente e diminuam sua dependência de fontes externas.

Sendo assim, independentemente do nome dado ao fenômeno, do contexto em que surge, ou problema social que combate, a aliança entre objetivos sociais com atividades econômicas vem acontecendo em todo o mundo, e mostra cada vez mais seu potencial de aumentar a escala e impacto das iniciativas que desejam combater problemas sociais. No Brasil, esse tipo de empreendimento tem sido denominado de Negócios Sociais ou Negócios com Impacto Social.

Dessa forma, o presente trabalho tem como objetivo estudar as características do modelo de Recompensas praticado por essas organizações. A importância deste estudo surge do fato de que em todos os tipos de organizações a Gestão de Pessoas vem ganhando cada vez mais destaque, principalmente quando trata da importância das pessoas para o sucesso de uma organização. Nesse sentido, os Negócios Sociais, enquanto modelo híbrido, com características do Terceiro e Segundo Setor, devem estar preparados para desenvolverem práticas de Gestão de Pessoas que respondam adequadamente a desafios que permeiam os dois setores.

3. Objetivos

O presente trabalho visa responder à seguinte pergunta de pesquisa: *Quais as principais características do modelo de recompensas dos Negócios Sociais no Brasil?*

Pesquisas envolvendo as organizações de Terceiro Setor demonstram que ainda existe certa resistência em adotar certos aspectos das práticas de recompensa similares às utilizadas pelo mercado em geral (Hipólito, 2004), o que é apontado por estudiosos como um dos desafios à profissionalização desse Setor. No entanto os Negócios Sociais no Brasil são um tipo de organização com características híbridas. Por essa razão torna-se interessante estudar como esses negócios atuam em termos de práticas de Gestão, principalmente, no caso deste trabalho, com relação ao sistema de recompensas.

Espera-se que os resultados deste trabalho possam contribuir para que novas e melhores formas de administrar esses negócios ou empresas sejam desenvolvidas, gerando o crescimento em escala para que o impacto social de suas atividades possa desenvolver e transformar aspectos importantes da sociedade.

4. Referencial Teórico

Os Negócios ou Empresas Sociais é um campo de estudo novo e ainda pouco explorado no ambiente acadêmico brasileiro. Por essa razão a seguir são apresentadas perspectivas teóricas sobre Negócios e Empresas Sociais tratando não só da realidade brasileira, mas também em outros países. Além disso, são apresentados aspectos teóricos sobre as práticas de Gestão de Pessoas e de Recompensas no Segundo e Terceiro Setor, de forma a permitir uma comparação na posterior análise dos casos.

4.1. Negócios Sociais

Os estudos envolvendo negócios com impactos sociais não possuem uma padronização quanto às nomenclaturas que designam esse tipo de organizações. Por

exemplo, no artigo “*The fortune at the bottom of the pyramid*” (A riqueza na base da pirâmide – tradução livre) de Prahalad e Hart (2002). Apesar das diversas críticas que o artigo e o conceito de base da pirâmide receberam, este pode ser visto como um marco no desenvolvimento de uma nova forma de olhar para os problemas sociais. Uma forma que não se restringe a uma visão assistencialista, mas que vislumbra como o próprio mercado e o capitalismo podem agir de maneira a aliviar muitos dos problemas sociais existentes no mundo.

Dentre os casos de sucesso citados no artigo de Prahalad e Hart (2002) está o Grameen Bank, instituição que seria mais tarde considerada como pioneira do conceito de Negócios Sociais (*Social Business*). O Grameen Bank demonstrou com grande propriedade como o alinhamento de objetivos sociais e atividade econômica podem trazer benefícios em grande escala para problemas sociais como a pobreza (Yunus, 2007).

A especificidade do modelo de Negócios Sociais desenvolvido no Grameen Bank, no entanto, fez com que as demais iniciativas que relacionam atividades de mercado e objetivos sociais fossem trabalhadas em paralelo por autores que as estudavam, de forma que mesmo as nomenclaturas se diferenciavam, sendo denominados como Negócios Sociais (*Social Business*) os modelos que seguiam um projeto mais próximo ao Grameen Bank e como Empresas Sociais (*Social Enterprise*) os modelos mais diversificados e generalizados encontrados nos Estados Unidos e Europa.

Assim, nos Estados Unidos e na Europa, o estudo dessas iniciativas que combinam objetivos sociais com atividades de mercados demonstra uma maior flexibilidade em relação às possibilidades de modelos. Essas diferentes manifestações e uso do termo levam alguns acadêmicos a interpretar o fenômeno dentro de um *continuum* de organizações que têm como ponto comum a inovação social (Dees & Anderson, 2006 *apud* Young, 2008). No entanto, praticamente todas as definições pressupõem a empresa social como algum tipo de iniciativa de mercado atuando de forma a atender necessidades sociais.

Recentes estudos realizados no Brasil também têm tratado essa diversidade de modelos e nomenclaturas. Um importante destaque no surgimento desses tipos de iniciativas híbridas no Brasil é sua relação com o Terceiro Setor. As diversas influências sofridas pelo Terceiro Setor foram levando para inúmeras mudanças em sua forma de atuação, sendo que, para Naigeborin (no prelo), nos últimos anos esse setor começou a ser influenciado pelo surgimento de iniciativas que buscam impacto social por meio de atividades de mercado.

Sendo assim, a participação do Terceiro Setor no processo de desenvolvimento do campo de negócios sociais no Brasil faz com que os objetivos sociais desses tipos de organizações tenham grande semelhança, embora elas atuem de formas distintas. Por essa razão, os negócios sociais vêm sendo tratados como modelos híbridos, por vezes até chamado de Setor 2,5 (Dois e Meio), ilustrando essa mistura de características do Terceiro Setor com a do Segundo Setor. No entanto, ainda não estão claros os limites que envolvem esse modelo, ou quais características de cada setor ele tende a incorporar, ou mesmo se existe um padrão nesse sentido.

Falando sobre essa diversidade de empreendimentos com diferentes nomenclaturas e características próprias Comini, Barki e Aguiar (2012) organizam esses diferentes conceitos e modelos de negócio em quatro categorias principais. A primeira delas são as Empresas Sociais, que dizem respeito aos modelos que surgiram na Europa para criar empregos e renda por meio do fornecimento de serviços para o governo, serviços estes que antes eram parte da esfera pública (Comini *et al.*, 2012).

Outra categoria apresentada por Comini *et al.* (2012) é a de Negócios com Impactos Sociais, que segundo os autores possui uma interpretação mais ampla que o conceito de

empresas sociais, uma vez que consideram também empreendimentos que podem estar parte de uma unidade de negócios ou das atividades de empresas convencionais. Os autores também destacam como uma categoria os Negócios Inclusivos, nomenclatura que tem sido utilizado com maior ênfase na América Latina. Esse termo diz respeito a negócios com um forte objetivo de inclusão social de pessoas de baixa renda, seja como consumidores, fornecedores ou distribuidores em um empreendimento comercial ou empresarial (Comini *et al.*, 2012).

A quarta categoria apresentada Comini *et al.* (2012) é a de Negócios Sociais segundo o modelo defendido por Yunus (2007), que possui características muito específicas e pressupõe que para ser um Negócio Social esses empreendimentos devem reinvestir o lucro na própria atividade ou distribuir os lucros para a própria população de baixa renda, nesse caso a empresa teria essa população como proprietária (Comini *et al.*, 2012).

Como pode ser observado pelas pesquisas apresentadas existe uma grande diversidade de terminologias, conceitos e modelos de negócios com impactos sociais e que envolvem de alguma forma uma atividade econômica ou de mercado. No entanto, para o objetivo dessa pesquisa, serão consideradas as iniciativas existentes no Brasil e que, independente do nome ou terminologia com que se identificam ou são identificadas, têm como seu *core business* esse impacto social por meio de uma atividade econômica ou de mercado.

4.2. Gestão de Pessoas e o Processo de Valorização

A Gestão de Pessoas é um desafio para todos os tipos de organizações e que se torna cada vez maior na medida em que essas organizações crescem e a competitividade do mercado aumenta. Para Dutra (2006), os processos de gestão de pessoas se dividem em três categorias principais, de acordo com seus objetivos, parâmetros e natureza, sendo eles: Movimentação, Desenvolvimento e Valorização. Dentro desse contexto, o processo de Valorização é o que engloba o sistema de recompensas das organizações, que, por sua vez, é composto por salário, benefícios e fatores não financeiros.

Dessa forma, cabe à administração da organização, trabalhando com recursos limitados, criar um sistema que vá ao encontro da maior parte dessas expectativas para gerar o maior retorno desses recursos (Belcher, 1974). Para Dutra (2006), é pelas recompensas que a valorização se concretiza. Recompensas estas que as pessoas recebem como contrapartida do trabalho dedicado à organização. Para ele, “essas recompensas podem ser entendidas como o atendimento das expectativas e necessidades das pessoas, tais como: econômicas, crescimento pessoal e profissional, seguranças, projeção social, reconhecimento, possibilidade de expressar-se por seu trabalho, etc.” (Dutra, 2006:171). A seguir são apresentadas as características de cada componente do sistema de recompensas.

4.2.1. Remuneração Fixa

A parte fixa da remuneração é o elemento que resulta em maior preocupação nas organizações, por representar a posição relativa dos profissionais na estrutura organizacional, além de constituir uma fonte de grandes despesas. Outro fator que confere uma grande importância à remuneração fixa é de que ela estabelece um parâmetro para o estabelecimento dos demais itens de recompensa (Dutra, 2006).

O autor expõe que usualmente a remuneração fixa tem como base o cargo. Para Hipólito (2002), a difusão do cargo como base para a remuneração fixa se deve ao fato de que ele permitiu o gerenciamento eficaz da remuneração em organizações que estavam crescendo e se tornando cada vez mais complexas de administrar. Porém, com o tempo, a

estrutura de remuneração por cargos passou a tornar a gestão inflexível e pouco estratégica. Assim, com o aumento da complexidade das organizações, e a necessidade cada vez maior de obter flexibilidade, é cada vez mais difícil que as contribuições das pessoas possam ser obtidas por meio dos cargos. Nesse contexto, as formas mais tradicionais de definição de remuneração passaram a não mais responder às necessidades das organizações de forma tão assertiva (Hipólito, 2002).

Dentre os novos modelos de remuneração que surgem, Wood e Picarelli Filho (1996) apresentam como uma nova tendência o modelo de remuneração estratégica baseado em habilidades, que busca criar vantagens competitivas com o alinhamento entre remuneração e estratégias organizacionais. O modelo proposto pelos autores se diferencia dos tradicionais principalmente por defender que a remuneração fixa inclua componentes de remuneração funcional (mais tradicional) e remuneração por habilidades, para permitir diferenciação pela formação e capacitação de cada indivíduo.

Já Hipólito (2001) e Dutra (2006) apresentam a remuneração por competências e o conceito de complexidade como alternativa aos modelos tradicionais. Eles seguem a lógica de que embora as atividades desempenhadas pelas pessoas dentro de uma organização possam mudar ao longo do tempo, existem entregas de competências cuja complexidade é possível observar e acompanhar mesmo diante das mudanças no escopo das atividades.

4.2.2. Benefícios

Os benefícios também são parte do composto remuneratório, sendo considerados uma forma de remuneração complementar, e, por essa razão, o grande desafio para as organizações é oferecer um pacote de benefícios que tenha o maior valor para funcionário com mínimo de despesas. Eles podem ser de natureza assistencial, como assistência médica, que pretende oferecer segurança e suporte ao profissional e sua família; de natureza recreativa, como as colônias de férias que visam proporcionar diversão e lazer; ou serviços como estacionamento, que pretendem dar mais conveniência aos indivíduos (Dutra, 2006).

Esse pacote de benefícios é chamado por Wood e Picarelli Filho (1996) de salário indireto. Os autores consideram esse como um elemento de grande relevância para as empresas por serem motivo de grandes despesas e terem um impacto importante na percepção do funcionário. Além de ser um fator de diferenciação da empresa frente outras, sendo um elemento considerável de atração e retenção de talentos.

4.2.3. Remuneração Variável

A remuneração variável diz respeito a parte da remuneração que está condicionada à outros fatores que vão além do trabalho em si. Na maior parte das vezes, as empresas buscam relacionar essa variação aos resultados, de forma que ela funcione como um estímulo para os profissionais buscarem esse resultado junto com a empresa (Dutra, 2006).

Esse tipo de remuneração pode adquirir várias formas, conforme apresentado por Dutra (2006), dentre elas: Participação em vendas (comissão sobre vendas de um produto ou serviço ou na forma de prêmios obtidos por resultados em campanhas de vendas); Participação nos resultados (em função do alcance de metas previamente negociadas entre a empresa e os trabalhadores); Participação nos lucros (uma fração do lucro obtido pela empresa); e Participação acionária (distribuição de ações da empresa em função dos resultados obtidos em determinado período).

Dutra (2006) apresenta que esses tipos de remuneração variável podem ser combinados de diferentes maneiras pelas empresas, mas sua determinação vai depender de dois fatores: “a origem do dinheiro a ser distribuído e a forma de distribuição”. Wood e Picarelli Filho (1996) defendem que deve existir um alinhamento claro entre os objetivos da

organização e as formas de remuneração variável adotadas. Para eles os diversos tipos de remuneração variável criam estímulos ao desempenho em diferentes níveis.

No entanto, os benefícios da criação de uma política de remuneração variável não são um consenso entre os autores conforme dialoga Hipólito (2004). Dentre os principais pontos mostrados pelo autor estão os defendidos por Kohn (1993 *apud* Hipólito, 2004), como, por exemplo, o fato de que a remuneração variável pode passar uma idéia de manipulação ou punição quando ela não é distribuída, ou mesmo provocar disputas entre funcionários ou áreas da organização. Outro ponto é o fato de este tipo de remuneração direcionar a aspectos extrínsecos de motivação, o que pode afetar o valor e motivação intrínsecos do trabalho em si para o indivíduo.

4.2.4. Recompensas não financeiras

Hipólito (2004) realizou uma síntese das formas de recompensa não financeiras mais presentes na literatura. O autor apresenta esse tipo de recompensas como intrínsecas, aquelas que surgem da satisfação que o indivíduo sente pela realização do próprio trabalho.

O valor intrínseco desse tipo de recompensa é destacado também por Belcher (1974). Para ele, as pessoas, dependendo do tipo de instituição em que trabalham, tendem a conferir um valor diferente ao pagamento que recebem, sendo que em organizações de mercado o valor atribuído ao salário é maior que em organizações do governo e organizações sociais.

A Figura 1 mostra essa síntese realizada na tese de Hipólito (2004:73).

- Oportunidade de encontrar desafios, de continuamente realizar trabalhos melhores (PATTON, 1961) e de enfrentar uma certa variabilidade que exija mobilização de seus conhecimentos e habilidades (Hackman & Oldham, *apud* Chang, 2001);
- Oportunidades de promoção e desenvolvimento (Armstrong, 1996);
- Possibilidade de desenvolver o trabalho com autonomia, ou seja, o grau em que o trabalho proporciona liberdade e independência (Hackman & Oldham, *apud* Chang, 2001);
- Um trabalho com significado a partir da compreensão do todo (seu início, meio e fim), dos resultados dele decorrentes e da percepção de sua responsabilidade em relação a obtenção dos resultados (Smith & Peterson, 1994);
- Status proveniente do cargo ou da organização;
- A obtenção de feedback seja ele dado por outros ou decorrente do próprio trabalho (Hackman & Oldham, *apud* Chang, 2001); (Armstrong, 1996);
- Variáveis do contexto no qual o trabalho se desenvolve (Chang, 2001).

Figura 1: Recompensas não financeiras mais frequentes

Fonte: Hipólito, 2004

4.2.5. Recompensas em Organizações Sociais

A relativa atualidade do conceito de negócios sociais limita o conhecimento e pesquisas disponíveis envolvendo a gestão de pessoas nesse contexto. Por essa razão serão apresentados abaixo aspectos sobre a gestão de pessoas e sobre sistemas de recompensa em organizações sociais de uma maneira mais generalizada. Em publicação do *Social Enterprise Knowledge Network*¹ [SEKN] (2006) sobre a Gestão efetiva de empreendimentos sociais a gestão de pessoas é apresentada como um grande desafio para essas organizações. No Brasil os estudos envolvendo a gestão de recursos humanos em organizações sociais também apontam para a existência de especificidades, uma vez que esse tipo de empreendimento encara desafios próprios.

Fischer, Comini e Bose (2009), encontraram na pesquisa “Especificidades da Gestão de Pessoas no Terceiro Setor”, realizada entre os meses de dezembro de 2004 e dezembro de 2005, que o processo de valorização de pessoas nessas organizações tende a enfatizar os

aspectos não financeiros da remuneração, como, por exemplo, o uso de elogios como forma de reconhecimento verbal da contribuição dos colaboradores. Para essas organizações, a ênfase nos aspectos não financeiros torna-se uma necessidade, principalmente no que diz respeito à valorização dos benefícios indiretos a que essas pessoas têm acesso por meio do vínculo com a organização, como no caso de algumas organizações que destinam vagas em suas creches e escolas para filhos dos colaboradores (Fischer *et al.*, 2009).

Com relação aos aspectos financeiros do sistema de recompensas, Hipólito (2004:110) mostra que “embora não seja unânime, a maior parte das pesquisas apontam que as organizações que atuam no Terceiro Setor remuneram menos posições equivalentes quando comparadas àquelas que atuam no Mercado”. Pesquisas realizadas nos Estados Unidos indicam diferenças que variam entre 5% e 20%, além de demonstrar que as organizações sociais gastam até 80% menos com benefícios (Emanuele & Simons, 2002 *apud* Hipólito, 2004).

Hipólito (2004) mostra que apesar de ainda não ser prioridade, as discussões sobre o processo de valorização e os sistemas de recompensa começam a surgir no Terceiro Setor no Brasil, principalmente diante da necessidade de profissionalização nessas organizações. Na pesquisa realizada pelo autor, os gestores de organizações de Terceiro Setor apontaram acreditar na importância de criar formas estruturadas de remuneração e na prática de avaliação de pessoas. Também há o argumento da importância de que essas organizações se posicionem com relação aos resultados esperados de seu sistema de recompensas, de forma que esse sistema possa contribuir para o alcance de seus objetivos.

Sendo assim, os estudos envolvendo a questão das recompensas em organizações sociais têm demonstrado que embora reconheçam a necessidade de construir sistemas mais estruturados, essas instituições acreditam que algumas especificidades devam ser mantidas. Já os Negócios Sociais, enquanto modelos híbridos que se relacionam tanto com Terceiro como com o Segundo Setor podem ou não manter essas especificidades, e são essas características dos sistemas de recompensa dos Negócios Sociais que a presente pesquisa visa obter conhecimento.

5. Metodologia

O presente estudo tem como objetivo investigar quais as principais características do processo de valorização de pessoas utilizado pelos Negócios Sociais no Brasil e como suas políticas e práticas de recompensas são definidas. Assim, para responder a essa principal questão de investigação, foi realizada uma pesquisa de natureza exploratória. A pesquisa exploratória, segundo Hair *et al* (2006:84), “tem como propósito investigar áreas que há conhecimento incipiente para orientar a previsão, e por sua própria natureza de exploração, não possui hipótese, mas podem surgir durante a pesquisa”.

O método de pesquisa utilizado foi o estudo de caso que é caracterizado em situações em que se objetiva maior profundidade e detalhamento das variáveis (Vergara, 1998). Yin (2005) aponta que essa abordagem é adequada para responder perguntas do tipo “como” e “por que”, além de ter foco sobre acontecimentos contemporâneos, em contextos reais.

O presente estudo foi desenvolvido de maneira qualitativa, pois sua análise não fará uso de ferramentas estatísticas (Flick, 2004). Sendo assim, foram coletados dados primários e secundários, sendo que os dados primários foram coletados em entrevistas de profundidade conduzidas de maneira semi-estruturada conforme (Marconi & Lakatos, 2003) e os dados secundários coletados nas páginas na Internet das organizações. Os dados coletados eram prioritariamente qualitativos, que “representam descrições de coisas sem a

atribuição direta de números” (Hair *et al*, 2006: 100). O roteiro semi-estruturado utilizado para a entrevista é apresentado na Figura 2.

1. Número de profissionais e vínculo empregatício.
2. Qual a faixa etária dos profissionais?
3. Responsáveis na organização pelos processos de RH.
4. Formas de recrutamento utilizadas e atributos valorizados.
5. Dificuldades em atrair e reter pessoas.
6. Forma como a remuneração é definida.
7. Quais fontes de informação são utilizadas para basear a remuneração.
8. Benefícios oferecidos e demais formas de remuneração.
9. Existe algum tipo de remuneração variável? Como é calculada?
10. Remuneração mínima e máxima exercida na organização.
11. Qual a posição/cargo do profissional com maior remuneração?
12. Instrumentos formais de avaliação e sua finalidade.
13. Práticas de *feedback*.
14. Formas de integração da avaliação ao desenvolvimento de pessoas.

Figura 2: Roteiro Semi-Estruturado de Entrevista

A amostra estudada é composta de organizações inclusas no portfólio da Artemisia, uma organização pioneira em apoio a Negócios Sociais no Brasil, e cujo trabalho visa potencializar a capacidade de empreendedores para servirem à população de baixa renda. A definição da Artemisia para negócios sociais é: “Empresas que, através da sua atividade principal (*core business*), oferecem soluções para problemas sociais, utilizando mecanismos de mercado”. A escolha dessa amostra leva em consideração critérios de similaridade de conceitos, uma vez que o modelo de Negócios Sociais dos empreendimentos apoiados por essa organização se aproxima ao modelo de negócio que esse estudo pretende pesquisar.

6. Desenvolvimento: Apresentação e Análise dos Resultados

A partir da definição do critério para escolha das organizações a serem estudadas, ou seja, as organizações inclusas no portfólio da Artemisia, foram realizados convites para que estas participassem do estudo sobre Recompensas em Negócios Sociais no Brasil. Das quinze organizações contatadas via e-mail, nove aceitaram participar. As entrevistas foram realizadas ao longo do mês de outubro de 2012. A Figura 3 apresenta as organizações participantes.

Organização	Descrição	Número de Profissionais	Criação
Backpacker (Educação)	O Backpacker é solução mais rápida, barata e divertida para brasileiros que queriam/necessitam adquirir conhecimento de idiomas para alcançarem melhores oportunidades de emprego.	9	2012
Banco Pérola (Mecanismos financeiros)	O Banco Pérola oferece serviços de microcrédito para jovens da baixa renda. Atua em pequenas cidades em que não há oferta desse serviço, e seus empréstimos variam de R\$ 50 a R\$ 5.000.	8	2009
Clínica SIM (Saúde)	Clínica popular, localizada na cidade de Fortaleza, que oferece atendimento médico e odontológico de qualidade e a preços acessíveis.	20	2007
Dossier Digital (Qualificação Profissional)	A Dossier Digital provê uma plataforma de criação e venda, em massa e a baixo custo, aplicativos tecnológicos para uso como instrumento de trabalho, direcionados às classes C e D, concebidos por quem mais conhece suas demandas: jovens de baixa-renda.	5	2007
Instituto Movere (Saúde)	Instituto Movere oferece um programa de prevenção e tratamento da obesidade infantil que integra diferentes áreas da saúde a fim de promover mudanças no comportamento de crianças, adolescentes e suas famílias.	12	2004
Kiduca (Educação)	O Kiduca é uma cidade virtual estilo MMO (Massively Multiplayer Online) que contém um conjunto de softwares educacionais em formato de jogos, que visam incluir o aluno, social e digitalmente, através de uma linguagem e formato atraente e interativo.	9	2011
Qmágico (Educação)	QMágico é uma plataforma de educação on-line, que tem como objetivo conectar os brasileiros à oportunidade de se educar. Visa contribuir para que instituições de ensino possam utilizar metodologias educacionais com base tecnológica em sala de aula.	13	2011
Que-fala! (Tecnologias Assistivas)	Que Fala! é uma tecnologia de comunicação alternativa e ampliada que tem como objetivo dar voz às pessoas com deficiência de comunicação e contribuir para o desenvolvimento cognitivo de crianças.	3	2010
Saútil (Saúde)	O Saútil é um portal que se propõe a dar qualidade e disponibilidade, de maneira simples, rápida e organizada, as informações sobre os recursos e serviços oferecidos pelo Sistema Único de Saúde (SUS).	10	2011

Figura 3: Organizações Entrevistadas
Fonte: site da Artemisia e das Organizações

Como pode ser observado na Figura 3, as organizações pesquisadas ainda estão em um período recente de operação, o que reflete em uma estrutura reduzida de pessoas e limitação de recursos. Porém, se por um lado essa característica dos negócios se traduz em políticas e práticas de Gestão de Pessoas ainda muito instintivas, por outro permite captar de forma mais pura a essência do modelo de Gestão de Pessoas que essas organizações começam a desenhar para seu futuro.

Dessa forma, a pesquisa realizada apontou algumas tendências e princípios dos modelos, visto que foi possível observar na fala dos entrevistados a expectativa de desenvolvimento de novas práticas de Gestão de Pessoas em um futuro próximo, acompanhando o desenvolvimento do negócio. Essa expectativa, inclusive, refletiu na receptividade dos entrevistados para a pesquisa, sendo que a maior parte deles se mostrou muito interessada em receber e discutir os resultados.

Outra característica também marcante dessas organizações como um todo é a jovialidade de seu público interno, pois em todas as organizações a maior parte dos profissionais está na faixa etária entre 20 e 30 anos. Isso, na fala dos entrevistados, traz um desafio constante de alinhar as necessidades desses profissionais e suas expectativas de carreira ao que o Negócio tem a oferecer no momento e para o futuro.

A seguir são apresentados os principais resultados encontrados divididos em dois tópicos: Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas e Políticas e Práticas de Recompensas.

6.1. Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas

Para fundamentar e ajudar no entendimento de algumas questões relacionadas às práticas de Recompensas nos Negócios Sociais estudados, nas entrevistas alguns outros aspectos da Gestão de Pessoas foram levantados.

Cabe destacar que, de maneira geral, nos negócios envolvidos na pesquisa, a função de Gestão de Pessoas é desempenhada pelo empreendedor ou por um dos sócios, e, em alguns negócios, essa função é realizada ainda em conjunto com o profissional responsável pela gestão em geral do negócio, quando existente. Devido a essa característica, foi possível perceber um envolvimento e uma condução com caráter bastante pessoal das questões envolvendo a Gestão de Pessoas na organização.

À respeito da Avaliação de Desempenho dos profissionais envolvidos nos negócios estudados, foi observado que nem todas as organizações possuem um sistema e um instrumento de avaliação formal. Nas seis organizações que usam de algum instrumento formal, estes são voltados prioritariamente aos resultados técnicos relacionados ao negócio e a operação.

Os aspectos com ênfase mais comportamental são avaliados formalmente apenas por uma das organizações, através de um índice de satisfação de clientes com o atendimento prestado pelos profissionais. Como ressaltado pelos próprios entrevistados, devido a estrutura ainda reduzida, a observação de critérios comportamentais ainda consegue ser realizada no dia-a-dia, o que também possibilita que estas questões possam ser tratadas em *feedbacks* ocasionais e em situações pontuais.

Já com relação ao Recrutamento e Seleção, devido ao porte bem reduzido das organizações, as necessidades ainda são bem pequenas. De maneira geral, em todos os negócios pesquisados a maior parte das necessidades de pessoas é suprida usando a rede de contatos da própria organização e até mesmo do próprio empreendedor, assim como indicações de outras pessoas. Foram mencionadas também formas de recrutamento externas em três negócios, como publicação de vagas em sites de universidades e busca de currículos em sites especializados, principalmente em casos de vagas mais específicas e técnicas, que são mais difíceis de se preencher. Há um caso em que existe grande utilização do “Trabalhe Conosco” no site da instituição, sendo este usado como um “banco de currículos” interno.

Também existem dois negócios que buscam pessoas em organizações que fazem formação de jovens, como forma de dar mais oportunidades a esse público e ter um maior impacto social. Outro destaque foram as contratações de estagiários em três negócios, envolvendo uma relação próxima com faculdades e até mesmo com entidades estudantis, como é o caso de contratações de estagiários internacionais por meio da AIESEC, uma organização que realiza intercâmbio para desenvolvimento cultural e social, mencionada por dois negócios. Estas formas de recrutamento, principalmente o uso da rede de contato e de indicações, são utilizadas a fim de trazer pessoas com um perfil mais alinhado com a instituição.

No que diz respeito às práticas de Desenvolvimento de Pessoas nos negócios estudados, de maneira geral estas ainda são conduzidas de maneira informal e em situações pontuais. Nesse sentido foi destacado pelos entrevistados a troca de experiências em reuniões de equipe e o uso de manuais de integração para o aprendizado de algumas questões relacionadas ao negócio e à sua atividade. Além disso, também foram mencionadas as oportunidades de desenvolvimento que a estrutura de algumas organizações proporciona, uma vez que o porte ainda reduzido permite uma interação maior entre as pessoas, inclusive com a utilização de mentoria em dois negócios. Foi afirmado que

esse tipo de interação permite uma troca e aquisição de conhecimentos de forma mais natural no próprio ambiente de trabalho.

Com relação à aspectos mais formais e estruturados de desenvolvimento, a única prática descrita nas entrevistas foi a de encontros de discussão que são realizados em três negócios, com o objetivo de incentivar o aprimoramento e troca de algum conhecimento técnico. Porém, em somente um deles esta prática acontece de maneira periódica.

A seguir são apresentados os aspectos levantados na pesquisa que estão mais diretamente relacionados ao objetivo deste trabalho, as Políticas e Práticas de Recompensas.

6.2. Políticas e Práticas de Recompensas

Os resultados encontrados em termos das Políticas e Práticas de Recompensas nas organizações participantes da pesquisa foram divididos em alguns tópicos, sendo eles a Remuneração Fixa, Remuneração Variável, Benefícios e Recompensas Não Financeiras.

Cabe destacar que os Negócios estudados tem uma grande conscientização quanto à existência de limitações nas práticas de Recompensas atualmente existentes. Dessa forma, enquanto em algumas organizações existe uma ideia clara de que a retenção dos profissionais esteja condicionada a um tempo específico, ou seja, existe a consciência de que em alguns anos a estrutura de Recompensas não poderá atender às expectativas de certos profissionais, em outras existe um esforço efetivo de engajar esses profissionais para construir relações de longo prazo, principalmente com a participação efetiva e acionária dessas pessoas nesses negócios.

6.2.1. Remuneração Fixa

Apesar de todas as organizações ainda estarem em um momento inicial de operação, o que limita a disposição de recursos para custos de pessoal, todos os entrevistados dizem que procuram informações do mercado e até mesmo da categoria específica ligada ao cargo para estipularem a remuneração a ser oferecida. No entanto, em dois casos foi mencionado que existe uma negociação na tentativa de equilibrar o salário à disponibilidade de recursos do negócio. Assim, para os negócios envolvidos na pesquisa, a expectativa é de oferecer salários compatíveis com o mercado, porém não há um posicionamento muito definido, sendo que a maior parte deles tenta oferecer ao menos os patamares mínimos de mercado.

De maneira geral, essa intenção de oferecer valores de remuneração compatíveis com o mercado destoa um pouco de aspectos culturais das organizações de Terceiro Setor tradicionais no Brasil. Como apontado por Hipólito (2004:110), “embora não seja unânime, a maior parte das pesquisas apontam que as organizações que atuam no Terceiro Setor remuneram menos posições equivalentes quando comparadas àquelas que atuam no Mercado”. No caso dos Negócios Sociais pesquisados, além da diretriz de buscar uma remuneração fixa em conformidade com valores de mercado, em algumas situações em que há uma negociação e o salário oferecido é inferior ao valor de mercado para aquele profissional, estes sempre apontam para a existência de aspectos compensatórios, inclusive de caráter financeiro.

Dentro das entrevistas realizadas existem dois casos em que a participação acionária na empresa é uma forma utilizada para dar uma compensação remuneratória ao profissional que estaria recebendo menos que o mercado ofereceria. Esta participação tem a função de ser uma compensação no médio e longo prazo, ou seja, na medida em que a empresa cresce e o negócio cria um maior valor monetário para essa participação.

Cabe destacar, ainda, que uma das organizações pratica remuneração totalmente vinculada a projetos, não tendo nenhuma parcela que poderia ser considerada fixa, mas mesmo nesse caso, a base de cálculo considera informações do mercado e também das categorias profissionais dos cargos envolvidos, sendo que a remuneração obtida pelos profissionais acaba por ser superior ao valor considerado como o de mercado.

Dessa forma, foi possível observar o desejo dos negócios estudados de oferecerem uma remuneração compatível com o mercado, e isso é pensado até mesmo em termos da remuneração fixa. Sendo assim, percebe-se que, nesse aspecto, os negócios estão buscando uma comparação mais próxima ao Segundo Setor do que ao Terceiro Setor, já que a finalidade social do negócio não é apontada como uma justificativa para que os salários sejam menores. Nos casos em que a remuneração praticada é inferior ao mercado, a justificativa é a própria característica da empresa de estar ainda em fase de consolidação e a consequente limitação de recursos, sendo que existe tentativas de corrigir e compensar essa diferença a médio e longo prazos.

6.2.2. Benefícios

Com relação às práticas de benefícios, os negócios estudados oferecem um conjunto bem simples de benefícios. Os benefícios praticados pelas organizações que participaram da pesquisa são: Auxílio Transporte; Auxílio Refeição; Auxílio Combustível (para cargos específicos); Assistência Médica; Assistência Odontológica; Desconto nos produtos/serviços da própria organização. Cabe destacar que cada uma delas apresenta um conjunto diferente de benefícios, e inclusive duas organizações não têm nenhum benefício destacado da remuneração fixa, caso em que o valor fixo da remuneração seria calculado para incluí-los de alguma forma.

Assim, os negócios que foram entrevistados apresentam benefícios bastante convencionais e frequentemente utilizados em todos os tipos de organizações, tanto do Segundo quanto do Terceiro Setor. Porém, não existe uma ênfase grande nesses aspectos, como vem acontecendo em muitas organizações do Segundo Setor.

6.2.3. Remuneração Variável

Sobre os aspectos de Remuneração Variável, estes são praticados por seis das organizações pesquisadas, sendo que em três delas a prática é restrita a alguns cargos ou funções. A seguir são apresentados de maneira sucinta os tipos de remuneração variável encontrados nos negócios pesquisados.

- **Participação em Vendas:** no caso em que o ganho variável está ligado diretamente aos resultados operacionais, como o número de vendas realizadas, seja um produto ou serviço.
- **Participação nos Resultados:** caso em que existem metas pré-definidas da operação da empresa e que, uma vez atingidas, refletem em um ganho por parte do profissional ou de uma equipe. No entanto, nos casos estudados, os ganhos não necessariamente são financeiros. Há casos em que são utilizados outros tipos de incentivo ligados à qualidade do ambiente de trabalho ou uma comemoração formal, como um jantar, principalmente quando as metas tem um caráter mais coletivo.
- **Participação Acionária:** Em algumas organizações existe a participação acionária dos profissionais envolvidos, e existem metas em que a distribuição de ações pode aumentar de acordo com os resultados do negócio.

Figura 4: Tipos de Remuneração Variável

As práticas de Remuneração Variável nos negócios estudados também seguem modelos similares a diversos tipos de organizações, porém essas práticas são mais frequentes no Segundo Setor, pois no Terceiro ainda existem ressalvas quanto à

remuneração por desempenho. Já os Negócios Sociais pesquisados também parecem estar buscando práticas de Remuneração Variável que sejam adequadas à sua estrutura ou à atividade específica do profissional a que se aplica essa remuneração. Porém, por características como a limitação de recursos e o porte dessas organizações, os Negócios Sociais entrevistados estão ainda em um processo inicial de desenvolvimento dessas práticas, tanto pelo momento do negócio quanto pela disponibilidade de recursos, assim como as organizações pesquisadas pelo SEKN (2006).

Ainda, como um destaque em duas das organizações estudadas, está a prática de utilizar formas não financeiras como forma de reconhecimento por desempenho e metas atingidas, como o uso de elogios públicos e ganhos relacionados ao ambiente de trabalho, como a inclusão temporária de um cardápio especial, ou a realização de uma confraternização.

6.2.4. Recompensas não financeiras

As organizações estudadas apontaram diversas Recompensas não financeiras que o negócio tem a oferecer aos profissionais envolvidos em sua estrutura, como apresentado na Figura 5.

- Desafios constantes;
- Oportunidade de crescer junto com o negócio;
- Flexibilidade de horários;
- Ambiente de trabalho interessante;
- Organização com impacto social;
- Ter a figura do líder como alguém importante do campo de atuação do negócio;
- Trabalhar em uma organização com grande reconhecimento no mercado em que atua;
- Exposição – possibilidade de participar de eventos;
- Ter outros profissionais como mentores;

Figura 5: Recompensas não financeiras

Como pode ser observado, a maior parte dos aspectos não financeiros das Recompensas apontados nas entrevistas são fruto do engajamento social da organização ou do fato do negócio ainda ser pequeno e estar em um momento inicial de operação. Assim, os aspectos não financeiros que os negócios apontam como formas de recompensa para os profissionais são muito ligados ao tipo do negócio e suas características, como o fato de ser uma organização pequena, o que permite fatores como crescimento, exposição e interação com o líder. Ou ainda, alguns deles estão relacionados ao tipo de trabalho desenvolvido, que leva aos desafios, à satisfação de ter impacto social em seu trabalho e ao reconhecimento da organização no mercado, por exemplo.

Alguns dos aspectos levantados pelos negócios entrevistados também apontam para a importância atribuída por essas organizações à manutenção de um bom clima organizacional como fator de retenção de pessoas, e a questões como a flexibilidade de horários, para favorecer a conciliação entre vida pessoal e trabalho de seus colaboradores, assim como as Organizações Sociais na pesquisa realizada pelo SEKN (2006) e no estudo de Fischer, Comini e Bose (2009). No entanto, alguns desses fatores, devem ser acompanhados com atenção, principalmente com relação aos aspectos de Recompensas não financeiras que são relacionados ao estágio inicial de desenvolvimento do negócio, ou seja, o caráter de pequeno porte da organização. Isso porque estes aspectos tendem a perder sua relevância à medida que o negócio cresce e se desenvolve, o que pode ter impactos negativos se percebido pelos profissionais como a “perda” de uma recompensa já existente.

Ainda, as organizações não consideram esses benefícios como motivos compensatórios para se ter uma remuneração mais baixa, assim como em alguns casos foi mencionado pelos entrevistados que os próprios profissionais que são contratados não consideram que a existência desses “benefícios” justifique que a remuneração recebida possa ser menor. Assim, essa relação entre Recompensas financeiras e não financeiras nos negócios estudados parecem ter um significado um pouco diferente das organizações do Terceiro Setor, pois, como apresentado por Fischer, Comini e Bose (2009), o processo de valorização de pessoas nas organizações do Terceiro Setor tende a enfatizar os aspectos não financeiros da remuneração, sendo inclusive consideradas como subsídios para compensar a prática de remunerar abaixo do mercado, mesmo em casos em que existem recursos para isso.

7. Conclusão e Considerações Finais

O presente estudo teve como objetivo levantar as principais características do modelo de Recompensas dos Negócios Sociais no Brasil. Como apresentado no início do trabalho, os Negócios Sociais são organizações híbridas que combinam a lógica social com a lógica empresarial.

Como um dos principais resultados das entrevistas realizadas está o fato de que, independentemente do histórico que relaciona os Negócios Sociais ao Terceiro Setor no Brasil (Naigeborin, no prelo) ou a atuação desses negócios no Mercado, as organizações estudadas buscam aplicar práticas de Gestão de Pessoas sem uma tendência específica em direção a um desses setores, embora apresentem mais similaridades ao Segundo Setor do que as Organizações do Terceiro Setor.

A principal similaridade com relação ao Segundo Setor é a expectativa é de oferecer salários compatíveis com o mercado, porém não há um posicionamento muito definido, sendo que a maior parte deles tenta oferecer ao menos os patamares mínimos de mercado. Essa intenção destoa um pouco de aspectos culturais das organizações de Terceiro Setor tradicionais no Brasil. Os Negócios estudados também se aproximam de organizações do Segundo Setor nos aspectos de Remuneração Variável, que são praticados por seis das organizações pesquisadas.

Já com relação às práticas de benefícios, os negócios estudados oferecem um conjunto bem simples e convencional, frequentemente utilizados em todos os tipos de organizações, tanto do Segundo quanto do Terceiro Setor. Porém, não existe uma ênfase grande nesses aspectos, como vem acontecendo em muitas organizações do Segundo Setor. Os negócios estudados também se assemelham às organizações sociais nos aspectos das Recompensas não financeiras apontados, principalmente devido a importância atribuída por essas organizações à manutenção de um bom clima organizacional como fator de retenção de pessoas, e a questões como a flexibilidade de horários, que também foram valorizadas por Organizações Sociais em pesquisas realizadas no Setor (SEKN, 2006; Fischer, Comini & Bose, 2009).

Assim, de maneira geral, embora o fato de se ter um objetivo social seja relevante para essas organizações, inclusive no que diz respeito à Gestão de Pessoas e práticas de Recompensas, os negócios estudados indicam uma grande preocupação com a profissionalização de sua atividade, o que cria diferenças com relação às práticas mais tradicionais do Terceiro Setor. No entanto, essas diferenças também não significam que esses negócios estejam buscando um modelo totalmente baseado em práticas de Mercado, ou do Segundo Setor.

Isso porque, por um lado esses negócios buscam uma gestão profissional, com o engajamento de pessoas alinhadas aos seus valores, à causa a que estão relacionados e ao perfil técnico necessário para o desempenho da função de cada profissional dentro da organização, inclusive estando dispostos a remunerar dentro dos parâmetros de mercado sempre que possível. No entanto, por outro lado, ainda existem dificuldades em medir e reconhecer o desempenho em sua estrutura, o que sugere uma supervalorização de um ambiente informal e a aplicação recorrente de práticas mais desestruturadas de gestão, o que é muito frequente também em organizações do Terceiro Setor.

Dessa forma é possível perceber que, no que diz respeito às práticas de Recompensas, os Negócios Sociais estão desenvolvendo modelos que possuem características dos dois setores em questão. Porém, essa busca por uma diversidade de práticas de Gestão de Pessoas e Recompensas nos negócios pesquisados parece estar mais relacionada a questões ligadas à estrutura desses negócios e à busca por inovações e bons resultados, do que a uma procura consciente por equilibrar as características do Mercado com a de organizações de cunho mais social.

Essa questão do estágio de desenvolvimento do negócio e da disponibilidade de recursos, inclusive, foi percebida na explicitação por parte dos entrevistados quanto a diversas intenções de mudanças nas práticas atualmente existentes em um futuro próximo, na medida em que exista a possibilidade de priorizar esse aspecto interno de negócio e haja disponibilidade de recursos. Portanto, é mais clara uma expectativa de que esses negócios continuem a buscar formas próprias de Gestão que respondam de forma eficiente aos desafios próprios de cada negócio em seu contexto de atuação específico, inclusive com relação aos objetivos sociais dessas organizações.

Cabe ressaltar também que os resultados encontrados possuem limitações relacionadas tanto ao tamanho e diversidade da amostra, quanto ao próprio método de pesquisa qualitativa (Hair *et al*, 2006). Além disso, a limitação de bibliografia sobre alguns dos temas envolvidos nesse trabalho, principalmente sobre a Gestão de Pessoas e de Recompensas em Negócios Sociais, trouxe diversos desafios e dificultou a busca mais estruturada por questões mais específicas dentro desse tema.

Diante das limitações deste estudo e com base nos resultados que indicam uma aparente tendência de adaptação dos modelos de Gestão de Pessoas e de Recompensas nessas organizações, surge como oportunidade para novos estudos o aprofundamento em geral de questões relacionadas à Gestão de Pessoas. Neste sentido, como sugestão para novos estudos, torna-se interessante a realização de pesquisas sob o ponto de vista dos profissionais que trabalham em Negócios Sociais, a fim de identificar os fatores de Atração, Retenção e Engajamento ou Comprometimento dessas pessoas. Esse tipo de levantamento possibilitaria uma maior compreensão das expectativas das pessoas que se envolvem nessas organizações, e, conseqüentemente, permitiria uma maior capacidade de análise quanto à adequação dos modelos de Gestão de Pessoas praticados atualmente pelos Negócios Sociais.

8. Bibliografia

ARTEMISIA – Modelos de Negócios Sociais
<http://www.artemisia.org.br>

COMINI, G., BARKI, E., & AGUIAR, L. A three-pronged approach to social business: a Brazilian multi-case analysis. **Rausp - Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, jul/ago/set, 2012. P. 385-397.

- BELCHER, D. W. **Compensation administration**. New Jersey: Prentice Hall, 1974.
- CHANG, J. J. **Gestão de Pessoas pelo desenvolvimento do comprometimento organizacional: uma abordagem holística e simultânea dos determinantes envolvidos no processo**. Tese apresentada à Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo como parte dos requisitos para obtenção do Título de Doutor em Administração. São Paulo, 2001.
- DUTRA, J. S. **Gestão de Pessoas – Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2006.
- FISCHER, R. M, COMINI, G.M, & BOSE, M. Especificidades da Gestão de Pessoas no Terceiro Setor. In: **Gestão de pessoas no terceiro setor. Gestão de Pessoas - Perspectivas Estratégicas**. São Paulo: Atlas, 2009.
- FLICK, U. **Uma Introdução à Pesquisa Qualitativa**. São Paulo: Artmed Editora, 2004.
- HAIR, J. F. Jr., BABIN, B., MONEY, A. H., & SAMOUEL, P. **Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Bookman. 2006.
- HIPÓLITO, J. A. M. **Administração Salarial – A Remuneração por Competências como Diferencial Competitivo**. São Paulo: Atlas, 2001.
- _____. Sistema de recompensas: uma abordagem atual. In: Fleury, M. T. L. (coordenadora). **As Pessoas na Organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.
- _____. **Recompensas em organizações que atuam no Terceiro Setor**. Tese apresentada ao Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo para obtenção de título de doutor em Administração. São Paulo, 2004.
- KOHN, A. Why incentive plans cannot work. **Harvard Business Review**. P. 54-63, Sept.-Oct, 1993.
- MARCONI, M. A, & LAKATOS, E. M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 5. Ed. São Paulo: Atlas. 2003.
- NARGEBORIN, V. O papel das organizações da sociedade civil na criação e desenvolvimento de negócios com impacto social. In: BARKI *et al* (no prelo). **Negócios Sociais no Brasil**. São Paulo: Peirópolis.
- PATTON, A. **Men, money, and motivation: executive compensation as an instrument of leadership**. New York: McGraw-Hill, 1961.
- PRAHALAD, C. K., & HART, S. L. The fortune at the bottom of the Pyramid. **Strategy + Business**, Issue 26, 2002.
- SEKN - Social Enterprise Knowledge Network. Gestión efectiva de emprendimientos sociales. **Harvard University Press**, 2006.

SELLTIZ, C., JAHODA, M., DEUTSCH, M., & COOK, S. W. **Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais**. São Paulo: EDUSP, 1974.

SMITH, P. B., & PETERSON, M. F. **Liderança, Organizações e Cultura**. Thomson Pioneira, 1994.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 2. Ed. São Paulo: Atlas. 1998.

WOOD JR, T., & PICARELLI FILHO, V. **Remuneração estratégica - A nova vantagem competitiva**. Equipe Coopers & Lybrand. São Paulo: Atlas, 1996.

YIN, R. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. São Paulo: Bookman, 2005.

YOUNG, D. R. A unified theory of social enterprise. In: SHOCKLEY, G. E., STOUGH, R. R., & FRANK, P. M. (ed.). **Non-market Entrepreneurship – Interdisciplinary Approaches**. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing. 2008.

YUNUS, M. Credit for the Poor: Poverty as Distant History. **Harvard International Review**. 2007.

ⁱ O *Social Enterprise Knowledge Network* é uma rede de colaboração criada pela Fundação Avina que conta com a participação de escolas de negócio de diversos países: EGADE Business School, EGADE (México); ESADE Business School, ESADE (Espanha); Harvard Business School (Estados Unidos); Instituto de Estudios Superiores de Administración, IESA (Venezuela); Instituto Centroamericano de Administración de Empresas, INCAE (Costa Rica); Pontificia Universidad Católica de Chile, PUCCh (Chile); Universidad de los Andes, Uniandes (Colombia); Universidad del Pacífico, UP (Perú); Universidad de San Andres, UdeSA (Argentina); Universidade de São Paulo, FEA/USP (Brasil)