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

RECOMPENSAS EM ORGANIZAÇÕES QUE ATUAM NO TERCEIRO
SETOR: ANÁLISE A PARTIR DE SEUS PRESSUPOSTOS
ORIENTADORES

JOSÉ ANTONIO MONTEIRO HIPÓLITO

ORIENTADORA: PROF^A DR^A ROSA MARIA FISCHER

São Paulo
2004

Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Adolpho José Melfi

Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dra. Maria Tereza Leme Fleury

Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Eduardo Pinheiro Gondim de Vasconcellos

**RECOMPENSAS EM ORGANIZAÇÕES QUE ATUAM NO TERCEIRO SETOR:
ANÁLISE A PARTIR DE SEUS PRESSUPOSTOS ORIENTADORES**

José Antonio Monteiro Hipólito

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, sob orientação da Prof^a Dr^a Rosa Maria Fischer, como requisito para a obtenção do título de Doutor em Administração.

**São Paulo
2004**

**À minha esposa Cristina e aos meus
filhos Felipe e Carolina, que
acompanharam com carinho e
compreensão o desenvolvimento deste
trabalho.**

AGRADECIMENTOS

Tenho profunda gratidão por todos que contribuíram direta ou indiretamente com a concretização deste trabalho. Como não é possível citar a todos nominalmente, gostaria de mencionar algumas pessoas que simbolizam o apoio que obtive.

Início pela minha família e amigos, que souberam compreender meus períodos de ausência. Em especial, cito minha esposa e filhos, meu pai Carlos e minha mãe Lucinda, pelos valores que transmitiram e pelo apoio sempre oferecido.

Agradeço aos professores da Universidade de São Paulo que me acompanharam ao longo do doutoramento. À minha orientadora, prof^a Rosa Maria Fischer, pela seriedade, dedicação e contribuição inestimável no desenvolvimento deste trabalho; aos profs. Lindolfo Galvão de Albuquerque e Marisa Pereira Éboli pelas recomendações e dicas dadas no exame de qualificação; e ao prof. José Afonso Mazzon, pela contribuição no desenvolvimento do questionário e sugestões para o tratamento dos dados.

Gostaria de agradecer, também, àqueles que contribuíram no pré-teste do questionário, na indicação de contatos nas instituições pesquisadas, na tabulação dos dados, no Grupo Focal, ou na revisão do meu texto final. Embora reconheça a contribuição de todos, eu não poderia deixar de citar nominalmente: Paulo Boscolo, pelo suporte na tabulação dos dados; Luis Azuma, pelo auxílio no convite aos participantes; Cassiano Silva, Célia Plothow, Graziella Comini e Mário Aquino, pela contribuição em várias etapas da trabalho; e Mônica Bose pela troca de idéias e referências em função da proximidade de nossas pesquisas. Cito também a Elaine dos Santos, que, como secretária de minha orientadora, facilitou tremendamente o acesso às informações e pessoas ao longo do processo de desenvolvimento deste trabalho.

E, por fim, agradeço aos meus sócios, em especial ao prof. Joel Souza Dutra, que me estimulou a iniciar o programa de doutoramento, e à equipe técnica da Growth Consultoria, pela cobertura oferecida aos projetos dos quais participei neste período.

RESUMO

Este trabalho discorre sobre a gestão de recompensas para organizações do Terceiro Setor, as quais, nos últimos anos, têm sentido a necessidade de maior estruturação e profissionalização. Discutimos se um caminho natural seria a incorporação daquelas práticas bem sucedidas nas organizações do Mercado, em função de seu maior desenvolvimento conceitual e prático sobre o assunto, ou se deveriam, em função de suas especificidades, elaborar modelos próprios.

Para chegar a uma conclusão, optamos por entender se profissionais dos dois setores compartilham de um conjunto de crenças semelhantes em relação ao trabalho; à organização; e ao papel a ser desempenhado pelas práticas de Gestão de Pessoas e Recompensas; além de verificar o que eles esperam como retribuição pelo seu trabalho. Acreditamos, suportados pela literatura, que a compreensão destes aspectos é condição necessária para o estabelecimento de práticas compensatórias adequadas.

A identificação das semelhanças e diferenças entre os profissionais dos dois setores em relação aos aspectos mencionados foi obtida pela aplicação de questionários a seus gestores e colaboradores. Este foi elaborado, tendo por referência a literatura de gestão de recompensas desenvolvida para o Mercado e o resgate efetuado sobre as características, momento, e desafios presentes nas organizações sem fins lucrativos, além de considerar as recomendações da literatura internacional sobre remuneração para organizações do Terceiro Setor.

Ao final, debatemos os resultados da pesquisa junto a um Grupo Focal, o que gerou, uma série de inferências e recomendações em relação à adoção de práticas de recompensas para as organizações sem fins lucrativos.

Palavras-Chave: Terceiro Setor, Recompensas, Remuneração, Gestão de Recursos Humanos.

ABSTRACT

This work discourses on the rewards system management for the Third Sector organizations, which, in the last years, have been missing major structuring and professionalism. We have argued whether a natural way to achieve that, would be the incorporation of those successful practices from the for-profit organizations, due to their major conceptual and practical development on the matter, or if they should, because of their peculiarities, elaborate their own models.

In order to reach a conclusion, we decided to check if both sectors professionals share the same beliefs in what concerns the work itself; the organization; and the role to be played by the Human Resource Management System and the Rewards System, besides accessing what they expect in return for their work. We believe, supported by the literature, that the understanding of these aspects is a necessary condition for the establishment of adequate rewarding procedures.

The identification of similarities and differences among the professionals of both sectors in what concerns the above topics was obtained through questionnaires which were answered by both managers and collaborators. These questionnaires were elaborated with the support of the rewards management literature developed for the for-profit organizations and through the rescue that was realized about the current characteristics, the present moment, circumstances and the challenges of the non-profit organizations, besides considering the recommendations of international literature on compensation for the Third Sector organizations.

At the end, we debated on the results of the survey together with a Focus Group, which generated a series of inferences and recommendations in relation to adopting reward procedures for the non-profit organizations.

Key Words: Third Sector, Rewards, Compensation, Human Resources Management.

ÍNDICE

Apresentação: a questão das recompensas para organizações do Terceiro Setor

Parte I – Práticas de Recompensa: Evolução, Premissas e Alternativas

Apresentação.....	14
Capítulo 1 – O ambiente de mudanças e seu impacto na administração de salários.....	15
1-1. Introdução.....	15
1-2. Evolução das Teorias da Administração, Gestão de Pessoas e Recompensas.....	16
1-2-a. Período de 1890 a 1920.....	16
1-2-b. Período de 1920 ao final da primeira metade do século XX.....	20
1-2-c. Início da segunda metade do século XX a 1969.....	24
1-2-d. Anos 1970 e início dos anos 1980.....	29
1-2-e. Final dos anos 1980 e década de 1990.....	34
1-2-f. Segunda metade dos anos 1990 aos dias atuais.....	37
1-3. Considerações Finais.....	43
Capítulo 2 – Práticas de recompensa: premissas e possibilidades.....	54
2-1. Introdução.....	54
2-2. A Remuneração Fixa.....	55
2-2-a. O método funcional de determinação salarial.....	56
2-2-b. Os métodos de determinação salarial centrados na pessoa.....	59
2-2-c. A prática de benefícios.....	63
2-3. A Remuneração Variável.....	65
2-3-a. Principais métodos de remuneração variável.....	68
2-3-b. O debate sobre a eficiência da remuneração variável.....	70
2-4. Outros tipos de recompensa.....	72

2-5. Expectativas das organizações em relação às práticas de recompensa.....	76
2-6. Considerações finais.....	77
Parte I – Conclusão.....	79
Parte II – Condicionantes da Estruturação de um Sistema de Recompensas para Organizações do Terceiro Setor: Contexto, Características, Possibilidades e Cuidados	
Apresentação.....	82
Capítulo 3 – Caracterizando o objeto de estudo: o Terceiro Setor no Brasil.....	83
3-1. Introdução.....	83
3-2. O modelo da trissetorialidade.....	83
3-3. História e crescimento do Terceiro Setor.....	86
3-4. Desafios para as organizações do Terceiro Setor.....	92
3-5. Considerações Finais.....	95
Capítulo 4 – Recompensas no Terceiro Setor.....	97
4-1. Introdução.....	97
4-2. O crescimento do debate sobre recompensas no Terceiro Setor.....	98
4-3. Recompensas sugeridas às organizações que atuam no Terceiro Setor.....	100
4-3-a. Pagamento por Desempenho.....	100
4-3-b. Outras formas de remuneração e aspectos a serem considerados quando da reflexão sobre recompensas para o Terceiro Setor.....	104
4-4. A situação da remuneração em organizações do Terceiro Setor e alternativas ao aumento no montante despendido.....	109
4-4-a. Padrões remuneratórios praticados por organizações do Terceiro Setor.....	110
4-4-b. Alternativas á elevação da remuneração no Terceiro Setor.....	112
4-5. Considerações Finais.....	114
Parte II – Conclusão.....	116

Parte III – A Pesquisa Realizada: Metodologia, Resultados e Contribuições à Teoria de Recompensas

Apresentação.....	118
Capítulo 5 – Abordagem metodológica e resultados obtidos.....	119
5-1. Introdução.....	119
5-2. Foco e processo da pesquisa empírica: problema de investigação, objetivos e etapas.....	120
5-3. A pesquisa empírica – desenho da pesquisa e perfil dos participantes.....	124
5-3.a. A etapa quantitativa – questões investigadas.....	124
5-3-b. O questionário.....	128
5-3-c. O processo de seleção da amostra: intento inicial e perfil dos respondentes....	135
5-3-d. A etapa qualitativa – organização e objetivos.....	145
5-4. A pesquisa empírica – resultados obtidos.....	146
5-4-a. Reflexões sobre a prática de recompensas nas organizações brasileiras do Terceiro Setor.....	146
5-4-b. Expectativas e grau de satisfação em relação a recompensas: comparando percepções dos profissionais que atuam no Mercado com aqueles que trabalham no Terceiro Setor.....	157
5-5. Considerações finais.....	178
5-5-a. Principais conclusões e recomendações fruto deste trabalho.....	180
5-5-b. Limitações do trabalho.....	191
5-5-c. Recomendações para pesquisas futuras.....	192
Referências Bibliográficas.....	194

Anexos

Anexo I. Questionário aplicado

Anexo 2. Cadastro utilizado para sorteio das organizações convidadas à participar da pesquisa – Terceiro Setor e Mercado

Anexo 3. Escores obtidos na tabulação dos dados

LISTA DE FIGURAS

Figura 2-1: Tipos de recompensa que serão abordados no capítulo.....	55
Figura 5-1: Trecho do questionário aplicado – 1º bloco.....	129
Figura 5-2: Trecho do questionário aplicado – 2º bloco.....	130
Figura 5-3: Amostra planejada para a pesquisa quantitativa.....	137

LISTA DE QUADROS

Quadro 1-1: Mudança de paradigma na década de 1960.....	25
Quadro 1-2: Características exigidas da atuação de Gestão de Pessoas no Brasil.....	41
Quadro 1-3: Aspectos centrais na evolução da Teoria Organizacional, de Gestão de Pessoas e de Recompensas.....	43
Quadro 2-1. Possíveis focos no delineamento das práticas de recompensa e pressupostos que neles prevalecem.....	77
Quadro 3-1: Setores demarcados pelo modelo da trissetorialidade.....	84
Quadro 3-2: Causas do crescimento do Terceiro Setor.....	87
Quadro 5-1: Questão de investigação 1, justificativas e hipótese associada.....	125
Quadro 5-2: Questão de investigação 2, justificativas e hipóteses associadas.....	126
Quadro 5-3: Questão de investigação 3, justificativas e hipótese associada.....	128
Quadro 5-4: Correspondência entre problema de pesquisa, as questões de investigação, hipóteses, questões e técnicas de análise de dados.....	133
Quadro 5-5: Escada de avaliação utilizada para a questão 1.....	148

LISTA DE TABELAS

Tabela 5-1: Questionários Recebidos – Estratificação por Ocupação.....	142
Tabela 5-2: Questionários Recebidos – Estratificação por Gênero.....	142
Tabela 5-3: Questionários Recebidos – Estratificação por Escolaridade.....	142
Tabela 5-4: Questionários Recebidos – Estratificação por Experiência Acumulada.....	142
Tabela 5-5: Questionários Recebidos – Estratificação por Experiência no Setor / Organizações semelhantes.....	142
Tabela 5-6: Questionários Recebidos – Motivo que optou por trabalhar em uma organização do Terceiro Setor.....	143
Tabela 5-7: Análise dos dados: recortes testados e quantidade de frases em que houve rejeição da hipótese de igualdade entre médias.....	144
Tabela 5-8: Crenças dos respondentes que atuam em organizações do Terceiro Setor em relação à necessidade de introdução de mecanismos de avaliação e gestão.....	149
Tabela 5-9: Questões onde foram observados padrões de resposta diferentes entre profissionais que atuam em organizações do Mercado e do Terceiro Setor no tocante às suas crenças (em ordem decrescente de significância estatística).....	158
Tabela 5-10: Frases cujas respostas fornecidas pelos profissionais do Terceiro Setor apresentaram percentual de preferência superior a 50%.....	161
Tabela 5-11: Questões onde foram observados padrões de resposta diferentes entre profissionais que atuam em organizações do Mercado e do Terceiro Setor no tocante às expectativas (em ordem decrescente de significância estatística).....	163
Tabela 5-12: Grupos criados em função da natureza das questões.....	167
Tabela 5-13: Frases com maior importância atribuída pelos respondentes do Terceiro Setor (coluna à esquerda) e do Mercado (coluna à direita) – em ordem decrescente (da média maior para a menor).....	168
Tabela 5-14: Recompensas em que foram observados padrões de resposta diferentes entre profissionais e gestores que atuam no Mercado e no Terceiro Setor, no tocante ao grau de satisfação obtido (em ordem decrescente de significância estatística).....	170
Tabela 5-15: Frases com maior grau de satisfação obtido pelos respondentes do Terceiro Setor (coluna à esquerda) e do Mercado (coluna à direita) – em ordem decrescente (da média maior para a menor).....	171
Tabela 5-16: Expectativas e grau de satisfação dos gestores das organizações do Terceiro Setor em relação aos seus sistemas de recompensa – sob o ponto de vista dos resultados para a organização – em ordem decrescente (da média maior para a menor).....	174
Tabela 5-17: Resultados da tabulação em relação a existência de restrições à incorporação de experiências de Gestão de Pessoas e Recompensas desenvolvidas para organizações do Mercado pelas organizações do Terceiro Setor.....	175

APRESENTAÇÃO

APRESENTAÇÃO: A QUESTÃO DAS RECOMPENSAS PARA ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR

O crescimento – em quantidade, importância e exposição – das organizações que compõem o denominado *Terceiro Setor*¹, no Brasil e no Mundo, traz consigo enormes desafios, abrindo um vasto campo de pesquisa aos teóricos da administração. Questões como o estabelecimento de parcerias e interfaces entre estas organizações e aquelas que representam o Estado e o Mercado; a busca por desenvolver mecanismos de avaliação do impacto de suas ações; e a tentativa de aperfeiçoar seus padrões de gestão podem ser vistos como espaços ainda pouco explorados na Teoria das Organizações.

O aumento na visibilidade destas instituições vem acompanhado de um maior rigor no tocante a eficiência de sua atuação e, com o amadurecimento da discussão, torna-se mais intensa a fiscalização em relação ao bom uso dos recursos por elas captados. Estes aspectos têm levado ao surgimento de discursos que apregoam um movimento de modernização e ‘profissionalização’ nas entidades que atuam no Terceiro Setor e a adoção de práticas de gestão que até então estavam praticamente restritas às organizações tidas como “de Mercado”, as quais, em geral, são bastante diferentes dos padrões com que, historicamente, vêm sendo gerenciadas as organizações privadas com finalidade pública. Muitas destas organizações trazem consigo predominantemente a experiência de gestão desenvolvida de forma amadora, repleta de influências e idiossincrasias de seus fundadores e fundamentada apenas nos hábitos e costumes da rotina cotidiana.

Acreditamos que o movimento de busca por maior eficiência nas organizações do Terceiro Setor veio para ficar, a despeito de existirem correntes de pensamento que apregoam a dissociação da lógica que deve reger a administração de entidades com fins públicos daquela que reina no Segundo Setor, sobretudo daquela presente nas empresas fortemente influenciadas pelo modelo de gestão norte-americano. Para estes, a gestão em organizações

¹ Uma definição do que entendemos por Terceiro Setor é discutida no capítulo 3. Trata-se, em resumo, de uma terminologia que procura designar organizações privadas com finalidade pública, em contraposição daquelas situadas no Primeiro Setor (Estado) e no Segundo Setor (Mercado). É recorrente na literatura a apresentação da terminologia ‘organizações sem fins lucrativos’ (*non-profit organizations*) como sinônimo de Terceiro Setor e, por isso, a incorporamos nesta tese. Reconhecemos, no entanto, sua imprecisão uma vez que, a rigor, as organizações do Primeiro Setor também não apresentam como finalidade o lucro.

privadas com finalidade pública deve manter características próprias, não ‘contaminadas’ por vieses encontrados nas empresas que visam prioritariamente o lucro. Este conflito de idéias e ideais pode ser visto como parte integrante da realidade dialética em que vivemos e não cabe a este trabalho defender nenhuma posição ideológica em particular: nem a do hermetismo da atuação social diante das inovações e desenvolvimentos propiciados pelas experiências do Segundo Setor, tampouco a defesa simples e reducionista da adoção, pelas organizações do Terceiro Setor, de modelos de gestão concebidos segundo premissas diferentes à sua lógica de funcionamento. Para não incorrer nos perigos de simplificação de um tema em essência complexo pretendemos discutir o assunto de forma ampla, respeitando sua complexidade e procurando mapear os diversos aspectos que o compõe.

De qualquer forma, a adoção das práticas de gestão adotadas por organizações de Mercado por entidades privadas com fins sociais não pode ser posta em prática sem o devido cuidado. Deve-se considerar as particularidades, história, valores, cultura e ideologia partilhados por organizações desta natureza que, em muitos casos, chocam-se frontalmente com o discurso e prática das organizações do Segundo Setor. Não respeitar estes aspectos provavelmente acarretará em fracasso e no desenvolvimento de um espírito fortemente crítico e reativo à adoção de qualquer proposta que tenha por origem as experiências de gestão desenvolvidas por organizações de Mercado. Deve-se considerar, por exemplo, que os valores partilhados pelas pessoas que fazem parte das organizações devem desempenhar papel importante na concepção de administração, *Gestão de Pessoas* e, conseqüentemente, na visão sobre o papel e a melhor forma de recompensar as pessoas pelo seu trabalho. Nesta tese utilizaremos a terminologia ‘*Gestão de Pessoas*’ pela sua amplitude de significado, tendo sido cunhada com o objetivo de ressaltar a importância que os profissionais vêm conquistando como determinantes na obtenção de resultados organizacionais, distinguindo-os dos demais recursos existentes. É entendida, portanto, como um avanço em relação aos termos *Gestão de Recursos Humanos* e *Administração de Pessoal* que demarcam um passado de caráter processual e burocrático (FISCHER, 1998). Estes termos serão utilizados apenas ao nos referirmos a uma atuação operacional de *Gestão de Pessoas* ou em caso de citação literal de textos, onde optamos por preservar a denominação original.

Caso se pretenda utilizar o sistema de recompensas² como elemento de mobilização e sustentação de um padrão de performance e contribuição adequados, as organizações do Terceiro Setor devem desenhá-los, assim como acontece para aquelas empresas que atuam no Mercado, de modo a sinalizar seus objetivos, bem como vir ao encontro das expectativas de seus profissionais. Este sistema deve, também, atender aos interesses dos múltiplos envolvidos (*stakeholders*³), que, no caso do Terceiro Setor, adquirem relações ainda mais complexas do que aquelas notadas nas empresas de Mercado. Assim, entender os objetivos destas organizações com suas práticas de recompensa, seus valores e crenças, bem como os objetivos e expectativas de seus profissionais na sua relação com a organização e com o trabalho, torna-se elemento necessário para a concepção de sistemas de reconhecimento adequados.

Portanto, antes de se louvar o padrão de performance alcançado por organizações de Mercado, em parte sustentados por suas práticas de recompensa, e de transportar esses modelos para instituições privadas com finalidade pública, deve-se observar as diferenças entre uma realidade e outra. Ao discutirmos, como foco deste trabalho, recompensas e, mais profundamente, remuneração em organizações do Terceiro Setor, estaremos navegando numa fronteira tênue entre as possibilidades de eficientização da gestão, propiciadas pelo avanço nas técnicas de recompensas observadas no Segundo Setor – e até onde elas alcançam ressonância nas entidades do Terceiro Setor – e o choque entre valores distintos, cuja origem está associada à própria finalidade destas organizações.

Queremos, então, com esta tese, responder ao seguinte problema de investigação:

“Deve-se recomendar às organizações do Terceiro Setor a utilização dos métodos e técnicas de administração de recompensas desenvolvidos para as empresas do Mercado como base para a modelagem de seus sistemas internos de recompensa?”

² Por *recompensa* entendemos tudo aquilo que pode ser oferecido aos profissionais em troca de seu trabalho, compreendendo aspectos de caráter financeiro ou não. Assim, elementos como ascensão profissional, oportunidades de desenvolvimento e gratificação pessoal obtida pelo trabalho realizado ou em função de seus resultados podem ser vistos como formas de recompensa. Já o termo *remuneração* considera apenas aquelas recompensas relacionadas à obtenção ou ao não desembolso de recursos financeiros. São exemplos os salários, os benefícios e qualquer forma de pagamento centrado em aspectos pecuniários.

³ O termo *stakeholder* têm sido freqüente na literatura sobre administração e designa aquelas pessoas que fazem parte da organização ou mantém alguma forma de relação/interesse com ela.

Como objetivo principal pretendemos **oferecer um referencial estruturado que as Organizações do Terceiro Setor possam utilizar como base para repensarem suas práticas de recompensa e apontar para os aspectos subjacentes à escolha destas práticas que devem ser considerados**. Este referencial deve incorporar o conhecimento existente sobre o tema e, ao mesmo tempo, permitir que se considere as características e necessidades reais dessas organizações. Não deve, portanto, ser visto como prescritivo às organizações que atuam no Terceiro Setor, em função de sua heterogeneidade, mas como um ponto de partida sobre o qual estas instituições possam refletir sobre sua realidade específica.

Dentre a ampla variedade de temas no campo da administração que poderiam ser abordados como objeto de investigação nas instituições do Terceiro Setor – dada a enorme carência de estudos nesta área (FALCONER, 1999) –, a escolha recaiu sobre o estudo das alternativas de recompensa não somente pelo nosso histórico em pesquisar e discutir essas práticas – em especial remuneração – em organizações do Mercado mas, principalmente, por elas traduzirem de forma intensa e com alto conteúdo simbólico o padrão de comportamento e performance que as organizações valorizam e estimulam em seus profissionais. Trata-se, portanto, de um tema que naturalmente trará à luz as características que marcam as diferenças entre estes dois setores e cujos achados podem ser de grande valia, sobretudo pelo significativo impacto que os sistemas de recompensa são capazes de provocar. A escolha do tema, do problema de investigação e do objetivo desta tese levou em consideração, portanto, os seguintes aspectos:

- A importância crescente das instituições do Terceiro Setor (seja sob o ponto de vista da contribuição que trazem para a sociedade, seja enquanto organizações empregadoras de mão de obra) e a expectativa de que essa importância cresça nos próximos anos. Para se ter uma idéia da grandeza que o Terceiro Setor vem assumindo, nos Estados Unidos mais de 1 milhão de grupos são reconhecidos como sem finalidade lucrativa (JONES, 1999) e, já em 1995, empregavam mais de 9 milhões de pessoas cujos rendimentos excediam US\$ 160 bilhões (WERNER e GEMEINHARDT, 1995). Isto representa perto de 20% da economia que gira no setor de serviços norte-americano e 7% do Produto Interno Bruto. No Brasil a participação do Terceiro Setor na economia também é significativa e crescente, como discutiremos no capítulo 3.

-
- A carência de estudos em gestão de organizações do Terceiro Setor (TEODÓSIO E RESENDE, 1999) e a necessidade que enfrentam de aperfeiçoarem suas práticas. Esta necessidade origina-se da maior competição presente nas instituições desta natureza e da crescente exigência por administrarem bem seus recursos, seja em função da escassez dos mesmos, da dificuldade de obtê-los ou do rigor exigido na sua aplicação, tanto pelos órgãos e instituições financiadores quanto pela opinião pública em geral.
 - Nossa expectativa de que é possível aperfeiçoar a gestão das organizações que atuam no Terceiro Setor a partir da introdução de avanços que vêm sendo obtidos pela Teoria Geral das Organizações, desde que estes estejam alinhados com as características e necessidades reais destas instituições.
 - A importância da remuneração como um item relevante na composição de custos das organizações, sobretudo daquelas mão-de-obra intensivas, característica típica das instituições do Terceiro Setor. Além disso, a própria *profissionalização* pela qual passam as organizações deste setor intensifica o desafio de equacionar a questão das recompensas para o pessoal remunerado.
 - A incorporação de um discurso desenvolvido com base na lógica das organizações com fins lucrativos em textos dirigidos às organizações do Terceiro Setor, sem que se apresente uma reflexão mais profunda de seus impactos potenciais e do quanto esta lógica pode colidir com o seu propósito social e com o conjunto de valores que permeiam suas práticas.
 - O elevado conteúdo simbólico presente nas sistemáticas de recompensa, permitindo, com seu estudo, desvendar e compreender o que realmente é esperado e valorizado na relação entre pessoas e organizações. O estudo desta dimensão e, mais precisamente, a possibilidade de confrontarmos os aspectos subjacentes à escolha da sistemática de recompensas nos setores com e sem fins lucrativos, pode trazer *insights* significativos e gerar recomendações de caráter prático às organizações de ambos os setores.

Reforça este último argumento o fato de *recompensas* se mostrar um tema ‘mal resolvido’, inclusive nas organizações do Mercado. Seu significado simbólico, o alto custo de eventuais erros e as amarras da legislação fazem com que a evolução nas práticas desta área estejam ocorrendo a passos mais lentos que aquelas observadas em outras ações de Gestão de Pessoas,

orientadas pela lógica de competitividade, globalização e velocidade que caracteriza o atual cenário empresarial. Além disso, escândalos recentes de má gestão organizacional, muitos dos quais impulsionados por práticas de recompensa fortemente centradas em aspectos financeiros, têm alertado para os riscos da adoção do modelo americano de reconhecimento⁴, o qual têm influenciado fortemente as práticas em todo o mundo.

Mais do que um mero debate técnico em relação ao funcionamento das sistemáticas de recompensas, o atual questionamento coloca em xeque uma possível deturpação de valores na sociedade capitalista moderna que têm atribuído ao individualismo e à acumulação de riqueza uma importância sem precedentes. Exemplos deste fenômeno podem ser observados quando nos deparamos com o excesso de valorização que alguns executivos encontram nas empresas do Mercado, construindo verdadeiras fortunas e sendo idolatrados como se fossem os únicos responsáveis pelos casos de sucesso das organizações que administram.

Certamente, ao discutirmos o tema recompensas sobre outra lógica que não aquela atrelada única e exclusivamente ao acúmulo de capital, obteremos, como subproduto, consideráveis avanços para o amadurecimento da teoria de recompensas também para as empresas de Mercado. Mesmo porque, se a constatação de Schein (1996:75) de que *“as pessoas estão dando menos valor ao desenvolvimento econômico e relativamente mais valor a medidas que preservam e protegem a qualidade do meio em que vivem”* estiver correta, talvez devamos repensar o caminho que algumas práticas de recompensa têm tomado, enfatizando quase que exclusivamente a performance individual e o acúmulo de dinheiro. Neste campo, é provável que as organizações do Terceiro Setor tenham algo a ensinar às empresas do Mercado, uma vez que são apontadas por diversos autores como apresentando padrões remuneratórios inferiores (SNYDERS, 1979);(KNOX ET ALII., 2001);(EMANUELE E SIMONS, 2002) e um maior nível de envolvimento por parte de seus profissionais (LIGHT, 2002), o que talvez só seja possível em função de oferecerem outros ganhos – não monetários – em troca do trabalho. Verificar se a afirmativa acima pode ser considerada como verdadeira ou se, ao contrário, a prática de recompensas financeiras inferiores no Terceiro Setor (quando comparadas com o Mercado) está sustentada apenas em aspectos como limitações na gestão e num mercado de

⁴ As organizações americanas são reconhecidas pelo forte apelo remuneratório no desenho de seus sistemas de reconhecimento e pela ênfase em formas de remuneração variável, onde o ‘risco’ é compartilhado entre organização (acionistas) e profissionais.

trabalho desfavorável, se constitui num dos objetivos específicos desta tese (objetivo específico ‘a’). Outros objetivos específicos são:

- b) Sistematizar o conhecimento sobre recompensas, sua evolução e possibilidades atuais com base na teoria desenvolvida para empresas do Mercado;
- c) Sistematizar o conhecimento existente sobre recompensas para organizações do Terceiro Setor tendo por base especialmente a literatura internacional;
- d) Apontar, dentre as práticas de recompensa presentes no Segundo Setor, aquelas cujo uso poderia vir a ser recomendado para organizações do Terceiro Setor e aquelas em que esse uso não seria recomendado e por que (dificuldades e/ou benefícios esperados com a adoção destas práticas de recompensa por organizações privadas com finalidade pública);
- e) Levantar questões que permitam refletir e repensar as práticas de recompensa adotadas por empresas do Mercado. Aliás, a possibilidade de aprender com as experiências das organizações sociais é ratificada por Fischer (1999:123), que aponta “*ganhos de desenvolvimento organizacional*” para aquelas empresas que têm investido em atuação social, e por diversos outros autores.
- f) Sugerir hipóteses a serem trabalhadas em pesquisas futuras, abrindo caminho para outros trabalhos que aprofundem a compreensão sobre Gestão de Pessoas (e de Recompensas) em organizações do Terceiro Setor, campo de pesquisa ainda pouco explorado.

A proposta de pesquisa – sua abrangência e complexidade – fez-nos adotar uma abordagem metodológica múltipla, que considerou três grandes etapas. A síntese destas etapas é apresentada a seguir e seu detalhamento é realizado no capítulo 5, reservado à discussão metodológica, à análise dos resultados e às conclusões deste trabalho.

A **primeira etapa**, realizada através do levantamento e análise bibliográfica, consistiu em resgatar o estágio atual do conhecimento sobre recompensas – especialmente sobre remuneração – tanto com foco no Mercado quanto para aquelas organizações inseridas no Terceiro Setor, e apresentar o debate que atualmente cerca as organizações sem fins lucrativos. Este resgate foi orientado de modo a atender aos objetivos específicos “b” e “c”, servir de base para a estruturação dos questionários aplicados na pesquisa empírica e, em

parte, responder ao objetivo específico “d”.

A segunda etapa consistiu na realização de uma pesquisa empírica, modelada com o objetivo de levantar opiniões, percepções e expectativas mediante a aplicação de questionários e análise de seus resultados. O questionário foi aplicado junto a profissionais e gestores remunerados de organizações do Terceiro Setor e do Mercado, tendo por foco, identificar a existência ou não de diferenças nos *pressupostos* que orientam as práticas de recompensa nestes setores e, em caso afirmativo, apontar quais são essas diferenças. Por pressupostos que orientam as práticas de recompensa entendemos o conjunto de crenças e expectativas que balizam a relação de troca entre organização e seus profissionais, e que devem ser considerados quando da estruturação de seus sistemas de recompensa para que sejam efetivos.

Compreender os *pressupostos* e identificar eventuais diferenças entre eles se constitui em elemento base para que se possa fazer inferências sobre a aderência das práticas de recompensa presentes na literatura em relação à realidade do Terceiro Setor, além de abrir um largo espectro de possibilidades de recomendações para o aperfeiçoamento na gestão das instituições privadas sem fins lucrativos. Além da compreensão dos pressupostos, o questionário procurou localizar a existência ou não de preconceitos ou resistências capazes de dificultar a incorporação de práticas de recompensa do Mercado por parte das Organizações do Terceiro Setor.

Os resultados provenientes do processamento quantitativo dos dados obtidos com a aplicação dos questionários permitiram a realização de uma série de inferências pelo autor, as quais foram submetidas ao debate junto a um Grupo Focal (*Focus Group*), formado por especialistas e profissionais com atuação destacada no Terceiro Setor. O objetivo desse grupo se constituiu, portanto, no auxílio à análise dos resultados obtidos na etapa quantitativa da pesquisa e na discussão, a partir deles, dos aspectos a serem considerados quando da reflexão sobre sistemáticas de recompensa para instituições do Terceiro Setor, considerando, sobretudo, a realidade brasileira. A opção por mobilizarmos um grupo de especialistas nesse momento adveio da necessidade que sentimos de não desconsiderar, em nossas análises, aspectos implícitos, que sejam próprios da realidade das organizações do Terceiro Setor e

para os quais poderíamos não estar atentos se trabalhássemos isoladamente.

A segunda etapa foi estruturada de modo a responder aos objetivos específicos “a”, “d”, “e” e “f”, bem como ao objetivo principal desta tese. **A terceira etapa** do trabalho constituiu-se da redação final da tese e conseqüente sistematização de suas conclusões.

A proposta metodológica multifacetada advém da complexidade em lidar com aspectos que possam influenciar na dedicação e produtividade dos profissionais e que, em boa parte, fogem do controle da administração, se referindo a aspectos psicossociais e culturais. A compreensão destes aspectos, no entanto, é condição necessária para a modelagem de sistemas de recompensa para que possam atender aos objetivos para os quais foram criados. Devemos, ainda, considerar a diversidade existente entre as organizações constituintes do chamado Terceiro Setor, não cometendo o erro de trabalhá-lo com um bloco único, homogêneo e uniforme. Reforçamos com isso que não se busca com este trabalho a configuração de um modelo de recompensas único e *mais adequado* para o chamado Terceiro Setor, mas orientar em relação as alternativas que podem ser utilizadas, considerando sua diversidade e características, e aos cuidados que devem ser tomados quando da avaliação destas alternativas. Lembramos, como apontam Pereira e Santos (2001), que as abordagens em administração não devem ser vistas como apresentando caráter prescritivo, tampouco serem consideradas descrições exatas da realidade. Ao contrário, devem apenas ser adotadas como referência, e adaptadas às peculiaridades de cada organização. A própria teoria sistêmica nos aponta a inexistência de uma única maneira das organizações atingirem um ‘estado estável’, o qual pode ser resultante de uma diversidade de meios e opções tecno-administrativas (MOTTA, 2001).

Como estrutura, a tese está organizada em três partes: a **primeira** delas, constituída pelos capítulos 1 e 2, visa ampliar a compreensão sobre as práticas de recompensa existentes no Mercado. No capítulo 1 discorremos sobre a evolução das práticas de Administração de Empresas e de Gestão de Pessoas e seus reflexos nas características dominantes dos sistemas de recompensas. Este resgate visa apontar a forte associação entre o conjunto de valores e crenças compartilhados pela sociedade em determinado momento histórico e as práticas de recompensa e reconhecimento privilegiados nesse período. A compreensão dessa associação,

e do movimento de evolução na teoria de recompensas, além de ter servido de referencial para a construção do questionário de pesquisa e de base para o diálogo com especialistas e representantes das organizações do Terceiro Setor, tem por objetivo ampliar a carga de informação do leitor sobre o assunto e, assim, permitir uma compreensão mais ampla da sua realidade compensatória e uma visão crítica em relação aos resultados com ela obtidos.

Queremos ressaltar que a opção por partirmos do resgate das práticas de recompensa aplicadas por organizações que atuam no Mercado não foi feito com a intenção de procurar enquadrar as organizações do Terceiro Setor nesse referencial – haja vista as diferenças entre estes dois setores –, mas apenas como um meio para se construir um quadro de referência inicial que fosse capaz de permitir a análise e o debate. A opção de analisarmos o Terceiro Setor a partir de um referencial estruturado com base nas empresas do Mercado se sustenta pela carência de literatura específica desenvolvida para aquele e já foi seguida por autores como Rocco (1991); Kearns (1994) e Cavaney (2001).

No capítulo 2 resgatamos as principais questões que se apresentam na discussão sobre remuneração e recompensas, também com base no referencial desenvolvido para organizações do Segundo Setor. Este resgate objetivou identificar elementos adicionais que pudessem enriquecer o questionário de pesquisa, bem como ampliar o quadro orientativo para que as organizações com finalidade pública possam entender melhor as alternativas remuneratórias existentes e, a partir delas, desenvolverem seus próprios sistemas de gestão de recompensas. Destacamos nesse capítulo a importância de se considerar por práticas de recompensa não apenas as dimensões direta ou indiretamente associadas à obtenção de vantagens pecuniárias, mas qualquer outro elemento que possa ser considerado pelo trabalhador como uma contrapartida obtida em troca de seu trabalho.

A **segunda parte** resgata o desenvolvimento teórico recente sobre instituições do Terceiro Setor e as questões presentes na discussão de recompensas para estas instituições. O capítulo 3, aborda o debate hoje em voga no Terceiro Setor: procura defini-lo; discute os motivos de seu crescimento e aumento de importância (no Brasil e no Mundo); aponta as principais características das organizações que o compõe; e identifica os motivos que têm levado estas instituições a se preocuparem em melhorar suas práticas de gestão. Já no capítulo 4 é

apresentado um resgate bibliográfico das experiências de remuneração no Terceiro Setor, apontando seus principais dilemas e o avanço conceitual já obtido nesta área. Em função da pequena produção sobre o assunto no Brasil, este capítulo foi desenvolvido essencialmente a partir da bibliografia internacional.

Na **terceira parte** (capítulo 5) delimitamos mais precisamente a metodologia utilizada e apresentamos os resultados obtidos nas etapas de análise quantitativa e qualitativa da pesquisa. Gostaríamos de mencionar que a pesquisa de campo foi estruturada de modo a que, qualquer que fossem seus resultados, eles pudessem servir de informação relevante para ampliar a compreensão sobre o tema recompensas para o Terceiro Setor. Assim, uma constatação de similaridade entre os *pressupostos* que sustentam a estruturação dos sistemas de recompensa para o Segundo e Terceiro Setores, indicaria uma possível facilidade na adoção ou adaptação das experiências tidas como de vanguarda em organizações do Mercado, por instituições privadas com finalidade pública. Já uma constatação contrária, sinalizaria a necessidade de se buscar referenciais próprios e distintos para modelar sistemas de recompensa para o Terceiro Setor.

Iniciamos, então, com o resgate da teoria que discute a evolução das práticas de recompensa e sua relação com o desenvolvimento da Teoria Organizacional.

**PARTE I – PRÁTICAS DE RECOMPENSA:
EVOLUÇÃO, PREMISSAS E
ALTERNATIVAS**

APRESENTAÇÃO

Como dissemos, esta parte visa resgatar na literatura os elementos e questões principais que permeiam a discussão sobre recompensas e remuneração. Este resgate é realizado com dois grandes propósitos: servir de base aos leitores para que compreendam as principais práticas existentes e os *dilemas* que cercam o tema, assim como identificar aqueles *pressupostos* geralmente considerados quando da opção por uma destas práticas.

Consideramos que os componentes destes *pressupostos* – de um lado os valores e crenças (explorados no capítulo 1) e do outro as expectativas que permeiam a relação de trabalho (capítulo 2) – se constituem em aspectos que devam ser compreendidos e considerados de forma determinante na configuração das práticas de recompensa, motivo pelo qual, a identificação e confrontação entre aqueles manifestos no Segundo e Terceiro Setores se constitui no principal alvo do trabalho de campo. Iniciemos, então, com um resgate da evolução das Teorias da Administração, Gestão de Pessoas e Recompensas, com um olhar dirigido aos valores e crenças que implicitamente influenciaram nessa evolução para, na sequência, analisarmos as práticas de recompensa existentes, também orientados para observar seus aspectos subjacentes.

CAPÍTULO 1: A EVOLUÇÃO DOS MODELOS DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS E DE GESTÃO DE PESSOAS E SUAS IMPLICAÇÕES NA CONFIGURAÇÃO DAS PRÁTICAS DE RECOMPENSA

1-1. Introdução

Este capítulo apresenta de forma estruturada as transformações nas sistemáticas de gestão de recompensas ao longo do último século e as condicionantes destas transformações nas organizações que atuam no Mercado. Este resgate tem por objetivos:

- Estruturar uma base que permita um contraponto entre os movimentos em recompensa presentes nas empresas do Mercado e sua aderência com o processo de transformação pelo qual vêm passando as organizações do Terceiro Setor;
- Identificar as principais crenças e valores que têm influenciado na configuração das práticas de recompensa em organizações do Mercado ao longo do tempo, as quais orientaram a construção do questionário de pesquisa em sua etapa quantitativa;
- Servir como uma das bases para a discussão de possibilidades de recompensa para organizações do Terceiro Setor, efetuada junto ao grupo de especialistas nestas instituições;
- Situar os profissionais que atuam no Terceiro Setor e que pretendam repensar suas práticas de recompensa sobre as possibilidades existentes e os aspectos que as condicionam.

Frisamos que o objetivo com este trabalho não é de nos apropriarmos de experiências das empresas de Mercado no tocante a recompensas e ‘transportá-las’ para organizações do Terceiro Setor. No entanto, o pequeno número de trabalhos que discutem de forma estruturada recompensas para organizações sem fins lucrativos levou-nos a considerar as experiências das organizações de Mercado como um ponto de partida para a reflexão, se constituindo em referencial preliminar sobre o qual estas instituições possam se avaliar e repensar suas sistemáticas de recompensa. Fica, ainda, a mensagem de que a associação a seguir realizada entre as escolas de administração, as sistemáticas de gestão de pessoas e as práticas compensatórias deve ser vista com cautela, haja vista a enorme diversidade presente nas

organizações, sobretudo no Brasil. Implica dizer que, mesmo se considerarmos apenas as práticas vigentes nas organizações do Mercado, notaremos a existência simultânea desde práticas compensatórias tradicionais até sistemáticas bastante inovadoras e avançadas.

O resgate a seguir apresentado permitirá, também, que identifiquemos a existência de uma certa consistência entre os valores compartilhados socialmente em determinado período de tempo, as características dos modelos de administração e de gestão de pessoas vigentes e as práticas de recompensa. Embora possa haver uma certa defasagem temporal entre o desenvolvimento da teoria e sua implementação prática em um grande número de organizações, a consistência desses elementos é fundamental, pois possibilita coesão nas ações e sinalizações dadas pela empresa e, portanto, maior chance de efetividade.

É com base nesta perspectiva que é apresentado, a seguir, um resgate da evolução das Teorias da Administração, Gestão de Pessoas e Recompensas, com destaque para os objetivos e condicionantes que sustentam as decisões nesta última. Este resgate – organizado em ordem cronológica – inicia-se com a apresentação dos primórdios do desenvolvimento da Teoria da Administração e encerra-se com as questões atualmente em discussão nas organizações de vanguarda.

1-2. Evolução das Teorias da Administração, Gestão de Pessoas e Recompensas

1-2-a. Período de 1890 a 1920.

A origem da Teoria da Administração data do início do século XX com trabalhos de uma série de autores que constituíram a chamada ‘Escola Clássica’, dentre os quais destacam-se Taylor, Fayol, Gulick, Urwick Gantt e Gilbreth (MOTTA, 2001). Taylor, o mais importante representante desta Escola, entendia que o homem age na busca de maximizar o retorno de suas decisões para si, orientado por valores econômicos, e que suas ações são canalizadas de modo a obter os maiores ganhos pecuniários. O homem procura, portanto, na visão de Taylor, obter o máximo de ganhos com o mínimo de esforços (MOTTA, 2001).

Considerando essa visão do homem, torna-se papel do administrador obter do empregado seu maior esforço e, para isso, deve valer-se dos mecanismos dos quais dispõe, dentre os quais trabalhar com a remuneração. A visão do *homem-econômico* apresentada por Taylor fundamentou toda a teoria clássica da administração, balizando as decisões dos gestores, inclusive no que tange ao aspecto remuneratório. Sua visão de natureza humana fez com que Taylor sugerisse que “*se pague mais a quem produzir mais, de acordo com um sistema de incentivos monetários*” acreditando dessa forma garantir “*maior produção*”. Por pressupor não haver oposição entre os interesses dos trabalhadores e da administração, a opção por se trabalhar com incentivos monetários resultaria, necessariamente, “*em maiores lucros e maiores salários*” (MOTTA, 2001:07).

A administração científica, entendida como o modelo de administração originário na Escola Clássica, pode ser vista como apresentando três grandes momentos: uma **primeira fase** onde iniciou-se o estudo sistemático do tempo, a definição de tempos-padrão e a criação de um sistema de administração de tarefas; uma **segunda fase** onde ampliou-se o escopo da tarefa da administração e definiu-se os princípios da administração do trabalho e uma **terceira fase** de consolidação destes princípios, em que foi proposta a divisão entre autoridade e responsabilidades e a distinção entre técnicas e princípios (MAXIMIANO, 2000).

A preocupação com a sistemática de recompensa ao trabalho permeou fortemente as discussões da **primeira fase** da administração científica com o chamado *problema dos salários*, debate que se manteve atual por décadas. Nele atribuiu-se o baixo nível de empenho dos trabalhadores, aquém daquele desejado pelos seus empregadores, à forma de funcionamento dos sistemas de pagamento da época que, ao recompensarem por dia de trabalho ou por peça produzida, beneficiavam, na visão do trabalhador, apenas os proprietários dos bens de capital (MAXIMIANO, 2000). Assim, *no sistema de pagamento por dia trabalhado* o salário era fixo, não estimulando os trabalhadores a produzirem além do que achavam adequado, uma vez que não teriam nenhuma compensação monetária por isso. Na visão de Taylor o pagamento por peça produzida também apresentava problemas ao contemplar uma sistemática onde o valor pago por peça diminuía com o aumento da produção, gerando níveis de produção propositalmente baixos por parte dos trabalhadores,

muitas vezes por orientação dos sindicatos (MAXIMIANO, 2000:163).

Visando quebrar o desinteresse aparentemente provocado por estes dois sistemas de remuneração, passou-se a estudar possibilidades alternativas de recompensa, dentre as quais despontaram aquelas propostas originárias dos trabalhos de Taylor. As alternativas de recompensa desenvolvidas na época, no entanto, apresentaram-se centradas em aspectos de caráter remuneratório sendo sugerida, por exemplo, a

“participação do empregado nos lucros da empresa, sistema que desde 1.842 vinha sendo praticado na Europa. No entanto, também já se reconhecia que esse sistema tinha imperfeições, uma vez que as flutuações nos lucros, beneficiando ou prejudicando o empregado, deviam-se a fatores (...) sobre os quais ele não tinha controle”

(MAXIMIANO, 2000:163).

A proposta de Taylor para o *problema dos salários* – um sistema alternativo de pagamento por peça – se traduziu, segundo Maximiano (2000) naquele que é considerado o primeiro trabalho da administração científica, reforçando a importância de se discutir mecanismos mais eficientes de recompensa desde aquela época. Taylor propôs um método para eliminar a diminuição do valor pago por peça: descobrir inicialmente quanto tempo um homem levaria para completar uma tarefa – dando o melhor de si – e, a partir daí *“estabelecer um pagamento por peça de forma que o trabalhador se visse compelido a trabalhar o suficiente para assegurar remuneração razoável”* (MAXIMIANO, 2000:164). O problema do salário, portanto, deu início ao empenho de Taylor em estudar de forma sistemática o tempo necessário ao desempenho das tarefas, a partir da sua divisão em seus elementos básicos.

Na **segunda fase** da administração científica a ênfase se deslocou dos salários e da produtividade para o aprimoramento dos métodos de trabalho. A preocupação com incentivos, no entanto, não desapareceu: o *homem de primeira classe* – categoria criada por Taylor para ilustrar aquele trabalhador motivado, que não desperdiça tempo de trabalho, tampouco restringe a produção – *“deveria ser selecionado para a tarefa que lhe fosse mais apropriada e incentivado financeiramente”* (MAXIMIANO, 2000:166). A ausência de incentivos ou a pressão do grupo de trabalho para diminuir a produção poderiam tornar mesmo um homem de

primeira classe ineficiente, reforçando como objetivos da boa administração pagar altos salários e ter baixos custos de produção (MAXIMIANO, 2000).

A **terceira fase** da administração científica marcada pelo lançamento do livro “*princípios da administração científica*”, de Taylor, reforçou idéias já expressas em trabalhos anteriores, como a substituição do velho método empírico pelo uso e valorização da ciência para selecionar, treinar, instruir e desenvolver o profissional. Destacava, ainda, a necessidade de se cooperar com os trabalhadores para que o trabalho seja feito de acordo com os princípios da ciência e estabelecer uma divisão mais equilibrada “*de trabalho e responsabilidades entre a administração e os trabalhadores*” (MAXIMIANO, 2000:167). Quanto às recompensas, permanecia a crença no incentivo individual ao trabalhador, na adoção de sistemas de pagamento de acordo com o desempenho e na aplicação de salários mais altos como elementos que, juntamente com o desenvolvimento das pessoas, levariam-nas “*à sua condição de eficiência máxima*” (MAXIMIANO, 2000:168).

A aceitação da Administração Científica não foi linear nos diversos setores da sociedade americana, tendo sido bem recebida pela indústria e governo mas provocado reações contrárias entre os trabalhadores, imprensa e políticos. Para estes últimos, era vista como uma “*técnica para fazer o operário trabalhar mais e ganhar menos*” estimulados pela constatação de que a adoção das técnicas de administração científica desenvolvidas por Gilbreth (um dos seguidores das idéias de Taylor) aumentou em 300% a eficiência do trabalho do pedreiro enquanto que seus rendimentos haviam crescido apenas 30%. A reação contrária à Administração Científica culminou com a proibição, pelo congresso americano, tanto da prática de pagamento de incentivos quanto do uso de cronômetros para controlar a produção (MAXIMIANO, 2000:173).

O período em que se desenvolveu a administração científica é apontado por Fischer (1998:99) como representando uma primeira grande corrente sobre gestão de pessoas, com origem tipicamente americana, mas que se constituiu em base para que outros países construíssem suas práticas específicas de gestão. Springer (apud FISCHER, 1998) aponta a origem histórica da Gestão de Recursos Humanos como datada de 1890 com a criação pela NCR Corporation de seu “*personnel office*”. Percebe-se que o objetivo da criação desse departamento estava

bastante alinhado com a lógica vigente na época, que procurava métodos que tornassem científica a administração e que fossem altamente focados na redução de custos, o principal “*elemento diferenciador de competitividade*” (FISCHER, 1998:100). Preocupava-se em estabelecer um método pelo qual se pudesse “*discernir melhor, entre a extensa e diversificada massa de candidatos a emprego, quais os indivíduos que poderiam se tornar empregados eficientes ao melhor custo possível*” (Springer e Springer apud FISCHER, 1998:99). A origem da administração de pessoas esteve, portanto, associada ao momento em que “*os empregados se tornaram um fator de produção, cujos custos deveriam ser administrados tão racionalmente quanto os custos dos outros fatores de produção*” (FISCHER, 1998:100). É sobre esses pressupostos que se assentou o desenvolvimento inicial das teorias administrativa, de gestão de pessoas e, particularmente, de recompensas.

1-2-b. Período de 1920 ao final da primeira metade do século XX.

Ainda na 1ª metade do século XX, Elton Mayo, a partir da análise de uma série de experimentos iniciados em 1927 em que procurou relacionar condições físicas de trabalho e produtividade⁵, sugeriu que esta última, de alguma forma, estava relacionada com moral e satisfação (MOTTA, 2001:07-09). Os achados de Mayo introduziram uma visão de natureza humana que contrapôs o modelo de *homem econômico*, visão esta conhecida como “*homo social*”, onde “*o homem é entendido como um ser cujo comportamento não pode ser reduzido a esquemas mecanicistas*” (...) mas “*como um ser a um só tempo condicionado por demandas de ordem biológica e social*” (MOTTA, 2001:09). Os estudos de Mayo culminaram com o surgimento da chamada Escola de Relações Humanas representando, já naquela época, “*um deslocamento da atenção da organização formal para a informal e a uma certa psicologização*”⁶ das relações de trabalho” (MOTTA, 2001:11).

Contemporâneo de Mayo, o inglês Oliver Sheldon lançou em 1923 o livro *The Philosophy of Management* onde apontou como “*problema fundamental da indústria*” equilibrar o problema da produção com a *humanidade* da produção (MAXIMIANO, 2000:247). As regras propostas por Sheldon consideravam a participação dos trabalhadores na organização de seu ambiente de trabalho; a necessidade de se dispor de meios para que os profissionais alcançassem um

⁵ A produtividade se constituiu na grande tônica do pensamento da Escola Clássica de Administração.

⁶ Grifo no original.

padrão respeitável de vida; a disponibilidade de tempo para lazer e para auto-desenvolvimento; proteções contra o desemprego; e, *espírito de igualdade* como elementos essenciais à produtividade e ao bom desempenho organizacional. No tocante a remuneração, sugeria a participação nos lucros por parte dos trabalhadores, de acordo com sua contribuição (MAXIMIANO, 2000:247).

Outro trabalho relevante que compõe a produção da Escola de Relações Humanas foi o livro “*Funções do Executivo*”, publicado em 1938 por Chester Barnard, um executivo norte-americano. Barnard enxergava as organizações como sistemas cooperativos e apontava que a conquista da cooperação ocorre quando há *equilíbrio* entre os benefícios que a organização oferece para o indivíduo e o esforço que o indivíduo dá para a organização (MAXIMIANO, 2000:247). A cooperação surgia, portanto, da “*percepção de compatibilidade entre esforço e recompensa*” (MAXIMIANO, 2000:248).

Apesar do movimento provocado pela Escola de Relações Humanas, no paradigma dominante até a 1ª metade do século XX, os “*meios se transformaram em fins, dificultando a adaptação da organização a novas exigências*” (MOTTA, 2001:16), influenciando profundamente o desenvolvimento das práticas de recompensa e, em especial, de remuneração. Criou-se, sob a justificativa de se estabelecer a equidade e a justiça no trato remuneratório e transmiti-la à percepção dos profissionais, parâmetros de gestão cada vez mais rígidos. Motta (2001:16), se referindo à Gestão Organizacional de forma ampla destaca alguns destes parâmetros:

- Excessiva formalização, tendendo ao estabelecimento de padrões mínimos de desempenho que, se não cumpridos, implicavam em punição;
- O excesso de zelo burocrático e conseqüente excesso de pessoal;
- Departamentalização resultando no aparecimento de interesses particulares em detrimento ao comprometimento com objetivos;
- Excesso de impessoalidade aumentando a visibilidade das relações de poder e o nível de tensão interpessoal.

Em suma, este período caracterizou-se pela “*visão rígida que os dirigentes e homens de negócios tinham de suas próprias organizações*” ensejadas dentro de “*padrões culturais*

autoritários, decorrentes desta própria visão e dos valores sociais a ela vinculados, que eram prevalentes nos ambientes organizacionais” (FISCHER, 1999:129). Fischer (1999) detalha características dessa forma de ver e agir das organizações:

“tanto teóricos quanto os práticos da administração tendiam a ver as organizações como unidades estáveis, que pouco se modificavam no tempo e no espaço. Estas modificações, quando ocorriam, configuravam o próprio conceito que baseara a criação do empreendimento. Eram, geralmente, as alterações decorrentes do crescimento do negócio as quais, embora colocando desafios de gestão, não modificavam em praticamente nada os paradigmas nos quais se fundamentavam as práticas administrativas. Pode-se dizer que se trabalhava com um modelo de organização estável, no sentido de que não eram previstas, ou aceitas, rupturas que alterassem sua dinâmica. Logo, esta própria dinâmica era concebida como um movimento ‘moto-perpétuo’, de velocidade constante, que poderia ser mesmo ignorada, porque não era uma variável que influenciava significativamente os objetivos, as estratégias e os resultados do negócio”.

(FISCHER, 1999:129)

Como consequência o que se verificava era

*“a formação e sedimentação de padrões de cultura organizacional conservadores, focados na manutenção do **status quo**, inapetentes para a busca da inovação e resistentes às proposições de mudanças. Ilustram este cenário do contexto interno, as características das relações de trabalho nas organizações deste período, as quais expressam que o valor atribuído ao trabalhador e à sua contribuição para a geração do produto e do lucro empresarial baseava-se em pressupostos desqualificadores”*

(FISCHER, 1999:129)

Os padrões de compreensão do ambiente, acima citados, influenciaram intensivamente as práticas de recompensa propostas na época, culminando com o desenvolvimento de metodologias extremamente rígidas para o estabelecimento dos níveis de remuneração atribuídos aos profissionais. A prática de definir a remuneração com base na análise dos indivíduos e de sua produtividade no trabalho foi perdendo espaço para o uso do conceito de

cargos como principal elemento de parametrização das decisões em remuneração. Embora uma explanação mais longa sobre o conceito de cargos e seu uso para balizar decisões remuneratórias seja feita no capítulo 2, cabe aqui apontar seu crescimento enquanto sistemática estruturada de definição da remuneração, já a partir da 1ª Grande Guerra Mundial (ALBUQUERQUE, 1982). Essa expansão é justificada pela preocupação em dar à Gestão de Recompensas um ‘ar’ de imparcialidade – que não dependesse ou sofresse influência de aspectos pessoais ou discriminatórios mas que seguisse padrões de definição rígidos e ‘científicos’. Acrescenta-se como fator determinante na expansão do uso do conceito de cargos, o ambiente de relativa estabilidade nas quais as organizações estavam inseridas e uma certa previsibilidade em relação ao que se esperava da atuação de cada profissional, conforme apontado.

Esta previsibilidade, aliás, está na essência da definição de cargo, o qual agrupa “*posições que são idênticas no que diz respeito às suas tarefas principais ou significativas*” (MAYNARD, 1970:103), tarefas estas que são ‘distribuídas’ aos trabalhadores de acordo com um planejamento feito pela organização, buscando sua máxima eficiência. Prevalece, portanto, a divisão entre o planejamento e a execução do trabalho sendo esta última praticamente destituída de inteligência, ou melhor, da possibilidade de exercê-la.

Além do movimento de enrijecimento da Gestão Organizacional e de Pessoas, a 1ª metade do século XX marcou, com o surgimento das escolas com influência da psicologia humanista, o início do “*divórcio entre teoria e prática*” na Gestão de Pessoas. Este divórcio ocorreu, segundo Springer (apud FISCHER, 1998:101), já nos anos 20 quando, embora os trabalhos e experiências de Mayo já comesçassem a marcar uma nova fase da administração de Recursos Humanos, na prática, “*os pressupostos tayloristas*” continuavam a ser adotados por “*praticamente todas as empresas*”. O divórcio entre teoria e prática de Gestão de Pessoas e Recompensas, aliás, acompanha a evolução das organizações, estando, ainda hoje, fortemente presente.

No Brasil essa dissociação ganha contornos ainda mais marcantes, em função da enorme diversidade que caracteriza as empresas brasileiras, fazendo com que as práticas mais modernas de gestão estejam, efetivamente, ao alcance de poucas organizações. Tanto isso é

verdade que, apesar de sua expansão remota e de ter seu funcionamento fundamentado em uma lógica de gestão e em um ambiente consideravelmente diferente (e em vários aspectos oposto) ao que vivemos hoje, o conceito de cargos – com algumas adaptações – prevalece como um dos principais balizadores das decisões remuneratórias em nossos dias, dando sobrevida a uma enorme quantidade de publicações que ainda lhe dão destaque. Oliveira (2002); Nascimento (2001); Paschoal (2001); Pontes (2001) são alguns exemplos de livros que, ainda hoje, sugerem o uso do cargo como base para a diferenciação remuneratória, dividindo espaço nas prateleiras com textos que procuram apresentar critérios alternativos para se estabelecer diferenciações nas recompensas atribuídas aos profissionais. Acreditamos, pelas características e histórico das organizações do Terceiro Setor, que suas práticas de Gestão de Pessoas e de Recompensas também estejam bastante distantes daquilo que têm sido apregoadado na escassa teoria organizacional para elas desenvolvida.

A forma pela qual as escolas da Administração Científica e de Relações Humanas tratavam os incentivos é, hoje, objeto de crítica, na medida em que traduzem “*uma visão fragmentada da realidade da organização e da natureza humana*” (MOTTA, 1995:65). Enquanto que a Escola da Administração Científica, com seu entendimento de que a natureza humana é essencialmente egocêntrica e voltada somente para fins econômicos, maximizava a importância dos objetivos monetários, a Escola de Relações Humanas, ao destacar a importância dos grupos informais, situações de amizade, *status* e prestígio acabava por superestimar os incentivos e as recompensas psicossociais, condenando os incentivos pecuniários (MOTTA, 1995:65-66). Ambos (incentivos monetários e psicossociais) e suas influências mútuas se tornaram objeto de foco segundo visão dos teóricos estruturalistas que marcaram o início da Teoria das Organizações.

1-2-c. Início da segunda metade do século XX a 1969

A segunda metade do século XX foi marcada pela consolidação de um movimento de transnacionalização da economia, tornando a compreensão e intervenção organizacionais mais complexas e exigindo significativo avanço teórico na literatura de Administração. Neste movimento saíram perdendo organizações cujo campo de ação era limitado às fronteiras de seus territórios e ganharam espaço aquelas não limitadas à ele como “*empresas transnacionais, o mercado de moeda internacional e os meios de comunicação da era do*

satélite” (FISCHER, 1998:24) o que, sem dúvida, passou a exigir mecanismos mais sofisticados de gestão.

No campo teórico, Motta (2001) aponta os trabalhos de March e Simon – datados de 1958 – como um marco na transição da **Teoria da Administração** para a **Teoria das Organizações**, que se caracterizou pela mudança na preocupação com a produtividade para a preocupação com a *“eficiência do sistema”*, ampliando o foco de estudo para a busca de compreensão do *“sistema social em que a administração se exerce”* (MOTTA, 2001:11). A organização passou a ser entendida como uma *“rede de tomada de decisões”* cuja eficiência depende *“da articulação de diversos fatores estruturais e comportamentais”* (MOTTA, 2001:12).

A década de 1960 representou, ainda, a consolidação da influência do funcionalismo na teoria organizacional norte-americana, inicialmente através do estruturalismo e, mais tarde, pela teoria dos sistemas abertos (Motta, 2001). Este movimento apresentou uma série de novos pressupostos que se contrapuseram ao modelo anterior, conforme apresentado no quadro a seguir:

Quadro 1-1: Mudança de paradigma na década de 1960.

PARADIGMA DOMINANTE NA PRIMEIRA METADE DO SÉCULO XX	PARADIGMA EMERGENTE NA DÉCADA DE 1960
<ul style="list-style-type: none">• Sociedade como constelação de elementos relativamente estáveis;• Qualquer sociedade representa uma configuração suficientemente integrada de todos seus elementos;• Qualquer componente da sociedade contribui para seu funcionamento;• Qualquer sociedade se apóia no consenso de seus elementos.	<ul style="list-style-type: none">• Sociedade industrial como um sistema em contínua mudança;• Conflito entre grupos sociais como processo social básico;• Conflito entre grupos tende à institucionalização;• Resolução dos conflitos determina a direção da mudança;• Bem-estar social depende do resultado dos conflitos entre grupos.

Elaborado pelo autor com base em Motta (2001:15-16)

Uma análise do *quadro 1-1* mostra a ruptura entre uma visão de integração e estabilidade para uma visão de conflito e intensificação das mudanças. Esta alteração na visão de mundo implicou numa ampla revisão nas orientações das práticas de gestão, inclusive naquelas associadas aos sistemas de recompensa. Enquanto que a visão anterior trazia consigo o apego à burocratização, à “*imposição da disciplina via sistema de recompensas e punições*”, e ao “*apego às regras, em prejuízo dos fins últimos da organização*”, na visão dos estruturalistas as tensões e conflitos passaram a ser “*o centro*” da Teoria das Organizações (MOTTA, 2001:16-17).

Apesar das mudanças na forma do homem compreender o mundo e do surgimento de preocupações em recompensa que ultrapassavam a dimensão remuneratória, inserindo-se, por exemplo, discussões relativas ao desenvolvimento de pessoas e outras formas que pudessem vir ao encontro das expectativas individuais, na segunda metade do século XX o conceito de cargos – sofrendo algumas revisões – mantinha-se enquanto elemento orientador das decisões em recompensas. Este fato evidencia que o incremento na velocidade das mudanças atingia de forma diferente as organizações, se constituindo em realidade para algumas e apenas como tendência para outras. O período marcou ainda, o descompasso entre o desenvolvimento da Teoria Remuneratória e o de outras Teorias de Gestão de Pessoas e Organizacionais, descompasso esse justificado pelas próprias restrições e implicações em se mexer na prática de recompensas, cuja gestão tem sido marcada pelo excesso de conservadorismo.

Portanto, o paradigma que prevaleceu a partir dos anos 1960 trouxe fortemente em seu bojo a idéia da transformação e da mudança. Assim, já em 1966, Bennis (apud MOTTA, 2001) apontou a tendência dos sistemas caminharem de mecânicos (aqueles adequados “*a situações relativamente estáveis de tecnologia e mercado*”) para orgânicos (os quais envolvem muita mudança), refletindo “*o tipo de desenvolvimento das forças produtivas no capitalismo moderno*” (MOTTA, 2001:28).

A valorização das pessoas nas organizações, reflexo da utilização do pensamento humanista, começou a ser notada, efetivamente, a partir de 1950 nos Estados Unidos (Springer apud FISCHER, 1998:102) quando a gestão de Recursos Humanos deixou de se concentrar somente

“na tarefa, nos custos e no resultado produtivo imediato, para atuar sobre o comportamento das pessoas” (FISCHER, 1998:101). Sua origem está relacionada à introdução da psicologia como elemento de apoio à compreensão e intervenção organizacionais, tendo sofrido forte influência de duas escolas: nas décadas de 1930 e 1940 da escola behaviorista e nos anos 1930 da psicologia humanista, cujo principal expoente foi Maslow. A influência de Maslow é percebida em autores de projeção na década de setenta, como Argyris, Macgregor e Herzberg (FISCHER, 1998), e verificada até em autores atuais que, no campo da motivação ou da gestão da recompensa, sinalizam para a possibilidade de mobilizar as pessoas na direção dos propósitos organizacionais (ou na revisão destes propósitos) a partir da manipulação de aspectos não monetários. Uma discussão mais aprofundada deste tema será realizada no capítulo 2.

O período de 1960 e 1970 foi marcado, ainda, pelo predomínio da Escola de Relações Humanas (FISCHER, 1998), que passou a se preocupar com o desenvolvimento do gerente de linha para exercer adequadamente seu papel. Os anos 1960 registraram o desenvolvimento de *“teorias que buscavam valorizar o papel do elemento humano para o sucesso das empresas”* com os trabalhos de autores como Likert, Schltz e Schuster (FISCHER, 1998:103), procurando inverter a visão de Recursos Humanos com objetivo prioritário de **otimização de custos** para uma perspectiva de **valorização de ativos**. Este período marcou *“uma embrionária valorização dos processos de desenvolvimento de pessoas, em detrimento das atividades técnicas de gestão de salários e de cargos”* (FISCHER, 1998:103). Verificou-se, portanto, um deslocamento no foco das sistemáticas de recompensa que, até então, praticamente desconsideravam as expectativas das pessoas como um elemento importante no estudo da motivação dos profissionais para o trabalho. O desenvolvimento da **teoria das expectativas**, baseada nos trabalhos de Victor Vroom em 1964, introduziu essa questão, e apontou três aspectos básicos que explicariam a motivação como um processo complexo:

- *“O desempenho que se alcança é proporcional ao esforço que se faz;*
- *O esforço que se faz é proporcional ao valor que se dá à recompensa;*
- *Se a recompensa for atraente, a motivação para fazer o esforço será grande”.*

(MAXIMIANO, 2000:300)

Na teoria da expectativa, assim como em outras teorias como o *behaviorismo* e a teoria da equidade, as recompensas desempenhavam papel importante, uma vez que o papel da administração se constituía, essencialmente, em um processo de administrar recompensas (MAXIMIANO, 2000). A teoria da equidade, aliás, apontava para o cerne das principais preocupações na gestão remuneratória. Tinha por crença “*que as recompensas devem ser proporcionais ao esforço e iguais para todos*” e por premissa que “*as pessoas sempre fazem comparações entre seus esforços e recompensas com os esforços e recompensas dos outros, especialmente quando há algum tipo de proximidade*” (MAXIMIANO, 2000:305). Quando a falta de equidade é percebida surge a dissonância cognitiva podendo gerar alterações no esforço exercido; nos resultados produzidos; distorções na percepção (auto e dos outros); na escolha de outras referências ou no abandono da situação presente (MAXIMIANO, 2000).

Cabe ressaltar que o “*valor ou importância da recompensa*” passou a ser visto como relativo, dependendo de cada pessoa (MAXIMIANO, 2000:301). Entendendo a organização como “*um sistema cooperativo racional*”, tornava-se preciso saber, portanto, as razões que levavam os indivíduos a cooperarem. Em geral isto acontecia quando as atividades dentro da organização contribuíam “*direta ou indiretamente para seus próprios objetivos pessoais*” (MOTTA, 1995:47). Dentre as formas pelas quais esse estímulo poderia ocorrer, destacavam-se aquelas associadas diretamente à realização dos objetivos organizacionais e àquelas que não apresentavam relação direta com o desenvolvimento da organização – ou que não necessariamente estavam ligadas a ele – como os incentivos econômicos e os incentivos psicossociais.

Enfim, a década de 1960 marcou mudanças significativas na Teoria das Organizações, de Gestão de Pessoas e de Recompensas, passando a atribuir a aspectos não monetários uma importância maior do que vinha sendo atribuída até então, embora prevalecesse a dificuldade em promover recompensas não associadas a aspectos financeiros e mantivesse a busca por formas estruturadas de estabelecimento das recompensas, ‘amarrando’ a remuneração da pessoa ao seu cargo. A predisposição conceitual em privilegiar o reconhecimento das expectativas individuais e a promoção de recompensas não financeiras não encontrava, portanto, grande adesão na realidade empírica.

1-2-d. Anos 1970 e início dos anos 1980.

Motta (2001:33) aponta que os estudos de Lawrence e Lorsch marcaram “*o final da primeira etapa da abordagem dos sistemas abertos na teoria das administrações. Os anos 1970 e os primeiros anos da década de 1980 seriam caracterizados por uma nova fase baseada na relação sistema aberto-agente social*”. A diferença básica entre as proposições destes dois períodos se encontrava na procura por

“suplantar a idéia do agente racional, característico de uma época mais estável, pela do agente social” que considera os “membros da organização como agentes sociais complexos, com suas idiossincrasias, suas contradições, seus absurdos, suas forças e suas fraquezas. Assume-se como pressuposto que tudo está em movimento, o que inclui os meios e os fins da organização tanto quanto as forças externas”.

(MOTTA, 2001:33)

Surgia a proposta do fim, ou da redução radical, do formalismo e a colocação em posição central da questão da iniciativa individual. Para Motta (2001), no entanto, essas mudanças não consistiam em ruptura com a abordagem sistêmica tradicional. O que mudou foi a importância atribuída ao “*papel do administrador como modelador da cultura organizacional e delineador de sua evolução*” (MOTTA, 2001:34). A criação de valores comuns, compartilhados por todos os membros da organização, passou a ser considerada como condição para o sucesso. Não por acaso, a década de 1980 marcou a introdução das teorias sobre cultura organizacional e uma explosão de trabalhos procurando delimitar o papel e atribuições dos gerentes, bem como o desenvolvimento das teorias de liderança sob uma perspectiva contingencial.

A busca por promover uma revalorização do papel do trabalhador, colocando-o em posição central, como reação à simplificação, rotinização e padronização do trabalho que vinha sendo apregoada em anos anteriores, resultou em ações iniciadas nas décadas de 1970 e 1980 que estimulavam a participação dos trabalhadores na administração das organizações. Estas, provocavam mudanças especialmente no processo produtivo, com o enriquecimento de tarefas, os círculos de controle de qualidade e os grupos semi-autônomos (MOTTA, 2001).

Neste período surgiram teorias organizacionais modernas como as teorias ambientais, das configurações estruturais, da dependência de recursos e o neo-institucionalismo (MOTTA, 2001), que analisavam a problemática da adaptação da organização em relação ao ambiente e destacavam a importância deste enquanto elemento determinante – ou fortemente influenciador – de sua configuração.

Estes movimentos devem ser compreendidos num contexto sócio-econômico e político fortemente influenciado “*pelos fenômenos da reestruturação produtiva, da globalização econômica e política e da nova **racionalidade pós moderna***” em que “*um contexto de retração das lutas de classes*” e a “*queda do chamado socialismo real*” marcavam “*uma passagem de um **regime de acumulação fordista/keynesiano** para um **regime flexível** ou de uma **fase de expansão material** para outra de **expansão financeira**, no contexto do ciclo sistêmico de acumulação norte-americano⁷*” (MONTAÑO: 199:47-48).

Foi nessa época também (meados dos anos 1970) que começou a surgir de forma mais completa o modelo de Gestão de Recursos Humanos numa concepção moderna, “*constituído por um conjunto de processos que a empresa concebe e implementa com o objetivo de administrar suas relações com as pessoas, buscando concretizar seus interesses*” (FISCHER, 1998:105). Este modelo foi apontado como possuindo três eixos principais: o da efetividade econômica; o da efetividade técnica; e o da efetividade comportamental; respondendo respectivamente pelos focos na maximização do lucro; na manutenção do padrão de qualidade requerido; e no estímulo a um comportamento individual coerente com o negócio da empresa, diferenciando sua imagem da concorrência (FISCHER, 1998).

Nesse período, acompanhando o movimento da atuação da área de Recursos Humanos como um todo, a gestão da remuneração começou a ser vista como importante mecanismo para concretizar os interesses da organização e responder aos movimentos do ambiente. Em publicação da época, Lawler III (1981) – uma das referências na discussão sobre remuneração nas últimas décadas – ressaltava que, embora o pagamento se constituísse em item importante de custo para as organizações, pouca pesquisa havia sido feita até então para verificar como ele afetava a efetividade organizacional e praticamente nada se falou sobre o seu papel no

⁷ Grifos no original.

Desenvolvimento Organizacional (D.O.). Lawler III considerava que uma razão para isso teria sido o forte componente técnico vigente nas práticas de administração de remuneração e a dificuldade dos profissionais de D.O. de dominarem este conhecimento, para dialogarem com os técnicos especialistas da área de pagamento. Outros fatores que levavam as organizações a não darem a devida atenção à questão remuneratória eram a distância entre os profissionais da área e aqueles que decidiam os rumos da empresa, causada pela excessiva departamentalização, e a tendência das ações de D.O. priorizarem o aspecto humanista. As decisões de remuneração, por sua vez, eram vistas como essencialmente técnicas, não humanistas ou representando questões de um nível menor na escala de necessidades individuais (LAWLER III, 1981). Ficava claro, portanto, o papel de segunda importância atribuído ao profissional de remuneração, cuja atuação se limitava a aspectos de natureza técnica, não lhe cabendo interferir em debates relacionados aos rumos da organização.

Lawler III (1981:03-09) apontou, ainda, algumas razões para se preocupar com o desenvolvimento dos sistema de pagamento e que espelhavam o início de uma visão não só focada no impacto que podiam causar sobre a estrutura de custos da empresa mas como elemento influenciador do comportamento e adesão das pessoas para com a organização. São elas:

- A possibilidade de influenciar a efetividade organizacional e itens como absenteísmo, produtividade e qualidade do trabalho, já diagnosticada pelo próprio Lawler em 1971 e por Locke em 1979;
- Tratar-se de um item importante de custo para as organizações, talvez o principal para muitas delas;
- Ser freqüentemente apontado como um item de insatisfação dos trabalhadores;
- Ter o poder de influenciar o comportamento e a performance, por ser considerado aspecto relevante pelas pessoas;
- Embora apresentem restrições – como aquelas de natureza financeira e legal – existem várias alternativas técnicas para configurar sistemas de pagamento, o que permite inúmeros usos por parte das organizações;
- Permitir sustentar e institucionalizar mudanças de caráter abrangente (ou de impedi-las) por se tratar de elemento visível, tangível, concreto e sistêmico, influenciando e sendo

influenciado por diversos outros fatores organizacionais.

Começava a ganhar espaço à época a idéia de que o pagamento deveria ser feito conforme o número de posições (*jobs*) que o profissional pudesse exercer, ao invés de, como na visão vigente até então, somente com base no que ele estivesse fazendo. Surgia, ainda, a possibilidade dos empregados das plantas produtivas poderem decidir se seu colega aprendera bem o novo trabalho, a ponto de ser remunerado por isso. Tratava-se do surgimento da remuneração por habilidades (*skills*), aplicada sobretudo a posições de nível operacional ou a profissionais altamente especializados (LAWLER III, 1990); (HIPÓLITO, 2000a). A proposta de pagamento por habilidades iniciou um movimento – presente até hoje – de voltar o foco da recompensa para a pessoa, se desvinculando (ao menos parcialmente) das amarras e da rigidez típicas do conceito de cargos.

Este movimento se justificou por, num ambiente dinâmico – e cada vez mais dinâmico –, a prática de remuneração funcional (centrada em cargos) ir perdendo o sentido, uma vez que as pessoas passam a *modelar seu espaço* na organização em função das necessidades desta e de sua capacidade, não se limitando a exercer somente o papel previamente caracterizado pelo cargo (DUTRA 2002:56). Enquanto que, no pressuposto da estabilidade, aqueles que procuravam inovar ou questionar seu trabalho eram punidos pela administração, na lógica da mudança este tipo de comportamento passou a ser valorizado. Não compreender estes movimentos (que são individuais e não coletivos) e não responder a eles (inclusive no sistema de recompensas) significava ignorar as necessidades organizacionais e desatrelar as recompensas da contribuição individual. Como efeito natural, viria o desestímulo ao desenvolvimento e à ação por parte dos trabalhadores.

A constatação da discrepância existente entre o conceito de cargos e a realidade emergente, passou a gerar uma série de críticas ao método funcional como principal parâmetro para decisões em compensação. Essas críticas surgiram já na década de 80 e intensificaram-se nos anos subseqüentes. Notava-se, no entanto, que a substituição do cargo por um referencial centrado nas pessoas não se constituía em movimento fácil, pois implicava na ruptura com uma filosofia de gestão que preponderou por décadas e que ainda existe de forma marcante em nossos dias. Aspectos como a pré estruturação de tarefas e o exercício da administração

notadamente centrada na lógica do comando e controle; a percepção de objetividade e imparcialidade do método funcional ao traduzir em pontos o valor do cargo para a organização; a despersonificação da recompensa como justificativa para se evitar privilégios ou discriminações; e o fato de ser um conceito imbricado na legislação e bem avaliado por aqueles órgãos que regulam as práticas trabalhistas (HIPÓLITO, 2002) sustentam a opção por sistemas funcionais até os dias de hoje. Além dos aspectos apontados, a mudança do foco da remuneração **do cargo** para **a pessoa** encontrava nas décadas de 1970 e 1980 espaço empírico somente para uma parcela dos trabalhadores, especialmente para aqueles onde era possível associar, com um certo grau de precisão, a aquisição de habilidades com o aumento da contribuição para a organização (profissionais alocados em posições operacionais) ou para aqueles cuja contribuição era difícil de prever e mensurar (pesquisadores altamente especializados). Para situações distintas a estas, corria-se o risco de estimular a aquisição de habilidades em detrimento de uma análise de sua mobilização ou dos resultados obtidos a partir delas e, então, dissociar a recompensa da efetiva contribuição do profissional para a organização. Essa questão só começou a ser equacionada na década de 1990, com o amadurecimento da teoria sobre gestão por competências; com o questionamento da ligação estreita entre a estrutura de reconhecimento e a estrutura organizacional; com o caráter estratégico que a gestão de pessoas e de recompensas passou a assumir; com a possibilidade instrumental de se administrar recompensas de forma expandida, utilizando-se melhor de aspectos não pecuniários; e com as mudanças observadas na legislação, se não em sua redação, pelo menos na forma como passou a ser interpretada.

Para ‘tranquilizar’ aqueles que à época pensavam em se aventurar na mudança de foco da remuneração do *cargo* para a *pessoa*, Lawler III (1981:01) apontava que “*embora pareça mais custoso pagar as pessoas por habilidades do que pelo cargo que elas exercem e embora pareça arriscado permitir aos trabalhadores determinarem o pagamento dos colegas existe evidência de que estas práticas podem aumentar a efetividade organizacional*”. Uma explanação mais detalhada das possibilidades de pagamento centradas na pessoa será explorada no capítulo 2.

Foi também nas décadas de 1970 e 1980 que ganharam espaço concreto tanto a proposta do

uso de *bônus*⁸ atrelado a performance como um estímulo ao desempenho quanto a necessidade de se administrar o sistema de recompensas a partir de propósitos claramente identificados, fossem eles motivar para a performance ou reforçar determinado clima organizacional (LAWLER III, 1981:31). A administração do sistema de recompensas começava, então, a ser utilizada como mecanismo para se atingir objetivos organizacionais, ultrapassando os limites de uma atuação historicamente burocrática, meramente operacional e dissociada da intenção da organização.

1-2-e. Final dos anos 1980 e década de 1990

No final dos anos 80 surgiram uma série de abordagens na Teoria das Organizações que Motta (2001) denomina de prescritivas neoclássicas. Estas abordagens seguiram “*o modelo do enxugamento da burocracia*⁹, pressupondo que a burocracia é o modelo mais eficaz, mas que precisa passar por uma flexibilização mediante alguns ajustes” (MOTTA, 2001:47). Como exemplo de movimentos pelos quais as empresas vêm passando desde a década de 90 temos:

- Reexame das estruturas das organizações em âmbito mundial, como a organização por processos e o enxugamento ou adequação de tamanho: reengenharia, *downsizing*, eliminação de níveis organizacionais e flexibilização (SCHEIN, 1996); (MOTTA:2001). Acrescenta-se o movimento de padronização em escala mundial (MOTTA, 2001) e a integração entre a tecnologia da informação e a tecnologia das telecomunicações, “*impactando todos os demais elementos componentes da organização, dada a possibilidade da comunicação em tempo real*” (PEREIRA e SANTOS, 2001:32-36).
- Globalização e novas tecnologias tornando mais flexíveis os limites entre empresas, cargos e funções e gerando aumento no nível de ansiedade (SCHEIN, 1996);
- Valorização de aspectos intangíveis nas organizações (PEREIRA e SANTOS, 2001) e aumento do trabalho conceitual (SCHEIN, 1996);
- Trabalho se tornando tecnicamente mais complexo, diminuindo funções operacionais e aumentando posições administrativas, de apoio ao processo. Paralelamente, as

⁸ Moynahan (in KEENAN, 1994:48) define ‘*bônus*’ como “*uma oportunidade de ganhar compensação adicional em função de se atingir uma meta ou um conjunto de metas*”. Trata-se de uma forma de remuneração que nunca é utilizada sozinha, não sendo usado no lugar do salário mas em adição a ele.

⁹ Grifo no original.

organizações vão se tornando mais diferenciadas entre si e complexas (SCHEIN, 1996);

- Maior ênfase em mecanismos de coordenação e delegação de níveis de poder aos empregados (SCHEIN, 1996) e valorização da capacidade de empreender das pessoas (PEREIRA e SANTOS, 2001);
- Maior interdependência entre as sub-unidades organizacionais e integração horizontal, com maior influência de canais horizontais de comunicação (SCHEIN, 1996);
- Clima organizacional se tornando mais cooperativo (SCHEIN, 1996);
- Mudança em valores socioculturais relativos à família, ao indivíduo e ao trabalho, aumentando a exigência em relação ao sentido das tarefas que são confiadas aos indivíduos e maior proteção aos direitos individuais (SCHEIN, 1996);
- Programas de qualidade total (MOTTA, 2001) e maior preocupação com eficiência no processo, na melhoria contínua e na satisfação do cliente;
- “*Administração estratégica*”, focada “*na definição dos resultados e na escolha da estratégia para atingí-los*”, por meio da implementação de ações sistemáticas de planejamento empresarial desdobradas nos níveis estratégico, tático e operacional (PEREIRA e SANTOS, 2001:32-36).

Estes movimentos na administração repercutiram de forma imediata no debate sobre gestão de pessoas. Diversos autores, inclusive de outras áreas do conhecimento, como Milgrom & Roberts (1992), passavam a ressaltar que as políticas de gestão de pessoas e a maneira como eram gerenciadas deveriam ser vistas como exercendo um “*tremendo efeito no sucesso da organização e na qualidade de vida experimentada pelos seus membros*”. Surgia a proposta de utilizar as práticas da área como meio de sinalização do que a empresa esperava das pessoas, ou seja, utilizá-la como uma base estruturada para a comunicação entre empresa e seus profissionais, a partir da qual, se estabeleceria o diálogo, se alinharia expectativas e se daria *feedback*. O caráter estratégico com o qual passou a se revestir a gestão de pessoas levou à necessidade de alinhá-la da melhor maneira possível às políticas empresariais, à fatores ambientais e às estratégias corporativas da empresa (FISCHER, 1998).

Fischer (1998:107) aponta que, a partir de 1986, se intensifica o entendimento de gestão de pessoas voltada para o negócio da empresa, espelhando a preocupação com a competitividade

e com o “*papel das pessoas para sua concretização*”, ou seja, como fonte de **vantagem competitiva** (FISCHER, 1998). Segundo ele

“Depois da globalização e do acirramento da concorrência entre nações, setores e empresas, tornou-se impossível referir-se à gestão de Recursos Humanos sem vinculá-la à questão da competitividade” não se podendo “negar que os dois maiores desafios das empresas modernas hoje são: transmitir a sua estratégia para as pessoas e, através do exercício destas estratégias, transformá-las em agentes de competitividade”

Fischer (1998:112-113)

Um subproduto – porém não menos importante – do alinhamento entre a estratégia organizacional e os critérios estabelecidos para a gestão de pessoas consistia no aumento da possibilidade de integração entre suas diversas ações, a qual havia se perdido em função do excesso de departamentalização das atividades da área (típico da configuração das empresas nos períodos anteriores). As ações originárias em cada subsistema de Gestão de Pessoas (recrutamento e seleção; treinamento e desenvolvimento, remuneração, etc) que, muitas vezes se contradiziam, passavam a potencialmente se alinhar, uma vez que se orientariam a partir de um elemento comum.

No debate sobre recompensas percebe-se, no final da década de 1980 e início de 1990, uma forte crítica à forma como as organizações administravam suas práticas, em especial, com o brutal descompasso em relação ao avanço teórico na administração e das necessidades postas por um mundo em intenso movimento. Lawler III (1990:03), por exemplo, aponta que “*embora o mundo dos negócios tenha sofrido mudanças drásticas nas últimas décadas, o mesmo não tem acontecido com as práticas de pagamento*”(…) que, “*fundamentalmente, pouco diferem das práticas dos anos 1950*”, ou seja, continuavam a atrelar o reconhecimento individual prioritariamente ao cargo da pessoa. O excesso de ‘tecnicismo’ presente na determinação dos níveis de pagamento e a falta de ousadia também se constituíam em objetos de crítica. Para Lawler III (1990) as empresas apresentavam-se mais preocupadas em fazerem ‘*a coisa errada bem*’ do que em procurarem as práticas que seriam mais adequadas, e em copiarem ‘*melhores práticas*’ no mercado ao invés de desenvolverem práticas próprias que lhes dessem vantagem competitiva.

Tornava-se evidente o choque entre o ‘tradicional’ e o ‘novo’ na gestão de recompensas onde **o tradicional** era representado pelo tecnicismo; pelo rigor no uso do cargo; pela não identificação e reconhecimento das diferenças individuais; pelo sigilo e confidencialidade atribuído aos critérios que determinavam a remuneração; e, pela falta de integração entre recompensas e outros movimentos que vinham ocorrendo na gestão de pessoas. Já **o ‘novo’** apresentava-se com critérios flexíveis de determinação das recompensas; com foco no indivíduo e em sua contribuição; baseado em regras transparentes e legítimas na visão dos abrangidos; e, alinhados à estratégia e aos demais subsistemas de Gestão de Pessoas.

Embora o discurso e a evolução conceitual caminhassem em direção ao ‘novo’ o que se observava na prática, ainda, era a grande maioria das empresas sendo administradas tendo por base o modelo tradicional. As razões para isso são diversas e já foram discutidas, uma vez que são remanescentes dos períodos anteriores, destacando-se o excesso de conservadorismo em tratar o tema em função de seus impactos potenciais; o risco trabalhista decorrente do descompasso entre a evolução na legislação e as necessidades das empresas; e a baixa qualificação dos gestores para sustentarem um processo de mudança que implicava na revisão de seu papel na gestão de pessoas (de uma postura reativa para a necessidade de assumi-la como uma de suas principais atribuições).

1-2-f. Segunda metade dos anos 1990 aos dias atuais.

A segunda metade dos anos 1990 até os dias de hoje vêm representando um marco na consolidação da importância da atuação de Gestão de Pessoas, com destaque para seu potencial em contribuir para o aumento da capacidade competitiva das empresas nacionais e, a partir de uma *visão transformada* do papel das organizações, “*atender aos variados interesses e necessidades dos múltiplos envolvidos (“stakeholders”) na organização: acionistas, empregados, consumidores e sociedade*” (ALBUQUERQUE, 1999:05). Cabe à área de Gestão de Pessoas criar a ambiência necessária para um perfeito entrosamento entre a organização e profissionais, tarefa que está longe de se concretizar espontaneamente, sobretudo em função de muitos destes terem sido socializados em padrões de atuação anteriores, onde estes objetivos não estavam presentes da forma como atualmente se colocam.

Mudar o conceito a partir do qual se observa o papel das pessoas nas organizações e pô-lo em prática é tarefa árdua. Atingir sucesso competitivo através das pessoas implica em “*alterar como nós pensamos sobre a força de trabalho e as relações de emprego*”(…) significando (...) “*alcançar sucesso trabalhando com pessoas, não substituindo-as ou limitando o escopo de suas atividades*” (Pfeffer apud ALBUQUERQUE, 1999:07). Ulrich (1998), em importante trabalho que discute o papel da área de Gestão de Pessoas nos dias atuais, sinaliza para a importância dos profissionais da área estarem atentos para aspectos de longo prazo em suas ações – ligados à estratégia e à mudanças organizacionais – sem, no entanto, esquecerem do suporte nas questões de curto prazo. Em essência, a atuação estratégica de Gestão de Pessoas consistiria em “*repensar as atividades próprias da área de RH em termos estratégicos, ou seja, de forma a integrar os objetivos de longo prazo da organização, as variáveis relevantes do ambiente e as necessidades decorrentes em termos de pessoas*” (LACOMBE e TONELLI, 2001:02).

Alguns autores enfatizam que a ação **em Gestão de Pessoas** não deve se confundir com a atuação **da área de Gestão de Pessoas**, devendo-se atuar concretamente nesta dimensão, independentemente da área que capitaneia o processo (ULRICH, 1998). Anthony et alii. (apud LACOMBE e TONELLI, 2001) reforçam esse argumento ao sugerirem que os gerentes, mesmo os de linha, estão cada vez mais sendo vistos como responsáveis pela gestão de seus subordinados, cabendo à área de Gestão de Pessoas o suporte para que eles o façam de forma eficiente e eficaz. Parte desta confusão deriva da maneira como fomos habituados a ver as organizações, ou seja, funcionalmente, com espaços e responsabilidades das áreas demarcados pelo desenho da Estrutura Organizacional. Se, antes, essa estrutura servia como elemento referencial e simplificador da realidade, facilitando sua compreensão e estudo, hoje diminui de tal forma a visão da real complexidade das organizações que termina por dificultar sua apreensão.

Passa-se a questionar, ainda (Staehle apud FISCHER, 1998); (FLEURY e FLEURY, 2000), se o papel de Gestão de Pessoas se resumiria a adaptar-se à estratégia de negócio e implementar suas diretrizes ou envolveria também intervir na estratégia corporativa, introduzindo aspectos estratégicos sobre as pessoas e sua contribuição. A participação do executivo de Gestão de Pessoas na formulação das estratégias organizacionais, aliás, já foi verificada empiricamente

inclusive na realidade brasileira (Albuquerque apud FISCHER, 1998), justificada por sua visão privilegiada sobre os profissionais da empresa e de suas competências. Estas, na medida em que se consolidam, podem e devem retroalimentar a discussão estratégica, redefinindo-a e mesmo modificando-a naquilo que Fleury e Fleury (2000) se referem como ‘ciclo virtuoso’. Neste contexto, a própria estratégia da empresa, que até então possuía uma conotação de estabilidade ganha *status* de temporária.

Hamel (2002) reforça estes argumentos, ao apontar que, na economia pós-industrial, as empresas deverão com maior frequência dar giros com ângulo de 90 graus, reduzindo o ciclo de vida das estratégias. Mas, neste cenário de tamanha incerteza e mudança, a que atrelar a gestão de pessoas e recompensas, haja vista a necessidade de associá-la a algo estável, que sirva de referência para as pessoas? A saída que tem sido proposta consiste em buscar um *fio condutor* que seja capaz de traduzir aspectos mais perenes da organização e, assim, parametrizar essas decisões ao longo do tempo. Este fio condutor deve considerar a dinâmica de desenvolvimento e contribuição dos indivíduos; ser suficientemente amplo para integrar as diversas decisões inerentes à gestão de pessoas; e, ser de fácil manutenção e atualização.

As propostas que surgem são diversas, variando desde aquelas mais conservadoras, que apontam para a alternativa de ‘ampliar’ as descrições de cargos tornando-as mais genéricas e, portanto, mais flexíveis (WOOD JR e PICARELLI FILHO, 1996), até aquelas que sugerem a substituição das descrições de cargos por referenciais mais duradouros e menos prescritivos, como os conceitos de espaço ocupacional (DUTRA, 2002); níveis de abstração (ROWBOTTON e BILLIS, 1987) e complexidade do trabalho (HIPÓLITO, 2000b). Entre uma proposta e outra, estão aquelas que sugerem a construção de um processo dinâmico de replanejamento de funções, que acompanhe as transformações do mundo e que permita que se antecipe tanto às mudanças que os cargos enfrentarão quanto aos seus efeitos (SCHEIN, 1996).

Alguns destes conceitos estão presentes na teoria atual sobre *Gestão por Competências* – cujo funcionamento para efeito de parametrizar decisões de recompensa será explorado no capítulo 2 –, a qual vem despontando a partir da 2ª metade da década de 1990 como uma potencial alternativa ou elemento de complementaridade aos cargos para decisões de Gestão de Pessoas em ambientes dinâmicos. De qualquer maneira, pela dinâmica a que estão sendo submetidas

as organizações, as próprias competências não devem ser ‘amarradas’ exclusivamente em torno de aspectos estratégicos mas associadas a elementos mais estáveis dos quais as decisões organizacionais derivam, se sustentam e para os quais converjam.

Esses elementos podem ser traduzidos pelos valores e propósitos essenciais das empresas que, segundo Collins e Porras (2000:161) devem permanecer fixos, enquanto as “*estratégias e práticas de negócios adaptam-se continuamente a um mundo em transformação*”. Para estes autores eles se traduzem no grande diferencial de empresas capazes de se “*auto-renovar e de alcançar um desempenho superior a longo prazo*” (COLLINS e PORRAS, 2000:161) e requerem a capacidade da empresa em discernir sobre a diferença entre aquilo que pode ser mudado e o que não deve estar aberto à mudança, como a **ideologia essencial** da organização (quem ela é, seus valores intrínsecos e a razão de sua existência) e o **futuro imaginado** (um objetivo audacioso, de 10 a 30 anos).

Um sistema de gestão de pessoas integrado, derivado destes aspectos, serviria de elemento parametrizador das ações e decisões individuais, e orientador aos profissionais sobre aquilo que deles se espera. Por ‘integrado’ entende-se um sistema que efetivamente seja capaz de orientar todas as decisões relativas ao processo de gestão de pessoas, sendo parâmetro para ações em recrutamento e seleção; treinamento e desenvolvimento; avaliação; progressão na carreira; e, inclusive, remuneração. A importância dessa integração pode ser percebida com o resgate do conceito de ‘*otimização conjunta*’ explorado por Albuquerque (1999):

*“não basta estruturar cuidadosamente um subsistema, deixando os demais acompanharem seu passo, assim como não é suficiente esperar que os diversos subsistemas se integrem automaticamente. É necessário definir algumas premissas básicas de alto grau de generalização sobre a integração tecnologias / produção / organização do trabalho / pessoas, cuja **lógica** seja convergente para a proposição de um paradigma **coerente** de gestão de recursos humanos”.*

(ALBUQUERQUE, 1999:10)

O quadro a seguir sintetiza as características exigidas nos dias atuais para a gestão de pessoas

no Brasil, organizadas em 5 categorias, conforme proposto por Fischer (1998).

Quadro 1-2: Características exigidas da atuação de Gestão de Pessoas no Brasil

CATEGORIA	CARACTERÍSTICAS
Foco ou papel principal	Interação com a estratégia do negócio, interferindo em sua definição e integrando processos de RH aos objetivos do negócio; foco em resultados com valor agregado para clientes internos e externos e; agir na facilitação da comunicação e da aprendizagem organizacionais.
Estrutura e forma de atuação	Estrutura flexível, enxuta, em rede, altamente capacitada, atendendo processos e clientes. Relação intensa com fornecedores externos.
Papel dos Profissionais	Consultores internos, polivalentes e multidisciplinares; disseminadores da estratégia e estimuladores do processo de mudança; conhecedores profundos do negócio; orientadores dos profissionais e gestores.
Processos de R.H.	Integrados à estratégia; integrados entre si; orientação para o desenvolvimento como elemento integrador, de modo a fazer frente ao ambiente de constante mudança.
Remodelação dos processos	Acompanhar tendências de mudanças nas relações sindicais; na definição e uso dos cargos ou em sua substituição por conceitos como o de espaço ocupacional (menos prescritivos) e nos processos de captação, remuneração e desenvolvimento de RH.

Adaptado pelo autor com base em Fischer (1998:132-134)

No que diz respeito especificamente a recompensas, além da busca por práticas alinhadas a aspectos de longo prazo da organização e pela tentativa de integração com as demais ações organizacionais e de gestão e pessoas (suplantando uma defasagem histórica do desenvolvimento teórico de remuneração em relação aos demais subsistemas de gestão de

peessoas), observam-se avanços na adoção de sistemáticas baseadas em competências; na expansão da parcela de remuneração variável no composto remuneratório (GAZETA MERCANTIL, 2000); na busca por aproximar a recompensa sob a percepção de valor de quem a recebe, como no uso de benefícios flexíveis (HIPÓLITO, 2002); na valorização de aspectos não pecuniários na recompensa, como oportunidades de desenvolvimento e crescimento profissional que, segundo Fischer (1998), se tornam o principal anseio das pessoas; e na possibilidade do exercício de maior autonomia e liberdade no local de trabalho, aspecto que vem sendo socialmente valorizado (DUTRA: 2002). Tratam-se de movimentos que nascem em resposta à fragilização das relações de trabalho, e à necessidade de desenvolver a capacidade do profissional se empregar, como forma de minimizar o sentimento de insegurança provocado por esta fragilização. Nasce também, no bojo de uma maior ênfase no papel social atribuído às empresas e na busca por mecanismos que desenvolvam o orgulho de pertencer à organização.

Alguns aspectos presentes na literatura de administração desde a 1ª metade do século passado ressurgem mas passam, agora, a ganhar espaço concreto nas organizações. Parte desse resgate decorre do desenvolvimento de instrumentos de gestão mais precisos e são impulsionados pelos recentes escândalos de má gestão em grandes corporações americanas, cujas causas são atribuídas à práticas remuneratórias fortemente calcadas em aspectos pecuniários.

Voltam à cena os argumentos de autores como Kohn (1993a); (1993b) que cita como mazelas provocadas pelo reconhecimento prioritariamente pecuniário o rompimento de relacionamentos; a restrição artificial do nível de performance; a possibilidade de levar os profissionais a não assumirem responsabilidades; e a possibilidade de minar a motivação intrínseca aos indivíduos. Diversos autores da teoria motivacional, como Sievers (1990) e Lévy-Leboyer (1994), reforçam estes argumentos, na medida em que identificam uma perda histórica do significado do trabalho. Sugerem, como remédio, ações que podem ser entendidas como formas alternativas de atender às necessidades individuais e recompensar os profissionais pelo trabalho. Dentre as sugestões, destacam-se a aproximação da relação entre o trabalho e a realização dos objetivos individuais, organizando a relação de troca; o repensar da organização do trabalho, da distribuição dos papéis e do contexto psicológico e social em que a relação ocorre; o oferecimento das condições mínimas para a realização do trabalho; a

permissão de auto-orientação a partir da autonomia; dentre outras.

Também no aspecto jurídico, que vem se apresentando como uma das principais barreiras para o desenvolvimento empírico dos modelos teóricos de recompensa no Brasil, podem ser observados avanços nos últimos anos. Apesar da legislação sofrer poucas alterações (embora receba críticas cada vez mais contundentes, a Consolidação das Leis do Trabalho – CLT – que prevalece data de 1943), percebe-se uma mudança na leitura que dela é feita, gerando jurisprudência que respalda as organizações que estabelecem diferenças salariais para profissionais no mesmo cargo. Estas diferenças vêm sendo crescentemente aceitas, desde que justificadas e documentadas por critérios lastreados em performance ou contribuição dos profissionais. Outro exemplo de evolução recente no campo jurídico é a introdução de legislação específica sobre a Participação nos Lucros e Resultados – PLR – (Lei 10.101 de 19/12/2000) que, além de regulamentá-la, passou a estimular sua prática nas organizações.

Enfim, o período atual é marcado por fortes mudanças na gestão de pessoas e remuneração, advindas da intensificação de movimentos já preconizados em anos anteriores. Seus impactos são notadamente presentes naquelas empresas cujo negócio é altamente influenciado pelo desempenho humano e cuja relação entre organização e profissionais envolve um contrato psicológico onde o valor agregado pelas pessoas à empresa é a principal expectativa da organização e a possibilidade de desenvolvimento profissional e pessoal o principal anseio das pessoas (FISCHER, 1998).

1-3. Considerações finais

Este capítulo apresentou de forma sucinta a evolução no debate sobre recompensas ao longo do último século, e sua associação com mudanças na visão de mundo e do homem; com as características organizacionais e com o papel esperado da atuação gerencial; e com a evolução da Teoria de Gestão de Pessoas. Este resgate mostrou que a compreensão que temos destes elementos influencia de forma determinante a configuração da sistemática de recompensas e que, portanto, eles devem ser apreendidos quando se pretende revisá-la. Percebe-se, por exemplo, que movimentos recentes na área de Gestão de Pessoas, rompendo com a postura passiva que a acompanhou ao longo de sua história (FISCHER, 1998:100), associados a outros

movimentos organizacionais e sociais têm nos levado a um período de inflexão na gestão de recompensas, cujas principais conseqüências são o questionamento sobre a adequação do método de cargos; a busca por mecanismos mais flexíveis para a gestão salarial; a tentativa de integrar recompensas com outros movimentos de gestão de pessoas; e o resgate da discussão sobre recompensas não pecuniárias, impulsionado pela discussão ética que emerge após os recentes escândalos verificados na gestão de algumas grandes corporações multinacionais.

Assim, ao revisarem suas práticas de recompensa, cabe às organizações do Terceiro Setor, assim como a qualquer outra organização, resgatarem suas crenças, valores e objetivos, de forma a cunharem sistemas realmente alinhados às suas necessidades e alicerçados pelas expectativas dos agentes que delas participam. Significa dizer que a compreensão de como a organização se situa em cada uma das dimensões abordadas (relação do homem com seu trabalho; características organizacionais; papel da administração, gestores e da área de Gestão de Pessoas; e o que visam com seus sistemas de recompensa) deve servir como elemento de sustentação das práticas de recompensas, necessitando, portanto, ser investigadas. Um resumo dos aspectos levantados até aqui, com base nas experiências e histórico das organizações que atuam no Mercado, é apresentado no quadro a seguir, tendo sido uma das bases para a estruturação dos questionários aplicados no trabalho de campo. Ressaltamos que aspectos adicionais surgirão da análise da literatura sobre os tipos de recompensa existentes no Mercado (capítulo 2), do resgate sobre a história e configuração do Terceiro Setor (capítulo 3) e das práticas de recompensas nele utilizadas (capítulo 4).

Embora o momento de inflexão pelo qual passa o debate sobre recompensas para as organizações de Mercado torne propício um olhar para os ensinamentos que as experiências no Terceiro Setor possam trazer à essas organizações (como sugerido por Teodósio e Resende (1999)) nosso foco principal com esta tese é o oposto, não invalidando, no entanto, que ganhos neste sentido possam e devam ser observados. Privilegiamos na configuração da pesquisa, portanto, ao entendimento das crenças e expectativas que condicionam as decisões de recompensas nas organizações do Terceiro Setor e, ao confrontá-las com aquelas vigentes nas organizações do Mercado, inferimos sobre as práticas de recompensa que têm mais ou menos chance de serem efetivas nesta realidade.

Quadro 1-3: Aspectos centrais na evolução da Teoria Organizacional, de Gestão de Pessoas e de Recompensas

Período	Relação do Homem com o Trabalho	Características Organizacionais	Papel e características da atuação da Administração e da Gestão de Pessoas	Debate sobre Recompensas
1890-1920	<ul style="list-style-type: none"> ● Homem econômico – busca de retorno de suas decisões para si, orientado por valores econômicos. ● Surgimento embrionário da noção de que a pressão / influência do grupo de trabalho pode influenciar no desempenho individual. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Início processo de estruturação das organizações com estudos sistemáticos de tempos, padrão e métodos de trabalho. ● Divisão entre autoridade e responsabilidades; entre administração e trabalhadores. ● Até então, a administração se baseava apenas em métodos empíricos. ● Empregados como um fator de produção como qualquer outro. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Papel do administrador: obter o maior esforço do trabalhador. ● Origem histórica da Gestão de Pessoas, como Departamento Pessoal. ● Foco da administração e do RH no aumento de produtividade e na redução de custos. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Pagamento de acordo com produção individual ou por dia de trabalho sendo questionado. ● Uso da remuneração como incentivo ao esforço e busca de sistemáticas que ‘quebrassem’ o aparente desinteresse com o trabalho. Participação dos empregados nos lucros da Empresa vista como uma alternativa, porém imperfeita. ● Foco essencialmente pecuniário buscando obter a eficiência máxima individual (desempenho em um conjunto de atividades prescritas) com base em salários altos e desenvolvimento das pessoas.

Período	Relação do Homem com o Trabalho	Características Organizacionais	Papel e características da atuação da Administração e da Gestão de Pessoas	Debate sobre Recompensas
1920 – 1950	<ul style="list-style-type: none"> • Homo social – influenciado por demandas de ordem biológica e social. • A produtividade do homem é influenciada por condições físicas do trabalho. • Visão rígida e estável dos negócios e do ambiente e uma certa previsibilidade do que é esperado de cada profissional. • Papel e contribuição do trabalhador baseado em pressupostos desqualificadores. 	<ul style="list-style-type: none"> • “Psicologização” das relações de trabalho com deslocamento da atenção da organização formal para a informal. • Crescente <i>burocratização</i> do ambiente de trabalho, departamentalização excessiva e <i>impessoalidade</i> nas relações de trabalho. • Padrões culturais autoritários e excessivamente conservadores resistentes à inovação e à mudança. • Surgimento de propostas que consideram a participação dos trabalhadores na organização do ambiente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Equilibrar o problema da produção com a humanidade da produção: articular elementos que influenciam produtividade e desempenho organizacional (ambiente, proteções ao trabalhador, tempo para lazer, espírito de igualdade, etc). • Divórcio entre teoria e prática na Gestão de Pessoas: apesar do avanço teórico da Escola de Relações Humanas grande parte das empresas continuam adotando os princípios tayloristas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Busca por uma percepção de compatibilidade entre esforço e recompensa. • Além dos ganhos decorrentes da melhoria do ambiente de trabalho e do aumento na qualidade de vida sugere-se a participação nos lucros de acordo com a contribuição do trabalhador. • Superestimação dos incentivos e recompensas psicossociais e “condenação” aos incentivos monetários. • Punição quando do não atingimento dos padrões estabelecidos. • Crescimento no uso do cargo como elemento principal de diferenciação salarial. • Desenho de métodos e critérios cada vez mais rígidos para balizar a Gestão de Pessoas e de Recompensas. • Preocupação em transmitir ‘imparcialidade’ na definição remuneratória a partir de métodos que independam de aspectos pessoais mas que sigam padrões de definição ‘rígidos’ e científicos.

Período	Relação do Homem com o Trabalho	Características Organizacionais	Papel e características da atuação da Administração e da Gestão de Pessoas	Debate sobre Recompensas
1950 – 1969	<ul style="list-style-type: none"> ● Eficiência como resultado da articulação de diversos fatores estruturais e comportamentais. ● Mundo em mudança contínua. ● Conflito entre grupos sociais passa a ser visto como processo social básico e de seu resultado depende o bem estar social. Tensão e conflito fazem parte da Teoria das Organizações e, portanto, o apego a regras não deve afetar os fins últimos da organização. ● Elemento humano começa a ser valorizado como influenciando o sucesso das Organizações. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Transnacionalização da economia e maior complexidade organizacional, necessitando de mecanismos mais sofisticados de gestão. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Muda o foco de estimular para a produtividade para a preocupação da eficiência do sistema como um todo. ● Administração devendo articular fatores tanto estruturais como comportamentais. ● Mudança real de foco da atuação de RH para atuar sobre o comportamento das pessoas. Resultado das influências da Escola Humanista. ● Foco no desenvolvimento dos gerentes de linha. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Início de um processo de valorização do desenvolvimento das pessoas em detrimento das atividades técnicas de gestão de Cargos e Salários. ● Passa-se a procurar entender as expectativas das pessoas e o valor que atribuem às recompensas como elemento importante no estudo da motivação para o trabalho. Estas expectativas podem ser tanto de ordem econômica como psicossocial ou associada à própria obtenção de resultados por parte da organização. ● Uma vez que mexer com aspectos de recompensa pode produzir impactos significativos no desempenho, deve-se aproximá-las ao máximo do esforço depreendido pelos profissionais, reconhecendo-os em função desse esforço. ● O valor atribuído às recompensas depende de cada pessoa, sendo essencial, portanto, considerar o que leva cada pessoa a cooperar e recompensá-la de acordo com suas expectativas.

Período	Relação do Homem com o Trabalho	Características Organizacionais	Papel e características da atuação da Administração e da Gestão de Pessoas	Debate sobre Recompensas
1970 - 1980	<ul style="list-style-type: none"> ● Suplantar a idéia do agente racional (típico de uma época de maior estabilidade) pela do agente social complexo. ● Retração da luta de classes, reestruturação produtiva e globalização econômica e política influenciadas pelo modelo norte-americano. ● Meio ambiente como determinante ou fortemente influenciador da capacidade competitiva e configuração das organizações. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Maior participação dos trabalhadores inclusive na gestão de algumas organizações. ● Preocupação com enriquecimento das tarefas, introdução de grupos semi autônomos e círculos de controle da qualidade. ● Proposta de redução radical do formalismo. ● Foco no indivíduo e na iniciativa individual. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Promover a adaptação da organização ao meio ambiente. ● O administrador se constituir em modelador da cultura organizacional e criador de valores comuns. ● Concretizar interesses da organização via administração das relações com seus trabalhadores. ● Atingir a percepção do outro. 	<ul style="list-style-type: none"> ● A remuneração passa a ser vista como um item que impacta fortemente a eficiência organizacional pela sua forte influência na estrutura de custos da maior parte das empresas e por produzir efeitos no comportamento e na performance dos profissionais. Por isso ela deve ser administrada de forma a responder a algum propósito de caráter organizacional e não apenas ser gerida sob o ponto de vista da técnica específica da área de compensação. ● Busca por flexibilizar a gestão da remuneração de modo a responder a variação no ambiente e no local de trabalho. ● Tem início o debate sobre remuneração por habilidades e de outras formas não convencionais de lidar com a remuneração como por exemplo a consulta aos próprios trabalhadores sobre o nível de habilidade dos colegas com impacto direto na remuneração percebida por eles. O uso prático destes métodos, no entanto, ainda é incipiente.

Período	Relação do Homem com o Trabalho	Características Organizacionais	Papel e características da atuação da Administração e da Gestão de Pessoas	Debate sobre Recompensas
1970 – 1980 (continuação)				<ul style="list-style-type: none">• Uso de bônus ou outras formas de remuneração variável atrelada à performance.• Recompensas não monetárias como trabalho enriquecido, auto-gestão e participação dos trabalhadores na gestão das organizações passam a ser prática em algumas organizações embora não necessariamente sejam vistos como recompensa.

Período	Relação do Homem com o Trabalho	Características Organizacionais	Papel e características da atuação da Administração e da Gestão de Pessoas	Debate sobre Recompensas
Final anos 80 e década de 90	<ul style="list-style-type: none"> • Mudanças em valores socioculturais relativos à família, ao indivíduo e ao trabalho aumentando a exigência em relação ao sentido das tarefas confiadas ao indivíduo. • Maior proteção aos direitos individuais. 	<ul style="list-style-type: none"> • Enxugamento da burocracia: Qualidade total, organização por processos, integração horizontal, eliminação de níveis organizacionais, padronização global, reengenharia e <i>downsizing</i>. • Desdobramentos da estratégia para orientar o trabalho dos profissionais em diversos níveis. • Limites entre organizações, cargos e funções menos definidos, gerando ansiedade. • Valorização de aspectos intangíveis e do trabalho conceitual. • Grande interdependência entre unidades e influência de canais horizontais de comunicação. • Forte preocupação com satisfação do cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Administrar RH como fonte de vantagem competitiva mobilizando-os de forma alinhada à estratégia organizacional e integrada entre si / foco no negócio da Empresa. • Resgate do papel gerencial como essencial na Gestão de Pessoas. • Valorização das políticas de Gestão de Pessoas e da forma como são geridas como fonte de vantagem competitiva. 	<ul style="list-style-type: none"> • Confronto entre o modelo 'tradicional' e o 'novo' na gestão de recompensas. • Substituição de cargos por outros elementos como parâmetro de recompensa, tendo início o debate sobre remuneração por competências.

Período	Relação do Homem com o Trabalho	Características Organizacionais	Papel e características da atuação da Administração e da Gestão de Pessoas	Debate sobre Recompensas
2ª metade da década de 90 até dias atuais	<ul style="list-style-type: none"> • Sucesso organizacional associado ao atendimento dos interesses dos múltiplos <i>stakeholders</i>. • Interesses da organização e profissionais vistos não necessariamente como conflitantes. 	<ul style="list-style-type: none"> • A estratégia das empresas que até então eram vistas como relativamente estáveis assumem também um caráter de temporalidade. • Atuação do executivo de Gestão de Pessoas na formulação de estratégias organizacionais. • Intensificação na crença da importância das pessoas como vantagem competitiva, no reforço do papel do gerente como gestor de pessoas e na atuação estratégica de gestão de pessoas, não apenas se inspirando nela mas modificando-a. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aperfeiçoar o entrosamento entre necessidades e anseios dos profissionais e da organização. • Atuação do profissional de Gestão de Pessoas orientada tanto para o curto quanto para o longo prazos, assumindo um papel ativo na definição da estratégia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Necessidade de integração entre remuneração e demais decisões de Gestão de Pessoas exigindo uma redução na distância entre esta prática – normalmente mais conservadora – e aquelas definidas para os demais processos da área. • Expansão, embora tímida, do conceito de competências para parametrizar decisões em remuneração e recompensas. • Orientação para resultados de longo prazo, expansão da parcela variável no composto remuneratório, aproximação entre valor desembolsado pela empresa e percebido pelo profissional (benefícios flexíveis) e valorização de aspectos não pecuniários na administração das recompensas (oportunidades de desenvolvimento, autonomia e liberdade no trabalho e desenvolvimento do orgulho em se trabalhar na organização).

Período	Relação do Homem com o Trabalho	Características Organizacionais	Papel e características da atuação da Administração e da Gestão de Pessoas	Debate sobre Recompensas
2ª metade da década de 90 até dias atuais (continuação)				<ul style="list-style-type: none">• Questionamento do modelo americano de incentivos, fortemente centrado em aspectos monetários.

No capítulo a seguir, resgatamos as principais práticas de recompensa existentes em organizações que atuam no Mercado e as premissas que as suportam. O entendimento destes elementos traz à tona uma série de questões adicionais abordadas no trabalho de campo, sobretudo no tocante às expectativas que sustentam a relação de trabalho entre organizações e seus profissionais. Além disso, a configuração desse capítulo permite uma análise estruturada das possibilidades de recompensa para o Terceiro Setor, devendo ser retomado como referência uma vez que os resultados da pesquisa quantitativa se concretizem.

CAPÍTULO 2: PRÁTICAS DE RECOMPENSA: PREMISSAS E POSSIBILIDADES.

2-1. Introdução

No capítulo 1 fizemos um resgate das Teorias Administrativa e de Gestão de Pessoas e seus reflexos na teoria e prática de recompensas, admitindo que estas são extremamente influenciadas por crenças e aspectos subjacentes à relação de trabalho, que se modificam na medida em que o ambiente organizacional muda. Além desta dimensão vimos, na realização de uma análise mais profunda das formas de recompensa existentes, a possibilidade de identificarmos outros elementos que influenciam a configuração dos sistemas de recompensa, sejam eles relacionados às expectativas de recompensa que permeiam a relação de emprego, sejam relacionados às crenças implícitas a cada tipo de recompensa. Por exemplo, a utilização de planos de participação acionária pressupõe que, ao se tornarem proprietários da organização, os indivíduos se empenharão mais; os incentivos de longo prazo podem sinalizar para o pressuposto de que a remuneração futura é vista como um elemento de retenção do profissional; o reconhecimento pelo desenvolvimento pressupor que as pessoas buscam aprendizado constante; e o pagamento variável pode se sustentar sobre uma crença de baixa aversão ao risco por parte do trabalhador ou sobre a pressuposição de que a recompensa financeira do desempenho estimula o aumento na performance.

Neste capítulo, temos por objetivo identificar pressupostos adicionais àqueles presentes no debate apresentado no capítulo 1, além de servir de material orientativo aos que planejam repensar suas práticas de recompensa. O resgate apresentado a seguir serve, ainda, de base para homogeneizar a compreensão dos leitores no que diz respeito aos tipos de recompensa existentes, uma vez que o entendimento das alternativas remuneratórias se constitui em condição necessária para que se possa discutir aquelas mais apropriadas às organizações do Terceiro Setor. E, por fim, este resgate objetivou complementar o trabalho de sistematização do conhecimento sobre práticas de recompensas efetuado no capítulo 1, contribuindo para que se atinja o objetivo principal desta tese.

A literatura que versa sobre as práticas de recompensa – notadamente com foco em sua utilização nas organizações de Mercado – é extremamente ampla, não sendo objetivo deste resgate reproduzi-la em todas suas dimensões. Optamos por focar naqueles aspectos que efetivamente trazem contribuição para o propósito deste trabalho, seja por confrontarem

alternativas de recompensa que se orientam por *pressupostos* diferentes e que, portanto, nos auxiliarão no debate acerca destes pressupostos; seja por explicitarem o funcionamento de determinada prática que precisa ser entendida para que o leitor apreenda a discussão que se segue nos capítulos subseqüentes, quando da apresentação das alternativas de recompensa sugeridas às organizações do Terceiro Setor.

A figura abaixo aponta os tipos de recompensa que serão abordados no resgate conceitual apresentado a seguir, com destaque para os pressupostos que os sustentam e para uma breve explanação de seu funcionamento, de seus aspectos positivos e limitações.

Figura 2-1: Tipos de recompensa que serão abordados no capítulo

Outros tipos de Recompensa	Outros		
	Autonomia e Liberdade para Realização		
	Oportunidades de Desenvolvimento		
Remuneração Variável	Participação Acionária		
	Participação nos Ganhos e Lucros		
	Prêmios / Comissões		
Remuneração Fixa	Benefícios	Configuração	
		Padrão	Flexível
	Salário	Foco	
		Cargo	Pessoa

2-2. A Remuneração Fixa

A parcela fixa representa, em geral, a maior parte do composto remuneratório, em se tratando de relações de trabalho estáveis. É composta, essencialmente, pelo salário¹⁰ e por benefícios¹¹

¹⁰ Ceriello e Freeman (1991) definem salário como a parcela fixa de remuneração, paga regularmente.

¹¹ Uma definição de benefícios é dada por Cascio (1992:374) que os aponta como sendo os “*extras que os*

(BURGESS, 1968). O principal dilema que se apresenta na literatura em relação a remuneração fixa diz respeito ao núcleo principal de referência: se o **cargo**, ou se a **pessoa**. Os métodos funcionais de remuneração (centrados em cargos) estão fortemente associados a lógica de padronização e estruturação do trabalho presente nas organizações a partir da revolução industrial, enquanto que a abordagem centrada em pessoas vem conquistando espaço a partir da década de 1970, sendo reconhecida como mais flexível e, portanto, mais adequada em ambientes dinâmicos. Não se pode, no entanto, assumir a migração das empresas da utilização de métodos funcionais para métodos centrados em pessoas como uma tendência inequívoca, haja vista as inúmeras variantes que cada uma destas abordagens assume na prática.

A existência destas variações, somada à diversidade das organizações brasileiras e a seus diferentes estágios de desenvolvimento, faz com que estes métodos convivam simultaneamente, o que não deve ser visto necessariamente como um fenômeno negativo, desde que estejam alinhados às características, história, valores e cultura das organizações que os utilizam, bem como aos objetivos que pretendem alcançar. Cabe frisar, ainda, que as organizações raramente adotam um desses métodos de forma *pura*, ao contrário, nota-se a prevalência de práticas que mesclam estes conceitos, se constituindo em alternativas intermediárias que procuram incorporar os aspectos positivos de cada um deles.

A seguir, efetuamos um resgate dos principais aspectos associados aos métodos funcionais e daqueles centrados na análise da pessoa, ressaltando elementos relacionados ao seu funcionamento e aos princípios que os sustentam. Esta análise focará inicialmente o salário para, na seqüência, explorarmos as práticas de benefícios.

2-2-a. O Método Funcional de Determinação Salarial

Como visto, o Método Funcional de Gestão de Pessoas e de Recompensas teve origem com o surgimento das grandes organizações centradas no comando e controle, sustentado pela crença na “*natureza preguiçosa*” dos trabalhadores e na visão de que o trabalho se constitui em algo “*penoso*”, representando um “*custo ao trabalhador*”. A existência destes pressupostos levam as empresas a estruturarem suas atividades de forma altamente

empregadores provêem para tornar a vida fora do trabalho mais gerenciável e segura”, se constituindo “numa primeira linha de defesa contra as contingências da vida: doença; incapacidade, envelhecimento e morte”.

padronizada, tornando o trabalho rotineiro e dedicando ampla atenção ao controle dos profissionais no exercício das atividades a eles designadas. Neste contexto, espera-se dos trabalhadores, a simples reprodução de um conjunto de atividades definidas em seu **cargo** e, quanto melhor o fizerem, mais estarão contribuindo para o *sucesso* organizacional. Trata-se de uma equação lógica: conhecendo-se os produtos (ou serviços) a serem oferecidos ao mercado e o conjunto de atividades necessárias para fazê-los, basta distribuí-las ao longo da força de trabalho de modo que sua execução conduza, naturalmente, à obtenção dos resultados desejados. Uma vez que as atividades a serem executadas são definidas, em sua maior parte, de forma a se tornarem rotineiras e metodicamente estruturadas, parte do ganho na produção é resultante da especialização do profissional, ou seja, o quanto ele é hábil, veloz e efetivo na realização das atividades a ele alocadas. Esta habilidade tende a se desenvolver com a prática, reforçando o conceito de divisão e estruturação do trabalho.

Como o trabalho do profissional é determinado pelo conjunto de atividades a ele atribuído, e este conjunto pode ser comum a vários empregados (alocados no mesmo cargo), parece sensato remunerar da mesma forma todos que possuam atividades semelhantes. Emerge aqui a aplicação dos cargos como elemento principal na determinação das recompensas dos profissionais. Portanto, na **sistemática funcional** de compensação, mensura-se o valor dos cargos para a organização e, quanto maior esse valor, maior deve ser a recompensa atribuída aos profissionais que os exercem.

Para a atribuição de valor aos cargos e, conseqüentemente de cada profissional, pode-se utilizar de uma série de técnicas, com diferentes graus de sofisticação. Estas apresentam-se classificadas na literatura nas categorias ‘qualitativa’ e ‘quantitativa’, segundo a abordagem que prevalece na identificação dos valores atribuídos a cada cargo.

As *técnicas qualitativas* são típicas das fases iniciais da administração da remuneração e daquelas organizações menores e menos estruturadas, onde o custo inviabiliza ou dificulta a introdução de alguma técnica mais sofisticada. Como expoentes típicos temos a técnica de **escalonamento**, que consiste na ordenação dos cargos em função de sua complexidade e importância, a partir da comparação sucessiva entre eles, e da posterior atribuição dos salários respeitando este ordenamento e a técnica das **categorias pré-determinadas**, onde a

determinação dos salários é antecedida da alocação do cargo em uma descrição resumida de padrões de complexidade de trabalho.

As *técnicas quantitativas*, mais sofisticadas, atribuem pontos aos cargos na medida em que vão sendo avaliados num conjunto de fatores previamente definidos e caracterizados de acordo com níveis crescentes de complexidade. Estes fatores variam conforme a natureza do cargo e sua avaliação, em geral, é realizada por um comitê, sob mediação de profissionais da área de Gestão de Pessoas. O estabelecimento do salário é função direta da pontuação obtida pelo cargo e calculada com base na aplicação de técnicas estatísticas.

Como discutido, o método funcional de recompensas cresceu de forma avassaladora com o aumento de complexidade das organizações e com a necessidade de se estabelecer parâmetros que auxiliassem no gerenciamento dessa complexidade. Dentre os fatores que o impulsionaram destacam-se:

- Alinhamento com as necessidades das organizações e com a ‘filosofia’ de gestão que preponderou por décadas – centrada na estruturação de tarefas e no **comando e controle**;
- Percepção de **objetividade** no método, em função de utilizar-se de técnicas estatísticas sofisticadas para **pontuar** a importância relativa dos cargos para a organização. A ‘cientificidade’ do método serve de argumento para se justificar as diferenciações salariais e, ao ter como foco principal cargos – e não pessoas –, transmite sensação de **imparcialidade**;
- Se tratar de um método ‘bem avaliado’ e, portanto, *estimulado* pelos órgãos que regulam as práticas trabalhistas. Isto porque, ao estabelecer regras para as diferenciações de recompensa que independam de uma análise dos indivíduos, torna-se mais difícil a determinação das recompensas por critérios discriminatórios (seja em função de gênero, raça, ou outro qualquer). Esta preocupação está bastante presente na literatura, sobretudo americana.

Embora, ainda hoje, o método funcional seja a grande referência para a determinação dos salários praticados pelas organizações, na medida em que o trabalho vai se tornando mais fluido, menos previsível, este método vai perdendo em capacidade de explicar a real contribuição dos profissionais e, conseqüentemente, as técnicas nele ancoradas passam a ser

questionadas. Emerson (1991), por exemplo, aponta para uma dissonância entre o que se paga (e se valoriza) a partir da aplicação dos métodos funcionais e o que se espera dos profissionais atualmente, decorrência da falta de alinhamento entre suas premissas e um mundo organizacional mais dinâmico e competitivo. Dentre as restrições apontadas por Emerson destacam-se a inflexibilidade do método; a ausência de alinhamento com os objetivos estratégicos das organizações; a complexidade dos critérios; a dificuldade de compreensão e aplicação pelos gestores; e o alto custo de atualização. Estas limitações, percebidas sobretudo por aquelas organizações inseridas num cenário de maior pressão, levam a busca por métodos mais flexíveis, que extrapolem as dificuldades encontradas.

Uma alternativa apresentada na literatura tem sido sugerir variações no uso do próprio método funcional, de forma a aproximá-lo das necessidades das organizações, destacando-se a utilização de caracterizações de cargos mais abrangentes e genéricas, com foco nos processos internos da companhia (WOOD JR e PICARELLI FILHO, 1996) e a adoção de bandas salariais largas (*broadbandings*), que permitam estabelecer diferenças salariais maiores entre os ocupantes de uma mesma posição. No entanto, como estas variações nem sempre têm se demonstrado suficientes, abre-se espaço para sugestões de mudança mais acentuadas, que incluem migrar a referência principal para determinação da remuneração do **cargo** para as **pessoas**.

2-2-b. Os Métodos de Determinação Salarial Centrados na Pessoa

No extremo oposto ao método de remuneração funcional, que subjuga os indivíduos ao cargo no qual estão alocados, vê-se a alternativa de remunerar a partir de uma análise da pessoa e de seu conjunto de características (conhecimentos, habilidades, posturas e comportamentos). Neste sentido, a análise da pessoa a partir do mapeamento de suas habilidades foi a que conquistou maior espaço consistindo, segundo Milkovich e Newman (1987:84) em pagar pelo que os profissionais “*podem fazer*” e não pelo que “*estão fazendo*”. Procura-se, dessa forma valorizar o profissional com base em suas capacidades, estimular a aquisição destas e reconhecer a importância da atuação dos indivíduos na configuração de seu trabalho e na obtenção de resultados.

No entanto, como dito no capítulo 1, o pagamento em função das habilidades que os

profissionais possuem têm ficado restrito a grupos específicos de profissionais, como aqueles em posições operacionais (onde aparentemente há uma maior proximidade entre o domínio de habilidades e a contribuição da pessoa para a organização) ou aqueles locados em posições de extrema especialidade em centros avançados de Pesquisa e Desenvolvimento (onde a contribuição destes profissionais para a empresa é difícil de mensurar).

A possibilidade de analisar diretamente a pessoa como forma de equacionar algumas das limitações que o método funcional vinha apresentando, levou alguns autores a sugerirem, a partir da década de 1990, a adoção do conceito de competência (que já vinha sendo trabalhado na área de Treinamento e Desenvolvimento) para remunerar profissionais em posições técnicas, de análise e gerenciais (CAUDRON, 1993); (LEDFOUR JR, 1995). Estes autores, ao definirem competências como um “*conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (isto é, o conjunto de capacidades humanas) que justificam uma alta performance*” (HIPÓLITO, 2001:82), assumem que estas estão lastreadas na inteligência e personalidade da pessoa e admitem a proximidade entre os conceitos de habilidades e competências, diferenciando-os apenas por focarem em públicos diferentes. Esta visão de competências, no entanto, traz consigo uma série de dificuldades, muitas das quais já presentes na idéia de se remunerar por habilidades. Dentre elas Hipólito (2001:61-62; 86-87), ao resgatar a produção de inúmeros autores, destaca:

- Dificuldade em se estabelecer o valor de cada habilidade tanto para garantir a equidade interna quanto o equilíbrio com o mercado;
- Tendência a aumentar os valores destinados à folha de pagamento;
- Aumento no investimento em treinamento e no monitoramento do desenvolvimento e certificação de habilidades;
- Dificuldade de gerenciar a expectativa dos profissionais;
- Estímulo a rotação de posições como forma de aumentar o ganho individual, não promovendo, necessariamente, aumento na eficiência organizacional;
- Dificuldade de atualização da sistemática e complexidade administrativa, sobretudo em situações onde o ritmo de mudanças na organização do trabalho e na tecnologia é acelerado;
- Dificuldade de transição de um sistema de Gestão de Pessoas e remuneração centrado em cargos para um centrado em habilidades e competências;
- risco de reproduzir a realidade vigente e desenhar uma sistemática focada no passado e

no presente, e não no futuro;

- Induzir as pessoas a um foco em comportamentos, em vez de em realizações, e a organização a tentar homogeneizar as características de seus profissionais, em contextos onde a diversidade se constitui em elemento determinante da competitividade;
- Risco trabalhista.

Além das dificuldades acima apontadas perde-se, nos públicos não operacionais, uma relação mais próxima entre capacidade técnica e contribuição, sendo possível, por exemplo, encontrar profissionais extremamente qualificados que não conseguem traduzir esta qualificação em contribuição ou verificar pessoas com características, comportamentos e conhecimentos bastante distintos obtendo resultados semelhantes.

A quase total ausência de experiências bem sucedidas de aplicação da lógica da remuneração por habilidades para posições não operacionais decorre, portanto, da dificuldade em se garantir que, ao recompensá-las, se esteja reconhecendo a *contribuição*, o *valor agregado* da pessoa, condição necessária para que seja estabelecida uma situação de equilíbrio entre o que a organização recompensa e o que obtém em troca. Pela fragilidade com que se apresenta empiricamente, o conceito de competências, inicialmente visto como semelhante ao de habilidades, passou a ser criticado e repensado. Uma evidência desta fragilidade se manifesta na proposição de inúmeros autores de que o reconhecimento dessas habilidades deva estar condicionado à análise do cargo (CAUDRON, 1993; MACLEAN, 1990; OLIVER, 1996; GROSS, 1997), ou seja, tentam se ancorar no conceito que pretendiam substituir.

Mais recentemente, a discussão acerca dos parâmetros que devem ser considerados na determinação da remuneração dos profissionais têm reconhecido a importância da pessoa e de suas capacidades na configuração de seu trabalho mas é este que, em última instância, determina o valor delas para a organização. Nesta linha observam-se experiências de gestão por competência onde estas são vistas não apenas como um conjunto de capacidades individuais (como na origem) mas como a contribuição decorrente da mobilização destas capacidades num contexto concreto de trabalho.

Para mensurar esta contribuição, e assim, determinar o padrão salarial adequado, autores

como Hipólito (2000b) e Dutra (2002) sugerem sua associação com a complexidade do trabalho exercido, ancorados pelas publicações de autores como Jaques (1967); Mishina & Inaba (1985); Rowbottom e Billis (1987); dentre outros. Vale ressaltar que a própria sistemática funcional se utiliza da complexidade do trabalho para a determinação do nível de pagamentos, porém, como base para atribuir valor aos cargos e não a partir de uma análise direta das pessoas. Como visto, a opção por observar diretamente a pessoa, prescindindo da figura do cargo, sustenta-se na premissa de que em situações de trabalho dinâmicas, pouco estruturadas, *a pessoa faz seu espaço*, independentemente do que está descrito em seus cargos e, caso não seja reconhecida por isso, gerar-se-á *iniquidade*.

Cabe destacar que nesta abordagem do conceito de competências, a *contribuição*, a *agregação de valor*, é medida sob o ponto de vista da organização e não da pessoa. A compreensão desta dimensão é importante pois a referência de que a remuneração por competências têm por foco a pessoa têm induzido a uma percepção enganosa de que ela valoriza o indivíduo *pelo que ele é* quando, na verdade, ele é valorizado pelo que contribui, e é justamente esta configuração que permite seu alinhamento com os propósitos organizacionais.

Além do foco da avaliação na pessoa (e não no cargo), os sistemas de remuneração por competências diferem do método funcional pela existência de uma reflexão inicial sobre a mensagem que a organização espera passar por intermédio de suas sistemáticas de recompensa; por uma explicitação clara dos parâmetros que determinam decisões salariais; e pela total dissociação dos critérios de valorização dos indivíduos da configuração da estrutura organizacional. Assim, os salários praticados são função do espaço ocupado pelo indivíduo na organização, espaço este fruto tanto das necessidades desta quanto da capacidade das pessoas em percebê-las e em responder a elas.

Esta configuração tem dado aos sistemas de remuneração por competências potenciais vantagens em relação ao método tradicional, destacando-se uma maior transparência na gestão da remuneração; a possibilidade dos gestores administrarem salários com base em informações mais estruturadas e de fácil entendimento; um maior alinhamento entre as recompensas atribuídas e o que a organização valoriza e quer reconhecer; e uma maior sinergia com os demais subsistemas de Gestão de Pessoas. No entanto, a novidade do tema; a

pequena quantidade de estudos e experiências que comprovem sua eficácia em relação aos métodos tradicionais; a diversidade de abordagens e entendimentos de como se deve administrar remuneração por competências; o receio de enveredar diante do desconhecido em uma dimensão tão crítica quanto o salário; o alto grau de abstração que exige dos gestores; e o fato de exigir que estes assumam a responsabilidade por decisões em Gestão de Pessoas nem sempre pautadas por aspectos objetivos; têm se apresentado como elementos dificultadores de sua expansão, além da própria resistência em se romper totalmente com o conceito de cargos. Estes aspectos têm feito com que as organizações geralmente optem pela manutenção das estruturas funcionais de recompensa em paralelo à introdução de referenciais por competências, se utilizando, portanto, de modelos híbridos.

2-2-c. A prática de benefícios

Embora os pacotes de benefícios (compensação indireta) tenham sido desenhados inicialmente para irem ao encontro das necessidades básicas da maioria, procurando contemplar aspectos que possibilitem uma vida fora do trabalho mais gerenciável e segura, foram se transformando, com o tempo, em mecanismo para atração e retenção de pessoas talentosas (CASCIO, 1992), ganhando popularidade nos anos seguintes à Segunda Guerra Mundial (FLANNERY ET ALII., 1997). Pressupõe que as pessoas prezam, em suas vidas, por segurança e que, ao tirarem dos profissionais a preocupação com aspectos como saúde, aposentadoria, dentre outros, as organizações estarão possibilitando aos indivíduos que se dediquem de forma plena ao trabalho.

Com a expansão no uso das práticas de benefícios, cresce a importância de administrá-los com cuidado na medida que representam, em geral, um dispêndio anual significativo (CASCIO, 1992). De acordo com pesquisa realizada pelo Hay Group (consultoria especializada em remuneração) em 1994, nos Estados Unidos, os benefícios representavam, em média, “25% dos custos totais da folha de pagamento” (FLANNERY ET ALII., 1997:162). Além disso, a gestão de benefícios nem sempre é simples, ao contrário, costuma trazer consigo uma certa complexidade administrativa. Estes aspectos, juntamente com a dificuldade de se reduzir benefícios concedidos, fazem com que qualquer decisão em relação ao tema deva contemplar uma análise da organização a longo prazo, dos resultados pretendidos com sua aplicação e dos custos dela decorrentes.

Cascio (1992) aponta que as diferentes perspectivas na análise dos benefícios entre organização e profissionais contribuem para tornar sua gestão complexa: enquanto as empresas focam essencialmente *os custos* do benefício, os profissionais direcionam a análise para o seu *valor*, dimensões que, nem sempre, estão alinhadas. Por exemplo, a empresa pode estar despendendo recursos para prover algum benefício, como um plano de saúde, que não possui nenhum valor para determinado profissional, seja porque ele prefere manter um convênio particular, seja por poder usufruir do plano de saúde do cônjuge. O autor acrescenta que para evitar este tipo de situação, e potencializar o impacto do valor despendido em benefícios, algumas empresas estão oferecendo planos de benefícios flexíveis, nos quais o profissional escolhe a totalidade ou parte de seu conjunto de benefícios com base em alternativas disponibilizadas pela organização, aumentando o valor percebido pelos benefícios e mantendo seu custo total. Trata-se, no entanto, de uma alternativa que aumenta a complexidade administrativa, aspecto que deve ser levado em conta antes de sua introdução (ARMSTRONG, 1996).

Ao analisarmos particularmente a discussão sobre recompensas para organizações do Terceiro Setor, notamos que, com frequência, têm-se sugerido a incorporação de *benefícios diferidos*. Estes se constituem, em essência, de arranjos sob os quais “*o empregador provê pensão para o empregado quando este se aposenta, ou rendimento para as famílias cujo membro morra*” (JONES, 1999:09) tendo, como um de seus objetivos principais, sinalizar que a organização se constitui num bom lugar para uma relação profissional de longo prazo.

Os planos diferidos têm apresentado como alvo principal profissionais de nível executivo, e como uma das características de funcionamento, a possibilidade do profissional “*escolher por deferir um montante específico de rendimento até uma data posterior (usualmente até a aposentadoria), ou a organização pode eleger depositar uma soma em adição ao salário do executivo para prover benefícios futuros*” (JONES, 1999:09). Trata-se, segundo Jones (1999) de uma troca de promessas onde o executivo firma certos compromissos com a organização (como uma continuidade de serviços, consultoria após a aposentadoria etc) e a organização oferece pagamento de um certo montante de recursos por um período específico de tempo na aposentadoria ou em caso de invalidez ou morte.

A grande atratividade da remuneração diferida se constitui no fato dela não ser taxada até ser retirada, postergando o momento em que incide a tributação. No entanto, trata-se de uma prática de difícil adoção, se constituindo num dos tipos de recompensa mais difíceis de administrar, necessitando, normalmente, do auxílio de especialistas.

Outro termo com o qual iremos nos deparar quando da análise da literatura sobre recompensas para organizações que atuam no Terceiro Setor é o de benefícios periféricos (*fringe benefits* ou *perks*), que se referem àqueles benefícios não diretamente ligados ao cuidado da segurança pessoal e necessidades (ARMSTRONG, 1996), como oportunidades de carreira, desafios profissionais, dentre outros. Estes aspectos serão tratados mais adiante, no que classificamos como outros tipos de recompensa, de caráter não financeiro.

2-3. A Remuneração Variável

Quando avaliamos o que influencia o montante a ser pago a título de remuneração variável, notamos duas grandes diferenças em relação a remuneração fixa: a **primeira**, como o próprio nome diz, refere-se ao fato de seu valor poder variar em intensidade – e até deixar de existir – em função dos lucros ou resultados alcançados pela organização e a **segunda**, está associada ao fato de ele ser determinado, em geral, considerando a *performance/desempenho*, diferentemente da parcela fixa que, como apresentado, tem seu valor determinado com base nas responsabilidades, na complexidade do trabalho exercido por um profissional (seja a partir de uma análise direta dele ou do cargo que ocupa) ou no seu conjunto de capacidades¹².

Ao longo dos últimos anos têm-se verificado que a adoção da prática de remuneração variável têm crescido substancialmente¹³, assim como a participação da parcela variável no total de remuneração. Os motivos apontados para este crescimento têm sido:

- A busca das organizações em reduzir seus custos fixos, substituindo-os sempre que possível por variáveis (WOOD JR e PICARELLI FILHO, 1996);
- A possibilidade de vincular sua prática a metas de produtividade e, dessa forma, estimular o desempenho (WOOD JR e PICARELLI FILHO, 1996) e a redução do que em

¹² Esta afirmação não deve ser interpretada como unanimidade, uma vez que existem autores que sugerem que o pagamento pela aquisição de habilidades e competências se dê na forma de remuneração variável.

¹³ Cascio (1992) registra que nos Estados Unidos, já na década de 1980, a remuneração variável estava presente em alguma de suas formas em 70% a 80% das organizações.

economia se denomina oportunismo pós contratual (*moral hazard*);

- A aceitação desta prática pelos trabalhadores, seus sindicatos e pelas empresas, deixando aquelas organizações que não a praticam com menor poder competitivo no mercado de trabalho;
- A possibilidade de oferecer maiores ganhos aos profissionais em anos de bons resultados, uma vez que, ao contrário do salário, não é selado um compromisso de sustentação do nível de pagamento dado a título de variável em anos subsequentes. Isto ocorre em particular pela não aplicação do princípio da habitualidade, ao menos para aquela parcela variável enquadrada na lei federal no 10.101 de 19/12/2000, a qual regula a Participação nos Lucros e Resultados (PLR) no Brasil. A legislação oferece, ainda, benefícios tributários à parcela de remuneração paga em forma de Participação nos Lucros e Resultados (ROSA, 2000), uma vez que não incide sobre ela uma série de encargos como, por exemplo, 13º salário, Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS) e 1/3 de férias.

Vale ressaltar, no entanto, que a legislação que regulamenta a participação nos Lucros e Resultados exclui de seu regimento as organizações que atuam no Terceiro Setor. Textualmente, estão excluídas desta prática as organizações

“sem fins lucrativos que cumulativamente não distribua resultados, a qualquer título, ainda que indiretamente, a dirigentes, administradores ou empresas vinculadas; aplique integralmente os seus recursos em sua atividade institucional e no País; destine o seu patrimônio a entidade congênere ou ao poder público, em caso de encerramento de suas atividades; e mantenha escrituração contábil capaz de comprovar a observância dos demais requisitos deste inciso, e das normas fiscais, comerciais e de direito econômico que lhe sejam aplicáveis”

LEI FEDERAL 10.101

A exclusão das organizações sem fins lucrativos da possibilidade de se enquadrarem nos critérios da lei da PLR não impedem, no entanto, que elas pratiquem remuneração variável, apenas não lhes dá a possibilidade de se utilizar dos incentivos propiciados pela lei, como vantagem tributária e um respaldo para que não se aplique o princípio da habitualidade para a parcela distribuída a este título.

A avaliação da performance, base para a remuneração variável, em geral é medida por meio do acompanhamento da realização de metas pré-definidas, para determinado período de tempo. Estas podem ser definidas no âmbito da organização, área, equipe e, em alguns casos, chegar ao nível individual, dependendo, para isso, de algumas pré-condições, como a existência de uma cultura organizacional favorável e a possibilidade de se acompanhar a interferência individual no cumprimento das metas (o que é mais difícil em algumas posições e/ou setores de atuação) requerendo, normalmente, um longo período de maturação desta prática na organização. Em razão disto, percebe-se a tendência de utilizar-se de parâmetros de acompanhamento de resultados *de grupos* para determinar a remuneração variável e distinguir individualmente os profissionais a partir de sua remuneração fixa¹⁴. Outro fator que estimula as empresas a priorizarem grupos como referência para a remuneração variável é o objetivo de grande parte delas em estimular a atuação em equipe e a cooperação como elementos de convergência das ações individuais em torno dos objetivos maiores da companhia, acreditando que, nem sempre, o melhor resultado individual significa o melhor para a equipe e organização.

Embora a adesão às práticas de remuneração variável seja crescente, ao menos para aquelas organizações que atuam no Mercado, a *forma* como se operacionalizam varia fortemente de uma realidade para outra. Estas variações, apesar de sinalizarem para a possibilidade de modelagem de soluções customizadas, trazem consigo o desafio de encontrar a prática mais adequada para cada organização.

Dentre os principais métodos de remuneração variável – alguns dos quais têm sido sugeridos às organizações do Terceiro Setor, como veremos no capítulo 4, – destacam-se três tipos, os

¹⁴ Essa distinção acaba por interferir, inclusive, na remuneração variável, uma vez que em muitas práticas ela é definida em múltiplos de salário.

quais discutiremos no tópico a seguir.

2-3-a. Principais Métodos de Remuneração Variável

Participação nos Ganhos e Lucros. A participação nos *ganhos* prevê a distribuição de remuneração por aumentos na produtividade, redução de custos ou melhoria de outros indicadores que monitoram a eficiência da organização. Já a participação nos *lucros*, consiste na distribuição de uma porcentagem dos lucros da organização, a partir de fórmula e critérios previamente estabelecidos. Esta distingue-se da participação nos ganhos por três aspectos: tem como medida a lucratividade (e não a produtividade); se caracteriza normalmente por uma periodicidade anual e; por não estar diretamente associada ao esforço ou performance é muitas vezes entendida como um **benefício**, ao contrário da participação nos ganhos que tem sido classificada com um **incentivo**, por sua associação direta com o comportamento (Cascio, 1992).

Isoladas, as práticas de participação nos ganhos e nos lucros têm mostrado limitações: a *primeira*, se mal desenhada, pode não garantir a existência de fundos suficientes para pagamento¹⁵ e a *segunda*, pela distância entre pagamento atribuído e o esforço das pessoas ou grupos, pode não estimular adequadamente o comportamento. Estas limitações têm feito com que grande parte dos programas de remuneração variável trabalhem simultaneamente estes dois conceitos onde o incremento no lucro, na rentabilidade ou no faturamento se tornam elemento base para a constituição do fundo a ser distribuído e os critérios de performance (do indivíduo ou da equipe) funcionam como parâmetro para a distribuição deste fundo entre os colaboradores da organização.

Participação Acionária. Consiste numa forma de incentivo de longo prazo, caracterizada pela distribuição ou venda facilitada de ações, que só podem ser exercidas (isto é, comercializadas) após um período de carência. Objetiva, principalmente, a manutenção do empregado na organização ao longo do tempo e, de acordo com Wilson (apud WOOD JR e PICARELLI FILHO, 1996:92), “*criar um senso de identidade, comprometimento e orientação para resultados*”. Um dos pressupostos que sustentam as práticas de participação acionária consiste na crença

¹⁵ Schuster e Zingheim (1992) apontam que garantir a possibilidade de pagamento do programa de remuneração variável se constitui num dos principais cuidados a serem tomados quando de sua configuração.

de que os executivos (ou funcionários) ao se perceberem como sócios, trabalharão mais para aumentar o retorno dos acionistas a longo prazo.

Embora sua prática – nos moldes tradicionais – esteja limitada às organizações que tenham ações negociadas na Bolsa de Valores, é possível àquelas que não as possuem utilizar-se da prática de ações fantasmas (*phantom stocks*), em que se simula os movimentos do mercado acionário com base na evolução dos parâmetros financeiros da empresa. A participação acionária tem tido expansão limitada no Brasil, quando comparada ao que se pratica no mercado norte americano, onde é sugerida, como veremos mais adiante, inclusive às organizações que atuam no Terceiro Setor. Entre os fatores que dificultam sua expansão no Brasil destacamos:

- O grande espaço de tempo entre o esforço e o reconhecimento da recompensa;
- A insipiência do mercado acionário brasileiro onde a alta concentração e os movimentos especulativos fragilizam a relação entre o valor da ação e os indicadores de melhoria organizacional. Soma-se a este fato o impacto da instabilidade econômica e de outras ações do Estado, gerando incertezas quanto ao futuro e, conseqüentemente, refletindo na valorização das ações;
- A cultura remuneratória brasileira onde prevalece uma visão centrada em resultados imediatos, curto prazo;
- A falta de uniformidade entre os legisladores em relação ao tratamento tributário que deve ser dado aos valores obtidos a título de participação acionária e a complexidade técnica de desenhar, implementar e acompanhar o plano, o qual deve estar sujeito também às normas do Banco Central.

Comissão e incentivos/campanhas. A prática de comissionamento é definida por Keenan (1994) como provendo “*equidade a partir dos resultados*” onde um representante de vendas compartilha diretamente suas conquistas por meio de uma proporção previamente determinada. Trata-se de uma das formas mais antigas de remuneração variável, tendo, normalmente, foco individualizado e restrito a profissionais da Área Comercial/Vendas e, diferentemente de outras técnicas de remuneração variável, se caracteriza pelo pagamento mensal. A composição remuneratória dos profissionais de vendas pode, segundo Moynahan (in KEENAN, 1994) compreender uma das seguintes categorias: ser centrada exclusivamente no salário base; ser diretamente relacionada a comissão; uma combinação entre salário e

comissão com baixo risco ao trabalhador; uma combinação salário e comissão com alto nível de risco para o trabalhador; e uma combinação entre salário e bônus. Naturalmente, a estratégia de composição destes elementos a ser escolhida por cada organização deve considerar o tipo de venda (o grau de influência do vendedor sobre a venda, seu ciclo de amadurecimento, etc) e a mensagem que se quer passar.

2-3-b. O debate sobre a eficiência da remuneração variável

Embora, por sua natureza, as organizações que atuam no Terceiro Setor não possam praticar remuneração com base em lucros (por não o terem como finalidade), diversos autores norte-americanos sugerem a estas organizações a introdução de práticas de reconhecimento baseadas na performance, como veremos no capítulo 4. Isto se deve a expectativa de que estas práticas tragam os benefícios apregoados por autores como Wood Jr e Picarelli Filho (1996) e Armstrong (1996), dentre os quais destacam-se: reforço de uma cultura participativa e do trabalho em grupo; forte orientação para a performance; melhoria na coordenação do trabalho e a transmissão de uma visão mais abrangente do negócio e da interface entre os sistemas internos; total transparência nos objetivos e na relação destes com a recompensa. Como pressuposto da adoção destas práticas está se admitindo, portanto, que, ao oferecer uma recompensa ou incentivo financeiro, a organização está motivando as pessoas a trabalharem melhor.

Os efeitos positivos da introdução de práticas de remuneração variável, no entanto, não são objeto de consenso, ao contrário, uma série de autores criticam tanto sua filosofia quanto apontam para possíveis problemas decorrentes de sua adoção. Beer (apud ARMSTRONG, 1996:247), por exemplo, aponta que a utilização de recompensas extrínsecas associadas à performance pode reduzir a motivação intrínseca que surge “*quando os indivíduos estão espontaneamente envolvidos com seu trabalho*”, ou seja, a introdução deste tipo de recompensa pode minar o efeito de outra recompensa – considerada muito mais forte e legítima – que são aquelas oriundas de expectativas não financeiras.

Um dos grandes críticos da expansão das práticas de remuneração variável, centrada na performance, foi Alfie Kohn que, no final de década de 1980 e início dos anos 1990 questionou fortemente sua eficácia. Segundo ele, as falhas encontradas nestes programas não

devem ser atribuídas à sua configuração mas às premissas que os sustentam (KOHN,1993:54), devendo se colocar em dúvida a crença de que as pessoas farão melhor seu trabalho caso lhes seja prometido algum incentivo em troca. Para ele planos de recompensa centrados na performance permitem, apenas, obter ‘submissão temporária’ mas não mudanças duradouras de atitude. Vários autores da teoria motivacional que precedem os trabalhos de Kohn dão sustentação a suas conclusões ao se referirem ao pagamento como elemento incapaz de provocar motivação, como é o caso de Maslow e Herzberg.

Kohn (1993) aponta ainda, potenciais efeitos perversos da prática de incentivos, destacando-se:

- A percepção de punição quando a recompensa não é obtida ou de se estar submetido a manipulação;
- Provocar disputa e, conseqüentemente, a fragilização de relacionamentos e a redução das possibilidades de cooperação;
- A possibilidade de levar os empregados a omitirem fatos para não serem afetados em seu programa de reconhecimento;
- Serem usados pelos gestores como substituto de um *feedback* adequado;
- Um excessivo direcionamento da ação para aquilo que está determinado no plano de recompensas, deixando as pessoas menos propensas a assumir riscos ou explorar outras possibilidades¹⁶;
- Podem corroer a motivação intrínseca uma vez que orienta o interesse das pessoas para o que podem ganhar em troca do trabalho e não para o trabalho em si, fazendo com que se tornem menos entusiasmadas com ele e, portanto, menos inclinadas a abordá-lo com excelência.

O artigo de Kohn, publicado na Harvard Business Review, foi objeto de grande repercussão, levando a manifestações, na edição seguinte da revista, tanto de opiniões favoráveis quanto daqueles que defendem o uso da prática de recompensas centrada no desempenho. Parte destas críticas – realizadas por especialistas e pesquisadores em recompensas – se dirigem ao radicalismo com que o autor aborda o assunto, sugerindo o abandono total do plano de incentivos ao invés de aprender com os erros e alinhar estes planos aos reais interesses e objetivos das organizações, eliminando aqueles aspectos que levam a sua ineficiência. Outros

¹⁶ Argumento semelhante é apresentado por Kessler e Purcell (apud ARMSTRONG, 1996).

argumentos procuram contrapor as opiniões de Kohn, referenciando-se na coerência e no alinhamento entre a lógica de incentivos financeiros e a economia capitalista: eles têm se demonstrado eficientes justamente por levarem a uma alocação adequada de recursos escassos; pelo fato do pagamento representar o reconhecimento da contribuição do profissional e assim, possuir significado (não se restringindo, portanto, a uma dimensão mais baixa da hierarquia das necessidades); por provocarem efeitos positivos no envolvimento e cooperação (quando da introdução de práticas de recompensa em grupo); e por reforçarem uma relação de ‘ganha-ganha’ entre organização e seus profissionais e não uma situação de manipulação ou controle como apregoado por Kohn.

Como podemos perceber, a discussão acerca da efetividade das práticas de reconhecimento centradas no desempenho é complexa e polêmica, mesmo quando se tem por objetivo discutir sua aplicação nas organizações que atuam no Mercado. As conclusões de Kohn, mesmo que em alguns pontos sejam questionáveis, têm sua validade e importância reconhecidas (FLANNERY ET ALII., 1997), na medida em que alertam para o perigo de se assumir a remuneração do desempenho como a “*salvação da lavoura*” e ‘substitutiva’ de uma boa gestão. Ademais, a supervalorização das medidas de desempenho e o intenso estímulo financeiro dirigido à sua realização¹⁷ têm sido apontados como causas dos recentes escândalos em organizações como a Enron, a Lucent e a WorldCom, ao estimularem a não divulgação (ou manipulação) dos reais indicadores financeiros destas Companhias (THE ECONOMIST, março 2002).

Por fim, vale destacar o alerta de Kohn de que, ao sinalizarmos para uma relação de trabalho quase que exclusivamente lastreada em recompensas financeiras, podemos estar induzindo as pessoas a se afastarem daqueles aspectos que as motivam intrinsecamente. Para alguns autores a solução seria resgatar outras formas de recompensa, de caráter não monetário.

2-4. Outros Tipos de Recompensa

¹⁷ Uma das técnicas que mais ganha espaço nos últimos anos, como base para aferir a performance organizacional e a adição do valor ao acionista, é o EVA (*Economic Value Added*). Para uma visão mais aprofundada de como é calculado e de sua utilização como parâmetro para a definição de remuneração recomendamos o livro “*EVA e gestão baseada em valor – guia prático para implementação*”, de Young e O’Byrne (2003).

Quando ouvimos os termos compensação ou recompensas, o senso comum tem nos remetido a pensar em aspectos de caráter pecuniário. No entanto, a própria definição de compensação, ou seja, trata-se de uma “*transação entre homem e organização envolvendo um contrato de trabalho. Pode ser considerada como uma troca econômica, psicológica, sociológica, política ou ética*” (BELCHER, 1974:03) aponta que ela não se restringe a aspectos financeiros, ao contrário, pesquisas que congregam dezenas de estudos sobre o tema apontam o pagamento entre a *terceira* e *sexta* posição quando estabelecido um *ranking* de importância em relação a outros tipos de recompensa¹⁸. Embora o pagamento seja percebido por muitos indivíduos como um meio de satisfação de vários tipos de necessidade (e é isso que o torna uma dimensão importante) muitos outros tipos de satisfação no trabalho podem ser percebidos como recompensas, a ponto de Belcher (1974: 386-391) citar em seu livro 170 recompensas de caráter não financeiro. Algumas das mais presentes na literatura são:

- 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 e OLDDHAM, 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 e 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 e PETERSON, 1994);
- Status proveniente do cargo ou da organização;
- A obtenção de feedback seja ele dado por outros ou decorrente do próprio trabalho (Hackman e Oldham, apud CHANG, 2001); (ARMSTRONG, 1996);
- Variáveis do contexto no qual o trabalho se desenvolve (CHANG, 2001).

A visão de que os profissionais buscam por outros tipos de recompensa, que não apenas financeiras, não se limita a Teoria das Organizações, estando presente em inúmeros outros campos de estudo em ciências sociais. Na economia, por exemplo, teóricos da chamada Escola Institucionalista apontam para o valor intrínseco da atividade profissional,

¹⁸ Pesquisas deste tipo devem ser observadas com cuidado, uma vez que seus resultados podem ser fortemente influenciados pela forma com que a pergunta é feita, ou seja, direta ou indiretamente. Este aspecto será retomado com maior profundidade no capítulo 5, onde discutimos a formulação de nosso questionário de pesquisa.

recomendando que o trabalho não seja visto somente como “*uma commodity que produz um resultado*” mas, sim, “*como suportado por sentimentos humanos onde o bem estar de quem produz é tão importante quanto o bem estar de quem consome*” (Leiserson, apud KAUFMAN, 1997: 20). Ao apontarem que o julgamento da eficiência da ação econômica “*não está ligada a maximização da satisfação do cliente ou da riqueza material (embora isto seja importante) mas à facilitação para que cada pessoa atinja seu auto-desenvolvimento e auto-realização*” (KAUFMAN, 1997:20), estes teóricos demonstram preocupação com o papel do trabalho na vida das pessoas, se aproximando da Escola de Relações Humanas na Administração e de outras teorias oriundas da psicologia e sociologia. No campo da psicologia destaca-se o fato da recompensa (seja financeira ou não) não ser vista como compondo o contrato psicológico¹⁹ entre profissional e organização se o indivíduo não a perceber como relevante, o mesmo se aplicando para o comportamento desejado pela organização; na sociologia o foco tem sido no símbolo de *status* que as recompensas oferecidas pelo trabalho oferecem; e no campo ético estão presentes questões como justiça e equilíbrio (BELCHER, 1974).

A partir deste resgate podemos classificar as recompensas oferecidas pela organização a seus profissionais entre aquelas extrínsecas, ou seja, provenientes ‘de fora’ do trabalho como é o caso das recompensas financeiras e aquelas intrínsecas, isto é, derivadas da própria satisfação na realização do trabalho em si. Belcher (1974) acrescenta uma terceira dimensão como sendo aquela oferecida pela organização mas que ela não está consciente de prover. Têm-se percebido que a ‘força’ que cada um destes tipos de recompensa exerce sobre os profissionais varia tanto em função dos anseios individuais quanto pelo grupo profissional no qual estão inseridos. Um dos trabalhos mais relevantes para comprovar as diferenças de expectativas das pessoas na sua relação com a organização foi produzido por Edgar Schein.

Schein, ao estudar o que influencia as pessoas em suas escolhas profissionais, apresenta a noção de auto-conceito, sinalizando para elementos dos quais a pessoa não abriria mão, mesmo diante de escolhas profissionais difíceis. O ‘auto-conceito’ se desenvolve na medida

¹⁹ O contrato psicológico pode ser definido como “*referindo-se a crenças que indivíduos mantêm considerando promessas feitas, aceitas e incorporadas entre ele e outros (no caso de organizações estas partes incluem empregados, clientes, gerentes, e/ou a organização como um todo). Pelo fato do contrato psicológico representar como pessoas interpretam promessas e compromissos, ambas as partes na mesma relação de emprego (empregador e trabalhador) podem ter diferentes visões a respeito de termos específicos*” (Rousseau e Wade-Bernzoni apud ARMSTRONG, 1996). De acordo com Armstrong (1996) o contrato psicológico é a base da relação entre o empregado e seu empregador, provendo o contexto no qual a motivação ocorre.

em que a carreira evolui, o que inclui uma melhor visão das pessoas sobre seus talentos, dos seus principais motivos e necessidades e dos seus valores. O amadurecimento do auto-conceito depende do nível de exposição profissional ao qual o indivíduo está sujeito, podendo levar dez anos ou mais para se tornar efetivo.

Concretamente, Schein tem ‘capturado’ o que influencia as pessoas em suas escolhas profissionais (e, portanto, as expectativas das pessoas na sua relação com o trabalho) por meio de um instrumento denominado ‘âncoras de carreira’. Nele as pessoas são classificadas em oito categorias de acordo com o grau de influência que cada uma exerce sobre as escolhas profissionais. Assim, alguns profissionais podem perceber-se valorizando mais o aprimoramento e desempenho técnico, enquanto outros são mais orientados ao desempenho de atribuições gerenciais. Outras ‘âncoras’ sugeridas por Schein apontam a busca por situações de trabalho onde se possa enfrentar situações de desafio; servir a uma causa; exercer um trabalho criativo; sentir segurança; perceber equilíbrio entre sua vida pessoal e profissional; ou possuir uma certa autonomia na condução de seu trabalho.

A contribuição de Schein é relevante ao sinalizar com clareza para o fato das pessoas, individualmente, valorizarem coisas diferentes na sua relação com as organizações. Entender estes anseios – mesmo que a pessoa momentaneamente não esteja por eles orientada em função de circunstâncias externas como problemas econômicos, situações de doença, etc – torna-se de fundamental importância, caso se queira atribuir recompensas que obtenham maior probabilidade de sucesso. Assim, conforme a ‘âncora de carreira’, deve-se atribuir composições de recompensa diferentes, seja pelo meio como a remuneração se aplica (se fixa ou variável, de curto ou longo prazo, etc) seja baseada em outras formas de recompensa, impactando aspectos como o desenho do sistema de promoção interno; a organização e distribuição do trabalho; dentre outros.

Complementarmente à constatação de que as pessoas, individualmente, apresentam anseios e expectativas diferentes, percebe-se em determinados grupos profissionais uma certa comunhão entre estas expectativas. Belcher (1974), por exemplo, menciona que

“membros de diferentes tipos de organização apresentam diferentes valores em

relação a pagamento. Empregados de organizações industriais consideram pagamento mais importante que empregados do governo que, por sua vez, o consideram mais importante que aqueles empregados que trabalham em hospitais ou em organizações de serviço social”.

(BELCHER, 1974:62).

Esta proximidade de expectativas de recompensa entre membros de um grupo pode ter duas origens: a primeira, presente também nos trabalhos de Schein, sinaliza para a possibilidade das pessoas com auto-imagem semelhante procurarem por tipos de trabalho ou organizações onde percebam a possibilidade de satisfação de seus anseios (por exemplo, organizações que atuam no Terceiro Setor podem atrair pessoas orientadas à âncora de carreira ‘senso de serviço e dedicação à causa’ por se constituírem em local onde, aparentemente, possa se dar mais claramente a satisfação dessa necessidade); e a segunda diz respeito ao efeito das próprias práticas e discurso das organizações, as quais podem influenciar na percepção do que é importante e, portanto, do que deve ser perseguido.

2-5. Expectativas das Organizações em Relação às Práticas de Recompensa

Assim como as pessoas apresentam expectativas em relação a organização, e esperam ser recompensadas de acordo com estas expectativas, as organizações (representadas por seus empregadores ou gestores) também apresentam um conjunto de expectativas em relação aos trabalhadores. Estas podem envolver aspectos como o desejo de que os empregados se dediquem, fazendo seu melhor; o compromisso com os valores da companhia; a lealdade para com a organização; e, o esforço para se desenvolver uma imagem positiva da organização junto aos clientes e fornecedores (ARMSTRONG, 1996).

Além destes aspectos, que estão associados a comportamentos que se espera estimular nos indivíduos por meio das práticas de recompensa, Hipólito (2001) apresenta outros pontos, relacionados a objetivos da prática em si, discriminando resultados ‘operacionais’ daqueles de caráter mais abrangente. Nesta última categoria destaca a pretensão das organizações de utilizarem o sistema de recompensas como elemento de disseminação de seus valores e objetivos; de estimularem um esforço de capacitação contínua para os trabalhadores; de reconhecerem adequadamente a contribuição dos profissionais; e, se não esperam gerar

comprometimento, ao menos garantir que não provoquem um sentimento oposto, de descrédito e descompromisso para com a organização. Operacionalmente menciona que espera-se desses sistemas que ofereçam às organizações uma base consistente para decisões salariais (atentando para aspectos como equilíbrio interno e externo); consigam transmitir com clareza suas bases e, portanto, permitir um maior sentimento de justiça; permitam o controle dos recursos alocados com pagamento para que estejam alinhados à capacidade financeira da organização ao longo do tempo; e provoquem uma aproximação e melhoria na relação entre gestores e profissionais alocados em suas equipes.

2-6. Considerações Finais

Como visto neste capítulo, as alternativas e decisões sobre recompensas são inúmeras e, a priori, não podemos dizer que uma abordagem seja mais efetiva do que outra. Sua efetividade, no entanto, está condicionada a consistência com que são aplicadas, mais notadamente pela coerência entre o conjunto de práticas escolhidas e sua configuração com os objetivos que as organizações manifestam com sua introdução e com as características do ambiente, cultura e crenças dominantes. Não pode-se, portanto, atribuir maior efetividade a uma prática em relação a outra sem, antes, verificar os aspectos que condicionam as escolhas de cada uma delas. Uma análise atenta das possibilidades de recompensa expostas neste capítulo mostra-nos que elas foram desenvolvidas de forma a responder a preocupações específicas na Gestão de Pessoas e, em muitos casos, foram orientadas por pressupostos distintos e, algumas vezes, antagônicos. Estes pressupostos devem ser considerados quando da adoção de determinada forma de recompensa e no estabelecimento da intensidade com que o são. Alguns exemplos de escolhas que devem ser feitas quando do desenho das práticas de recompensa e as premissas que as sustentam são apresentados no quadro a seguir:

Quadro 2-1. Possíveis focos no delineamento das práticas de recompensa e pressupostos que neles prevalecem

<u>Recompensa Financeira</u>	<u>Recompensa Não Financeira</u>
<ul style="list-style-type: none">• Aspectos pecuniários como indutores da motivação e capazes de estimular fortemente a performance.	<ul style="list-style-type: none">• Aspectos pecuniários provocando baixa influência sobre o comportamento dos trabalhadores, e crença que o foco financeiro pode minar a motivação intrínseca.

<p><u>Remuneração Fixa</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Indivíduos prezam pela estabilidade e segurança – alta aversão ao risco. • Contribuição do profissional para a organização apresenta certa estabilidade, seja associada ao escopo do cargo ou às características do indivíduo. • Ao oferecer recompensas ao desempenho está-se, apenas, obtendo submissão temporária e não mudanças duradouras de atitude. 	<p><u>Remuneração Variável</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Indivíduos apresentam baixa aversão ao risco e gostam de ser desafiados e recompensados com base em seus resultados. • Contribuição do profissional para a organização é fortemente influenciada pelo esforço/dedicação do profissional ou por elementos externos a ele ou a seu cargo. • O reconhecimento constante do empenho dos trabalhadores é fundamental, para orientá-los para ações que agreguem valor à organização.
<p><u>Foco no Cargo</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • O papel dos profissionais é fortemente influenciado pelo cargo que ocupa. • O ambiente é relativamente estável, prevalecendo o modelo centrado na padronização e estruturação do trabalho. • Pessoas no mesmo cargo têm valor semelhante para a organização e, portanto, devem receber remuneração semelhante. 	<p><u>Foco na Pessoa</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • O papel dos profissionais é fortemente influenciado por sua capacidade de identificar oportunidades e assumir responsabilidades. • O ambiente é dinâmico e em constante mutação, exigindo flexibilidade na distribuição do trabalho. • Mesmo sem mudar de cargo as pessoas podem expandir sua contribuição para a organização, devendo ser reconhecidas por isso.
<p><u>Foco no Indivíduo</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Como as pessoas gostam de ver seu esforço reconhecido, a prática remuneratória focada no indivíduo tende a estimular mais fortemente a dedicação das pessoas para com seu trabalho, minimizando sentimentos de injustiça. • O esforço de cada um é que, de forma agregada, possibilita melhor desempenho organizacional. 	<p><u>Foco no Grupo</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Nem sempre os melhores resultados individuais significam o melhor desempenho para o grupo, portanto, a remuneração deve estimular uma orientação para o coletivo. • Reforçar o espírito coletivo/de equipe é fundamental às organizações para que obtenham resultados diferenciados.
<p><u>Curto Prazo</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • As pessoas devem ser constantemente estimuladas ao desempenho e, por isso, práticas de recompensa de curto prazo apresentam maior efetividade em reforçar os comportamentos considerados positivos. 	<p><u>Longo Prazo</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Por se preocuparem com o futuro e se ressentirem em situações de incerteza, estímulos de longo prazo reforçam a identidade com a organização e se constituem em forte elemento de retenção.

PARTE I - CONCLUSÃO

Nesta parte, procuramos resgatar a evolução das práticas de recompensa e o contexto no qual essa evolução ocorre, além de apresentar seu funcionamento e principais dilemas. Este resgate, além de servir de referência para que o leitor desta tese possa se orientar em relação às análises que serão apresentadas, serviu de base para o autor na determinação das hipóteses e na concepção do questionário de pesquisa.

Verificamos a influência que o momento histórico, e as crenças e valores nele presentes, exercem sobre a configuração das práticas de Gestão de Pessoas e de Recompensas bem como a importância de desenhá-las de forma alinhada às necessidades e anseios do público por elas abrangido. Notamos, ainda, que estes anseios podem variar em função do grupo – seja por um processo de ‘seleção natural’, seja pela influência que exercem sobre as expectativas individuais – reforçando nosso intento de observar as semelhanças e, sobretudo as diferenças de expectativas que se estabelecem na relação de organizações do Mercado e do Terceiro Setor com seus profissionais. O entendimento dos aspectos subjacentes a esta relação, como dito, é condição necessária para orientar o desenho de sistemas de recompensa.

Assim, questões relativas à forma como o homem enxerga o mundo e o ambiente organizacional; à sua relação com o trabalho; aos aspectos que considera exercer influência na eficiência organizacional; e à configuração das práticas de Gestão de Pessoas e de Recompensas (presentes no capítulo 1) foram investigadas, visando subsidiar a recomendação de práticas de compensação mais adequadas, isto é, que possuam maior convergência com as crenças e valores identificados. Da mesma forma, aspectos relacionados às expectativas das pessoas na sua relação com a organização, e da organização em relação a seus sistemas de recompensa, também se constituíram em questão de análise, tendo por subsídio principal o resgate apresentado no capítulo 2. Nesta dimensão, o foco passou a ser a importância atribuída aos diversos tipos de recompensa, sejam eles de natureza monetária; associados à identidade da pessoa com a organização; ao conteúdo do trabalho e às condições do ambiente físico no qual ele é exercido; às relações sociais que se estabelecem; aos benefícios que ele proporciona para si e para os outros; ou, à carga/pressão que exerce sobre as pessoas.

Antes de discutirmos a metodologia da pesquisa realizada nesta tese, porém, façamos um

resgate do debate em voga sobre as organizações que atuam no Terceiro Setor e sobre suas práticas de recompensa.

**PARTE II– CONDICIONANTES DA
ESTRUTURAÇÃO DE UM SISTEMA DE
RECOMPENSAS PARA ORGANIZAÇÕES
DO TERCEIRO SETOR: CONTEXTO,
CARACTERÍSTICAS, POSSIBILIDADES E
CUIDADOS**

APRESENTAÇÃO

A elaboração de proposições de recompensas para as organizações do Terceiro Setor ou a possibilidade destas incorporarem práticas desenvolvidas para organizações do Mercado deve, naturalmente, partir da compreensão do contorno e das características que lhe são próprias. Este motivo levou-nos a iniciar esta parte definindo o Terceiro Setor para, na seqüência, apresentarmos sua história recente e desafios (capítulo 3).

O capítulo seguinte (capítulo 4), mergulha na discussão sobre recompensas para organizações do Terceiro Setor, sinalizando para as premissas assumidas pelos autores que debatem o assunto, os caminhos sugeridos e as alternativas e cuidados apontados na literatura pesquisada. Ao longo desta parte nos referimos com freqüência a conceitos discutidos nos capítulos anteriores e criamos as bases que sustentam as hipóteses de pesquisa que nortearam nosso trabalho de campo.

CAPÍTULO 3: CARACTERIZANDO O OBJETO DE ESTUDO: O TERCEIRO SETOR NO BRASIL

3-1. Introdução

Iniciamos este capítulo ressaltando a dificuldade em caracterizar precisamente os contornos que delimitam o denominado Terceiro Setor, dificuldade esta que não é exclusiva da realidade brasileira. Salamon (1998:06), por exemplo, ao mencionar as barreiras para se encontrar uma definição conceitual para o Terceiro Setor, cita tanto a diversidade das instituições que o compõe e o “*variado tratamento jurídico*” que elas recebem quanto as “*barreiras ideológicas*” que lhes são próprias. No Brasil, o crescimento do Terceiro Setor “*tornou ainda mais complexa a questão de como definir e caracterizar essas organizações*” fazendo com que o termo “*Terceiro Setor*” não “*seja suficientemente explicativo da diversidade de elementos componentes do universo que abrange*” (FISCHER e FALCONER, 1998:12-13). Fischer e Falconer apontam que no mundo de organizações caracterizadas como fazendo parte do Terceiro Setor

“podem ser encontradas empresas de grande porte e alta rentabilidade, que adotaram a forma jurídica legal de fundações apenas como meio formal lícito de protegerem-se das exigências fiscais e tributárias, ao lado de associações comunitárias empenhadas em defender interesses sociais ou prestar serviços públicos, que optaram por decisão semelhante pela necessidade de legalizar um movimento informal que assumiu maiores proporções”.

(FISCHER e FALCONER, 1998:12-13)

Apesar das dificuldades e potenciais limitações, vamos operacionalizar neste capítulo o que entendemos por Terceiro Setor e, portanto, por foco desta tese.

3-2. O Modelo da Trissetorialidade

Para entendermos o que significa Terceiro Setor devemos, antes, compreender o modelo da *trissetorialidade*. Este modelo foi, segundo Fischer (2002:30), “*desenvolvido desde o início*

da década de noventa por diversos autores anglo-saxões” e “permite identificar a especificidade de cada tipo de organização por sua inserção setorial”. Neste modelo as organizações formais são catalogadas como pertencendo a uma entre três categorias: “a primeira, das organizações diretamente vinculadas ao Estado; a segunda, aquelas que se definem por sua relação com o Mercado e; a terceira, aquelas que, por sua vocação ou atividade prioritárias, referem-se à sociedade civil” (FISCHER, 2002: 31). Os critérios em geral utilizados para demarcar os limites entre estes setores variam pouco entre os autores, destacando-se “a origem do capital; a propriedade do capital, dos recursos financeiros e materiais e da pessoa jurídica; a formalização jurídico-legal; a responsabilidade legal e administrativa; o tipo de atuação/missão e de atividades-fim executadas pela organização” (FISCHER, 2002:30-31).

Tem sido marcante na literatura sobre o tema estabelecer os limites entre os setores a partir da análise das possíveis combinações entre o público e o privado, seja no tocante a sua **origem** seja na sua **finalidade** (FALCONER, 1999). O quadro abaixo, torna-se ilustrativo para demarcar os limites entre setores a partir do modelo da trissetorialidade.

Quadro 3-1: Setores demarcados pelo modelo da trissetorialidade

AGENTES		FINS		SETOR
privados	para	privados	=	Mercado
públicos	para	públicos	=	Estado
privados	para	públicos	=	Terceiro Setor
públicos	para	privados	=	(corrupção)

Fonte: Falconer (1999:45)

Assim, o Terceiro Setor pode ser definido como aquele composto por agentes privados com finalidade de atuação pública ou, nas palavras de Fernandes (apud FALCONER, 1999:44) e Falconer (1999:45) “um conjunto de organizações e iniciativas privadas que visam a produção de bens e serviços públicos”, “entendidos como não geradores de lucro e que respondem a necessidades coletivas”. Esta definição assemelha-se àquela dada por Teodósio e Resende (1999:289) que classificam como organizações do Terceiro Setor aquelas “que se caracterizam pela não lucratividade como finalidade e constroem estratégias centradas na

busca de melhorias para a comunidade como um todo ou para grupos específicos da população”.

Embora estas definições possam estabelecer os grandes contornos do que se constitui o Terceiro Setor, surgem inúmeras críticas a elas e exemplos que explicitam a imprecisão com que esta terminologia é marcada. Fischer (2002:32), por exemplo, alerta para a existência de “*divergências de opiniões acerca da precisão conceitual e empírica do modelo trissetorial*” e para a existência de “*conflitos teóricos e ideológicos subjacentes às noções de sociedade civil e de Terceiro Setor*”. Dentre as limitações em se caracterizar claramente as fronteiras que demarcam o Terceiro Setor destacam-se:

- Não determina com precisão o que é ou o que faz o Terceiro Setor mas apenas o que não é – não pertence ao Estado nem ao Mercado;
- O fato de poder enquadrar todas as organizações que não se encaixam no âmbito do Estado ou do Mercado, o que lhe dá tremenda heterogeneidade;
- A existência de uma faixa difusa distante tanto do setor público quanto do privado característica do “*desenvolvimento social e econômico do país, ao longo de sua história recente*”. A mescla desses papéis e funções não permite, na prática, que haja “*critérios claros para delimitar o público e o privado*” (FISCHER e FALCONER, 1998:14). Teodósio (2001a) exemplifica com o caso de uma Organização Não Governamental (ONG) que utiliza financiamento de grandes empresas privadas e metodologia e recursos provenientes do Estado como uma situação onde os setores se superpõem, desaparecendo suas diferenças.

Apesar das ressalvas quanto a adoção do termo – com as quais concordamos – não é propósito deste trabalho gerar uma definição isenta de falhas, tampouco cunhar um novo termo que caracterize com mais precisão o objeto de estudo. Por isso nesta tese adotaremos a definição de Terceiro Setor sugerida por Fischer (1999:124) que aponta como organizações pertencentes ao Terceiro Setor “*aquelas que são privadas em sua constituição jurídica e organizacional, mas atendem a finalidades públicas, enquanto linha de atuação e resultados atingidos com seu desempenho*”, mesmo que esta definição traga consigo alguma imprecisão. O Terceiro Setor compreende, portanto, “*uma gama variada de organizações que vão desde entidades sem fins lucrativos, instituições filantrópicas, fundações, projetos sociais ligados a empresas, dentre outras, e tendo como destaque as chamadas Organizações Não-*

Governamentais” (TEODÓSIO, 2001a:17).

3-3. História e Crescimento do Terceiro Setor

As referências históricas da constituição do termo Terceiro Setor do Brasil, as quais influenciaram sua definição, possuem como referências mais antigas textos que o apontam como formado por entidades filantrópicas e de associativismo comunitário e voluntário, típicos do modo de vida norte-americano (FISCHER e FALCONER, 1998:13). No entanto, embora já existam instituições que se enquadrem no construto Terceiro Setor desde a época colonial, sua emergência enquanto objeto a ser estudado, notadamente no campo da administração é recente. Salamon (1998:06) questiona se o crescimento atual do Terceiro Setor *“é de fato novo ou simplesmente a redescoberta de um setor longamente ignorado”*, tendo por muito tempo seu papel minimizado tanto pela esquerda (querendo justificar o crescimento do *Estado*) quanto pela direita (*“para justificar ataques ao Estado como o destruidor de instituições mediadoras privadas”*) e, com ele, inúmeros autores atribuem o aumento no interesse em estudar o assunto ao crescimento da importância destas organizações na economia atual. O próprio Salamon (1998:05) cita como causas do crescimento do Terceiro Setor um conjunto de *“mudanças sociais e tecnológicas, aliado a contínua crise de confiança na capacidade do Estado”* possibilitando que instituições alternativas possam atender melhor às necessidades humanas devido a sua *“pequena escala, flexibilidade e capacidade de canalizar a participação popular”*. Assim, a formação de *“associações, fundações e instituições similares para prestar serviços sociais, promover o desenvolvimento econômico local, impedir a degradação ambiental, defender os direitos civis”* tem por objetivo atender a inúmeras carências da sociedade não atendidas (Salamon, 1998:05).

A crença na necessidade de desenvolvimento do Terceiro Setor leva Rifkin (apud BARRETO, 1999:109-111) a considerar o *“setor público não estatal”* (Terceiro Setor) como sendo *“a única saída possível para a atuação das sociedades ante o desemprego estrutural”* emergindo com a possibilidade *“de conciliação da eficiência das empresas privadas com a finalidade social dos serviços públicos”*.

No Brasil, a redemocratização do país e a preocupação maior com a estabilização da economia e da moeda têm levado a uma maior atenção aos desequilíbrios sociais. Estes têm

deixado, então, de ser objeto quase que exclusivo das ações do Estado e têm aberto caminho “para a atuação de entidades não-governamentais, por meio de propostas descentralizadoras que municipalizam atividades e serviços subordinados a órgãos federais e estaduais e que recomendam a participação comunitária nas decisões e o emprego de organizações sem fins lucrativos na operacinalização” (FISCHER e FALCONER, 1998:15). Para Fischer e Falconer (1998:15) trata-se de uma alternativa “mais adequada às características de tamanho, diversidade e complexidade da realidade brasileira” ao mesmo tempo em que “incorpora e revaloriza as organizações do Terceiro Setor, reconhecendo sua competência e sua legitimidade no contexto local”.

Em síntese, Salamon (1998:06) atribui o aumento da ação voluntária organizada a seis fatos, dos quais quatro são identificados como crises e dois como movimentos de mudança estruturais (Quadro 3-2).

Deve-se estar atento, também, para o fato do crescente interesse no estudo das organizações do Terceiro Setor não se tratar apenas de um fenômeno local mas que “vem ocorrendo mundialmente” (...) tanto em “países desenvolvidos da América do Norte, da Europa e da Ásia até às sociedades em desenvolvimento na África, na América Latina e no antigo bloco soviético” (SALAMON, 1998:05). Drucker (apud FISCHER e FALCONER, 1998:13) comprova em pesquisa esse movimento, ao constatar que o setor não lucrativo foi o que mais cresceu na economia norte-americana nas duas últimas décadas, adquirindo papel de destaque “na movimentação de recursos, na geração de empregos e na prestação de serviços”.

Quadro 3-2: Causas do crescimento do Terceiro Setor

FATOS QUE TÊM LEVADO AO CRESCIMENTO DO CHAMADO TERCEIRO SETOR	
Crise do Estado	<ul style="list-style-type: none">• Dificuldade em sustentar sistema de proteção a idosos e aos economicamente desafortunados.• Crescente crença de que o Governo burocratizado não daria conta das amplas e diversas tarefas sociais a ele designadas.• Aumento na opinião de que o sistema de bem estar comum mantido pelo Estado (Welfare State) estimulava a dependência em relação ao Estado, absolvendo das pessoas a responsabilidade individual.

Crise de Desenvolvimento (início década de 80)	<ul style="list-style-type: none"> • Queda no desempenho econômico nos países em desenvolvimento. • Aumento do interesse pelo engajamento das classes populares em resolver seus problemas organizados por meio de organizações não governamentais.
Crise Ambiental Global	<ul style="list-style-type: none"> • Preocupação da iniciativa privada com as consequências da pobreza contínua e crescente dos países em desenvolvimento – com consequências na destruição do meio ambiente para atender às suas necessidades de sobrevivência.
Crise do Socialismo	<ul style="list-style-type: none"> • Diante da crise no socialismo emergiu a busca por novas formas de atender as necessidades sociais e econômicas, estimulando ações cooperativas.
Revolução nas Comunicações	<ul style="list-style-type: none"> • Incremento significativo das taxas de alfabetização e educação e maior disponibilidade dos meios de comunicação, levando a maior facilidade de organização em massa e à ação coordenada.
Crescimento Econômico (anos 60 e início anos 70)	<ul style="list-style-type: none"> • Surgimento na América Latina, Ásia e África de uma classe média urbana com atuação fundamental na emergência de organizações privadas sem fins lucrativos.

Baseado em Salamon (1998:08-09)

Smulovitz (apud FISCHER e FALCONER,1998:12), acrescenta como possível causa do crescimento do Terceiro Setor nos Estados Unidos a “*confiança de que essas organizações são capazes de gerar os resultados para os quais foram criadas e são mantidas, assim como na convicção de que podem fiscalizar sua atuação, avaliar seu desempenho e recorrer às instituições de controle e justiça do Estado, caso ocorra qualquer indício de atuação irresponsável*”. Na condição de país em desenvolvimento, as causas do crescimento do Terceiro Setor no Brasil se multiplicam, condicionadas pelas mudanças histórico sociais pelas quais o país vem passando nos últimos anos. Dentre elas Fischer (2002:32-33) aponta a transição política, deixando para trás um longo período de autoritarismo; a estabilização e liberalização da economia; a restauração do valor da moeda; as privatizações; a descentralização política administrativa; e a inserção do país com um papel de destaque na economia Sul-Americana que, no entanto, não foi capaz de reverter indicadores sociais desfavoráveis. Constata-se, então, que “*nos últimos 15 anos assistiu-se ao incremento quantitativo do universo das entidades sem fins lucrativos no país, acompanhado da*

ampliação dos tipos de organização que se habilitaram a classificarem-se nessa categoria” (Fischer e Falconer, 1998:12).

Impulsionando o crescimento do Terceiro Setor encontra-se, também, o processo de revisão dos papéis desempenhados pelos dois outros setores: Estado e Mercado. O **Estado** admitindo sua dificuldade em responder com efetividade às necessidades sociais locais em função de seu tamanho e de suas amarras. Passa a ver, portanto, na descentralização política administrativa e na parceria com entidades da sociedade civil, uma forma de ampliar sua capacidade de atender às demandas sociais. Os processos de minimização do Estado e de expansão do Terceiro Setor devem ser vistos, portanto, como “*concomitantes e vinculados*” (MONTAÑO, 1999:47).

A discussão em torno da revisão do papel do Estado não ocorre, no entanto, sem uma boa dose de polêmica e calorosos debates que, muitas vezes, contrapõem visões ideologicamente distintas entre aqueles que apregoam a “publicização” ou a “*transferência para o setor público não-estatal dos serviços sociais, culturais, de pesquisa científica e tecnológica e de proteção ambiental, considerados não-exclusivos do Estado, ou seja, sua transferência da esfera estatal para o campo público não-estatal*” (BARRETO, 1999:109) e aqueles que acreditam que este movimento tira do Estado atribuições que são de sua responsabilidade e para as quais deveria estar voltado, reforçando a lógica da acumulação privada de riquezas e restringindo seu poder de atuação na redistribuição dessa riqueza. Apesar de se tratar de um tema altamente estimulante, cuja calor das discussões muitas vezes leva a argumentos e posições que fogem da lógica racional, não é objeto deste trabalho apresentar e discutir os argumentos de cada lado, apenas apontar que – apesar da polêmica em torno do assunto – constata-se como um fato a diminuição do papel desempenhado por entidades governamentais em muitos países, “*enquanto os papéis dos atores das organizações de mercado e sociedade civil estão se expandindo*” (FISCHER, 2002:14).

De outro lado, vê-se as organizações que atuam no **Mercado** revendo seus objetivos e a quem devem servir, mudando o foco de atender apenas aos acionistas (*shareholders*) para uma ampliação desse público para as diversas partes interessadas (*stakeholders*). Por trás dessa mudança, pode estar tanto a constatação dos empresários que as disparidades sociais podem colocar em risco a própria sobrevivência do modelo de acumulação de capital, quanto os

ganhos potenciais que visualizam ao passarem a assumir uma atuação social mais responsável, como uma melhoria na imagem institucional, internamente e junto aos clientes. Estes empresários, ao se mobilizarem, passam a estimular e se comprometer com ações sociais organizadas e postas em prática por suas estruturas, por Fundações por eles criadas com esse propósito ou pelo estabelecimento de parcerias com organizações do Terceiro Setor já existentes. Um resgate dos pontos favoráveis e desfavoráveis de cada uma dessas estratégias de atuação social pelas organizações do Mercado e o alerta quanto aos cuidados que devem ser tomados é feito com bastante propriedade por Fischer (2002). Devemos considerar, portanto, que o movimento de aproximação das organizações no Mercado com o Terceiro Setor é impulsionado por fatores que as afetam e dos quais dependem, sejam eles de origem e repercussão interna ou externa.

Internamente este movimento pode ser motivado pela perspectiva de se obter um maior engajamento e comprometimento por parte dos trabalhadores, assim como aumentar sua capacidade de retenção e atração de profissionais, fator crítico num ambiente de alta competição. Não é difícil encontrar inúmeros exemplos de empresas que tiveram melhora na avaliação que seus funcionários fazem delas *“depois que passaram a desenvolver projetos sociais em suas comunidades, sem que tivessem alterado qualquer prática de gestão de recursos humanos”* (FISCHER, 1999:126), especialmente quando a *“organização convida e facilita a participação dos próprios funcionários em suas atividades, sob a forma de trabalho voluntário”* (FISCHER, 1999:131)

Externamente, embora o cenário de alta competitividade empresarial possa aparentemente sinalizar para uma diminuição na relevância da discussão de responsabilidade social das empresas, o que se tem visto é justamente o contrário: *“mais do que em qualquer outro momento da história do capitalismo ocidental, a empresa deve agora assumir uma postura definida e ativa frente aos problemas que emergem em seu entorno social”*, por meio de *“linhas de ação e formas de investimento que concretizem suas intenções, com a mesma precisão e cuidados com que são concebidas suas estratégias negociais”* (FISCHER, 1999:123). Atribui-se parte da crescente preocupação das empresas com a questão social à sua maior exposição e à necessidade de estratégias e políticas transparentes para a opinião pública, como forma de preservação da imagem institucional (FISCHER, 1999), impulsionando, por exemplo, a proliferação dos selos sociais e de ações sociais e ambientais

patrocinadas.

Vê-se, enfim, o crescimento do Terceiro Setor como intimamente ligado “*a descentralização política administrativa, caracterizando uma situação em que o Estado retira-se, crescentemente, da provisão de bens e serviços, abrindo espaço para o surgimento e a ascensão de novos atores no cenário social e político da nação*” (FISCHER, 2002:33). Este espaço, na visão de Montaño (1999:50-51) é preenchido não apenas pelos “*setores sociais subalternos*” que passam a se manifestar e participar por suas reivindicações e direitos mas

“é incorporado também pelos setores dominantes que procuram impedir os avanços populares, a elite dirigente estabelecendo alianças com as novas forças sociais e revestindo-se de novos fundamentos de legitimidade. Assim, a participação, a cidadania e a democracia são utilizados tanto para legitimar o poder, a dominação e o status quo quanto para lutar contra eles e contra as desigualdades sociais”.

(MONTAÑO, 1999:50-51)

Deixando de lado conflitos ideológicos que permeiam os movimentos de revisão da atuação do Estado e os reais motivos que têm estimulado as empresas a interessarem-se pela atuação social, o fato é de que estes movimentos, dentre outros, têm impulsionado o crescimento do Terceiro Setor, tanto em tamanho quanto em importância. Este crescimento, por suas origens, ao invés de reforçá-lo enquanto seguimento distinto da lógica de Mercado e dos interesses do Estado têm colocado à mesa o desafio de se desenvolver uma postura colaborativa entre setores, de modo a não contrariar os interesses do grande público (Brown, in FISCHER, 2002:14). Para Brown (in FISCHER, 2002:14), a colaboração intersetorial, embora não seja fácil nem automática, “*oferece oportunidades para mobilizar os tipos de recursos humanos e institucionais que são críticos para as soluções sustentáveis e para alguns dos mais difíceis problemas de desenvolvimento social, político e econômico*”. Ainda segundo Brown a rapidez com que essa colaboração se apresenta pode ser impulsionada por uma série de fatores como

“contextos políticos, legais e econômicos que encorajam as iniciativas em conjunto, a proliferação de exemplos de sucesso em muitas regiões, o aumento das instituições intermediárias que possibilitam a construção de pontes entre os líderes das organizações civis e de mercado, e o desenvolvimento das relações pessoais e de confiança entre os líderes de diferentes setores”

No Brasil o desenvolvimento do Terceiro Setor tem apontado para a consolidação do *“trabalho de inúmeros grupos formais e informais que atuavam em diversos tipos de trabalho, desde a mobilização civil para assegurar direitos e/ou para canalizar reivindicações até atividades estruturadas de atendimento a necessidades específicas dos vários segmentos carentes da população”*, já tendo nascido com um certo *“componente de politização”* (FISCHER e FALCONER, 1998:14). Principalmente a partir do início da década de 90, as entidades do Terceiro Setor *“longe de colocarem-se em confrontação, buscam com maior frequência estabelecer relações de complementariedade e parceria com o governo”* encontrando *“nos recursos financeiros do Estado a resposta para a escassez apresentada pelos financiadores internacionais”* (FISCHER e FALCONER, 1998:15).

3-4. Desafios para as Organizações do Terceiro Setor

Os aspectos pontuados até aqui poderiam, a primeira vista, projetar um certo otimismo e euforia nas entidades do Terceiro Setor, uma vez que desnudam um conjunto de oportunidades sem precedentes, contrapondo uma história de imensas dificuldades na obtenção de recursos para seus projetos.

A visão de que o avanço das instituições sociais nos coloca *“no meio de uma revolução associativa global”* resultando numa *“imponente rede de organizações privadas autônomas, não voltadas à distribuição de lucros para acionistas ou diretores, atendendo propósitos públicos, embora localizada à margem do aparelho formal do Estado”* (SALAMON, 1998:05); o otimismo de analistas em, diante da crise do Estado, ter nestas instituições *“a via eficaz para eliminar a ineficiência da burocracia estatal e assegurar a eficácia dos serviços públicos”* (FISCHER e FALCONER, 1998:14); e o fato de ser visto como *“um dos raros segmentos que continuarão ampliando sua demanda de trabalhadores de diferentes níveis e perfis”* a despeito das expectativas de crescimento do desemprego estrutural no mundo (Rifkin apud FISCHER e FALCONER, 1998:13-14) projetam no Terceiro Setor, até mesmo, um ar de fantasia.

Porém, estes movimentos trazem um desafio sem precedentes a essas organizações para que

se consolidem, devendo *“encontrar formas de fortalecer sua capacidade institucional e contribuir mais significativamente para a solução de problemas maiores sem perder sua base popular e capacidade de mudança”* (SALAMON, 1998:11). Enfim, passa a merecer atenção as trocas entre voluntarismo e profissionalismo; entre a informalidade e a institucionalização (SALAMON, 1998:11) ou pela incorporação de padrões mais efetivos de gestão. A profissionalização dos indivíduos que atuam nas organizações do Terceiro Setor é apontada por Teodósio (2001a) como um dos espaços centrais para seu avanço, de modo a tornarem suas práticas mais articuladas e voltadas ao cumprimento de seus objetivos.

A necessidade de aprimorar as práticas de Gestão em Organizações que atuam no Terceiro Setor também é destacada por Fischer (2002: 57-58) que, ao discutir a situação das Organizações Não Governamentais (ONGs) e dos centros de pesquisa aponta a existência de profissionais *“com elevado grau de competência técnica”* mas que *“não adquiriram proficiência na arte e na técnica de captação e mobilização de recursos nem desenvolveram modelos adequados de gestão”*. Com a redemocratização, a diminuição de recursos internacionais e a maior exigência dos financiadores para disponibilizar recursos, estas organizações tiveram que se *redefinir* e buscar tanto *“formas inovadoras de atuação”* quanto o desenvolvimento de *“novas competências organizacionais”*. Surge então, no contexto do Terceiro Setor, *“um discurso pouco habitual que introduz conceitos – como eficiência, eficácia, resultados – até então mais apropriados ao ambiente empresarial”* (FISCHER, 2002:59).

Coloca-se, portanto, a necessidade de superação das deficiências de gestão, deficiências estas vistas como um *“dos fatores que colocam em risco a possibilidade do setor assumir seu papel de parceiro para alcançar os objetivos ambiciosos de desenvolvimento sustentável”* (FISCHER e FALCONER, 1998:18). Fischer (2002:36) explicita esta necessidade ao apontar que essas organizações, ao serem *“percebidas como instituições legítimas para estabelecer uma aliança de colaboração com o Estado e com empresas dispostas a realizar algum investimento social”* (...) *“devem estar bem capacitadas, em termos técnicos, administrativos e gerenciais, para desempenhar seu papel na realização dos resultados que inspiraram a parceria”*. Este *“comportamento mais profissional”* por parte das entidades do Terceiro Setor passa a ser cobrado na medida em que se intensificam as relações de cooperação seja com o Estado, com o Mercado ou com os órgãos financiadores internacionais. A resistência em *“adaptarem-se aos*

mecanismos próprios de modelos de Administração racionais” ocorre a despeito do movimento dos financiadores internacionais – contrapondo suas experiências liberais do passado – em começarem “*a adotar critérios mais exigentes*”, incluindo a avaliação por “*equipes técnicas independentes*” e “*auditorias financeiras profissionais*” (FISCHER e FALCONER, 1998:17).

Este quadro tem se configurado no espaço necessário para o crescimento na adoção de mecanismos de avaliação, controle e gestão até então próprios das organizações de Mercado por parte das instituições do Terceiro Setor, sendo aquelas apontadas como espaços geradores de tecnologia gerencial para estas (TEODÓSIO, 2001a). A incorporação das experiências do Mercado pelas entidades do Terceiro Setor, no entanto, não pode ser feita desconsiderando as características próprias e especificidades destas instituições, uma vez que “*as ferramentas administrativas privadas carregam em si conceitos e pressupostos que, em alguns casos, podem trazer distorções quanto à natureza da gestão demandada na esfera social*” (Mintzberg apud TEODÓSIO, 2001:18). O risco de fazê-lo consiste em “*perder as virtudes da gestão de Recursos Humanos no Terceiro Setor, reproduzindo-se os vícios da gestão de pessoas na área privada*” (TEODÓSIO, 2001a:20). Dentre as diferenças entre as organizações do Terceiro Setor e aquelas inseridas na lógica do Mercado alguns aspectos devem ser ressaltados, a saber:

- Muitas delas têm uma longa história, com raízes freqüentemente associadas a ensinamentos religiosos e morais (SALAMON, 1998:09-10);
- Apresentam uma lógica centrada na promoção social e na “*valorização dos indivíduos envolvidos em suas atividades, sejam eles o público-beneficiário de suas políticas sociais, sejam eles os trabalhadores remunerados e voluntários envolvidos em suas ações*” (TEODÓSIO, 2001a:19). Substituir essa lógica por outra centrada na eficácia econômico financeira pode, de um lado, comprometer os resultados da ação social e, de outro, gerar uma dissonância entre o corpo gerencial e o que os trabalhadores esperam;
- Exige uma atuação gerencial focada na articulação e negociação diferentemente da exigência primordial sobre o gestor privado, que se caracteriza pela agressividade na busca por resultados (TEODÓSIO, 2001a);
- Demandam dos gestores versatilidade para atuarem tanto com o estratégico quanto

com o cotidiano, em função da carência de mão de obra (TEODÓSIO, 2001a).

3-5. Considerações Finais

As especificidades que caracterizam o Terceiro Setor ressaltam, conforme discutido no capítulo 1, que, ao se trabalhar recompensas, deve-se considerar a escolha de referenciais que mais se alinham às características e traços históricos/culturais das instituições em análise. Se, mesmo nas empresas do Mercado, a heterogeneidade leva à existência concomitante de práticas de recompensas extremamente modernas e daquelas mais rudimentares, não podemos pressupor que seja possível conceber um Modelo de Recompensas único que melhor atenda às necessidades das organizações do Terceiro Setor. Ao procurarmos estabelecer *frames* referenciais que propiciem às entidades do Terceiro Setor construir práticas de recompensa mais adequadas às suas necessidades estaremos andando em terreno perigoso, onde despontam como potenciais dificuldades:

- O pequeno número de investigações e trabalhos sobre gestão nessas entidades;
- O fato de que este setor *“sempre esteve localizado em uma zona nebulosa, de baixa precisão conceitual e pouca importância prática, tanto na ótica das teorias econômicas quanto na das teorias organizacionais”* (FISCHER e FALCONER, 1998:12);
- A dificuldade ideológica de introduzir a questão da eficiência das práticas de administração em entidades do Terceiro Setor uma vez que muitas vezes *“sentem-se ultrajadas apenas com a menção da necessidade de avaliar seu desempenho”* (FISCHER e FALCONER, 1998:17). Estas procuram constantemente *“descaracterizar a entidade como uma organização semelhante a qualquer outra e que é gerida e tem problemas de gestão, como qualquer outra, evidenciando o aspecto de obra social²⁰, de trabalho baseado em ideais e sacrifícios pessoais, para o qual os conceitos e instrumentos de Administração são não apenas secundários, mas também, em tais casos, uma afronta repulsiva”* (FISCHER e FALCONER, 1998:17);
- A *“mútua rejeição entre empresas e ONG’s, por motivos ideológicos e por diferenças de visão de mundo”* colocando-nos num longo caminho que *“exige muita persistência em ações de aperfeiçoamento gerencial, de desenvolvimento organizacional e de*

transformação social” (FISCHER, 2002:55);

- As organizações da sociedade civil que passaram por alianças com o Segundo Setor reclamam do “*excesso de profissionalismo dos **padrões de Mercado***” (...) “*desvirtuando os métodos domésticos com os quais conseguiam realizar bons resultados*” (FISCHER, 2002:24);
- O próprio fato das mudanças pelas quais o Terceiro Setor vêm passando serem extremamente recentes e, como consequência, talvez não estejam devidamente apreendidas.

Estas dificuldades não devem ser objeto de desistência em extrairmos das experiências do Segundo Setor elementos que possam contribuir para organizações do Terceiro Setor. Ao contrário, entendemos que o movimento de mudança por que passam impulsiona as organizações que atuam no Terceiro Setor a buscarem nas organizações que atuam no Mercado e no Setor Público experiências que lhes permitam aperfeiçoar sua gestão como um todo e sua prática de recompensas em particular. Neste movimento não devem, contudo, esquecer suas origens e finalidade, tampouco perder seus elementos distintivos. No capítulo a seguir pontuamos aspectos associados à gestão de recompensas no Terceiro Setor.

²⁰ Grifo no original.

CAPÍTULO 4: RECOMPENSAS NO TERCEIRO SETOR

4-1. Introdução

A carência de estudos e trabalhos sobre recompensas para organizações do Terceiro Setor, ao mesmo tempo em que sinaliza para a possibilidade de avanços na teoria, traz consigo o desafio de encontrar literatura sobre a qual nossa pesquisa possa se fundamentar. No Brasil, a literatura existente se resume praticamente a citações sobre o subsistema de remuneração, incluídas em análises mais amplas sobre Gestão e Pessoas. Na busca por referências adicionais encontramos na produção americana um número maior de textos, muitos dos quais, no entanto, focados em preocupações específicas daquela realidade, como é o caso daqueles que discutem a legislação que regula a prática remuneratória e previdenciária dos profissionais que atuam no Terceiro Setor ou daqueles focados na remuneração de médicos e altos executivos dos grandes hospitais sem fins lucrativos.

A remuneração em hospitais tem se configurado num caso particular dentro da realidade das organizações do Terceiro Setor, fruto da competição por profissionais qualificados entre estas organizações e as suas contrapartes que atuam no Mercado (o que explica o fato de se apresentar como o segmento que melhor remunera dentre as organizações sem fins lucrativos²¹). A semelhança na atuação de hospitais com e sem fins lucrativos é atestada por Brickley e Horn (2002) que apontam – como identificado em estudos anteriores – pouca distinção entre seus resultados (*outputs*) e comportamentos. Outro aspecto que reforça o espírito crítico com que devemos analisar os textos pesquisados é o fato de muitos deles trabalharem o assunto de maneira opinativa ou simplista, sugerindo a incorporação da lógica de remuneração praticada por organizações que atuam no Mercado pelas organizações do Terceiro Setor, sem uma análise mais profunda das potenciais dificuldades em fazê-lo ou dos cuidados que devem ser observados.

Procurando evitar um tratamento simplista do assunto, e respeitar as características que são próprias das organizações sem fins lucrativos, estruturamos este capítulo de forma a trazer à tona as principais questões a serem consideradas ao se trabalhar recompensas para organizações do Terceiro Setor. Aspectos como finalidade, a forte presença de preceitos

morais, éticos e religiosos e a avaliação de suas ações centrada mais em uma racionalidade substantiva (ligada a promoção social de suas ações e à valorização dos indivíduos envolvidos), do que em uma racionalidade instrumental (aquela orientada por parâmetros econômico-financeiros), como apontado por Teodósio (2001a), não podem ser desprezados quando se pensa na estruturação das práticas de recompensa.

Iniciamos, então, apresentando os motivos que têm levado ao aumento no debate sobre recompensas no Terceiro Setor para, na seqüência, dissertarmos sobre as práticas remuneratórias que a literatura levantada sugere que sejam incorporadas pelas organizações que dele fazem parte. Em seguida discorreremos sobre as restrições e cuidados que devem ser considerados quando da incorporação de técnicas remuneratórias por organizações sem fins lucrativos e, concluímos o capítulo, apresentando uma alternativa a esse movimento, centrada na administração racional das recompensas não monetárias.

4-2. O crescimento no debate sobre recompensas no Terceiro Setor

O debate sobre a possibilidade de se incorporar o pagamento por performance e outras formas de remuneração por organizações do Terceiro Setor prolifera na literatura americana a partir do início da década de 1990, influenciado, provavelmente, pela expansão e, principalmente, pelo aumento de intensidade no uso destas práticas em organizações que atuam no Mercado. Este movimento acentua a diferença de remuneração praticada por estes setores, ocasionando uma potencial fragilização da capacidade das organizações sem fins lucrativos atraírem e reterem profissionais qualificados. Submetidas a este contexto, as organizações do Terceiro Setor passam a incorporar novas formas de pagamento e, já no início dos anos 1990, cerca de 23% das organizações americanas sem fins lucrativos haviam implementado programas de incentivo e 28% estavam pensando em desenvolvê-los (ROCCO, 1991). Embora esta prática estivesse mais presente em instituições atuantes na área de saúde e em organizações de cunho associativo, havia indicações de que este tipo de plano poderia funcionar igualmente bem em outros tipos e tamanhos de organizações sem fins lucrativos (ROCCO, 1991).

Ao longo da década de 1990 veio crescendo, de forma gradativa, a apropriação por parte das organizações que atuam no Terceiro Setor dos sistemas e técnicas de recompensas

²¹ De acordo com informações contidas no site [www. guidestar.org](http://www.guidestar.org), acessado em fevereiro de 2003.

desenvolvidos para as empresas do Mercado, apesar das dificuldades e resistências encontradas. A palavra '*bônus*' que, de acordo com Haber (1995) era vista como tabu e proibida em alguns modelos de captação de fundos, passa, segundo Beem (2001) a compor um número crescente de arranjos, que compensam total ou parcialmente os captadores de recursos por sua performance. Segundo pesquisa realizada pela consultoria Mercer (HOCHGRAF, 1996), em meados da década de 1990, cerca de $\frac{3}{4}$ das organizações do Terceiro Setor já se utilizavam de algum tipo de recompensa atrelada à performance.

Os argumentos, motivos e justificativas em favor da adoção de planos de incentivo em organizações do Terceiro Setor são muitos e, em sua maioria, seguem o mesmo discurso presente nas organizações de Mercado. Dentre eles apresentam-se como mais relevantes a capacidade destes sistemas em direcionar a organização para resultados e, assim, torná-la mais eficiente (KIGER, 2002); o estímulo à performance individual (KIGER, 2002); (WERNER e GEMEINHARDT, 1995); a expectativa de aumento na colaboração entre os empregados (WERNER e GEMEINHARDT, 1995); a promoção de um claro entendimento da contribuição individual para a performance como um todo (WERNER e GEMEINHARDT, 1995); a flexibilidade que proporcionam ao plano de compensação, permitindo uma gestão mais prudente que não compromete o futuro da organização (HABER, 1995); e, principalmente, a possibilidade de incrementar a capacidade destas organizações de competirem por mão de obra especializada (JONES, 1999).

O discurso da competição por mão de obra, aliás, é marcante como justificativa daqueles que defendem a revisão das práticas de recompensa adotadas pelo Terceiro Setor, denotando, de um lado, a crença de que aspectos monetários exercem papel determinante na capacidade de atração e retenção de pessoas e, de outro, que estas se apresentam, cada vez mais, como um diferencial competitivo para as organizações. Assim, autores como Rocco (1991) e Cristoforo e Williams (2002) apresentam-se preocupados com a atratividade das organizações sem fins lucrativos, uma vez que elas, por definição, não podem prover certos arranjos remuneratórios presentes nas organizações do Mercado, como participação acionária e distribuição de lucros, dentre outros. Esta preocupação acentua-se na medida em que eleva-se a importância atribuída às pessoas, numa lógica semelhante àquela apresentada pelas relações de trabalho vigentes nas organizações do Mercado.

Nesta mesma linha, Fink e Grant (1992) e Benko (2002) defendem que, mesmo para profissionais que atuam em organizações sem fins lucrativos, se atribua valores elevados a título de remuneração, sob o argumento de que o retorno trazido pela adoção de uma postura orientada ao negócio é significativo e fundamental para que o patrimônio da organização se mantenha e cresça, trazendo benefício futuro ao público que atendem. Já Edell (2000), cita aspectos como o crescimento do Terceiro Setor, maior disponibilidade de verba e maior formalização da estrutura e organização, como justificativas para incorporar a racionalidade de competição por mão de obra pelas organizações sem fins lucrativos. Sob o pretexto da atração e retenção de pessoas uma série de autores defendem a introdução de práticas compensatórias diferenciadas, tendo por alvo públicos distintos como médicos especializados (CHRISTOFORO e WILLIAMS, 2002); (GOLD e PATTON, 2001); executivos (JONES, 1999); (BENKO, 2002) (CHRISTOFORO e WILLIAMS, 2002); (BRICKLEY e HORN, 2002); captadores de recursos (NELSON, 1998); (HARRISON, 2002); (BEEM, 2001); ou até mesmo membros do Conselho (HUPFIELD, 2000). Exploramos, a seguir, algumas das propostas de revisão das práticas de remuneração para as organizações sem fins lucrativos, observadas na literatura pesquisada.

4-3. Recompensas sugeridas às organizações que atuam no Terceiro Setor

4-3-a. Pagamento por desempenho

A incorporação do pagamento por desempenho se constitui na sugestão mais freqüente entre os autores que recomendam a revisão das práticas de remuneração para as organizações sem fins lucrativos. Baber et alii. (2002) defendem que a introdução de medidas de performance pode exercer um papel importante nestas organizações, cujos objetivos são tipicamente subjetivos e não financeiros e cujo progresso em sua direção são difíceis de quantificar, enquanto que Werner e Gemeinhardt (1995) vêem uma condição favorável à efetividade de planos de incentivo amarrados à performance em organizações sem fins lucrativos, devido a sua tendência de serem relativamente pequenas, o que facilita o sentimento de controle pelo empregado em relação aos resultados a serem alcançados. Gemeinhardt e Werner (1995) também consideram enormes os ganhos potenciais da adoção de práticas de reconhecimento do desempenho em função de não terem constatado, em suas pesquisas, uma relação entre pagamento e performance nestas organizações, o que denota oportunidades de melhoria.

A literatura nos apresenta, no entanto, uma série de cuidados que devem ser tomados quando da estruturação e implementação de novas práticas de recompensa pelas organizações do Terceiro Setor. Alguns deles podem ser vistos como “dicas” direcionadas especialmente às organizações sem fins lucrativos, enquanto outros podem servir a qualquer organização que venha a incorporar a remuneração por desempenho. Dentre eles destacam-se:

- Alinhar o plano com a estratégia de compensação, a missão, cultura, políticas, e recursos da organização, bem como com o nível de competição que enfrentam por mercado/recursos e por pessoal (ROCCO, 1991);(ROCCO, 1992);(STRACHAN e MYSLEWSKI, 1997);
- Definir os critérios de elegibilidade da premiação (quem participa do programa) (WHITTED, 1983);(ROCCO, 1991), e os critérios para definição do fundo ou montante que será distribuído (ROCCO, 1991);
- Estabelecer limites no montante de bônus que pode ser pago (WHITTED, 1983), garantindo que estes não sejam excedidos (HABER, 1995). Esta é uma questão-chave para Haber (1995) que recomenda às organizações sem fins lucrativos cuidar para que, com a introdução desta prática, não haja apropriação privada de fundos que reduzam o nível do serviço prestado, uma vez que elas têm como propósito prover *serviços*, e não *bônus*. Hbranchak (1985a) e McGovern (1992) também alertam para este item, apontando respectivamente a importância de se estabelecer regras restritivas ao volume de pagamento efetuado pelas organizações sem fins lucrativos e a necessidade de se assegurar que a compensação paga não seja excessiva;
- Estabelecer um plano simples, com regras flexíveis (WHITTED, 1983) (FINKELSTEIN, 1990), especificando claramente as medidas de performance que serão avaliadas (ROCCO, 1991) e transmitindo de forma compreensiva a mensagem que se quer passar (FINKELSTEIN, 1990);
- Planejar e administrar o programa com cuidado especial, sobretudo em função da preocupação de manutenção pelas organizações sem fins lucrativos de seu *status* de taxa²², mantendo-se fiel ao objetivo para o qual foram criadas (WHITTED, 1983). Similarmente, Kearns (1994) sugere que se cumpra as obrigações implícitas

²² Tanto nos Estados Unidos, quanto no Brasil, a configuração de uma organização como entidade que não visa o lucro dá a ela inúmeras vantagens de ordem tributária/fiscal.

e explícitas associadas a questão do subsídio público dado às organizações sem fins lucrativos;

- Considerar as variações de contribuição dos diferentes grupos para os resultados e o efeito da introdução desta prática no moral dos colaboradores (HABER, 1995);
- Incluir os profissionais de apoio administrativo (*staff*) na distribuição de bônus, de forma a não gerar um sentimento de segregação interna (HABER, 1995);
- Considerar a compensação paga por outras organizações sem fins lucrativos, como forma de assegurar equidade com organizações similares (O'CONNELL, 1992);
- Considerar os efeitos da introdução da prática na opinião pública (JAKLEVIC, 2002), a submetendo ao escrutínio das diversas partes interessadas (*stakeholders*). Deve-se, ainda, observar as opiniões opostas à introdução de práticas de incentivos no Terceiro Setor, freqüentemente baseadas no conflito entre objetivos altruístas e financeiros (FINKELSTEIN, 1990);
- Envolver o Conselho da organização na elaboração do plano desde o início, uma vez que eles são os curadores (*trustees*) sob o ponto de vista legal e os administradores sob o ponto de vista moral (WHITTED, 1983); (O'CONNELL, 1992). Finkelstein (1990) sugere, ainda, que se deve investir num consenso entre o Conselho, os executivos e os gerentes de linha destas organizações em relação às metas a serem atingidas e a como medi-las;
- Respeitar os padrões éticos e legais que circundam o Terceiro Setor, aspecto que será discutido mais adiante; e
- Ligar o plano a objetivos de produtividade ao invés do lucro, definindo claramente os critérios sob os quais as pessoas serão avaliadas e relacionando as realizações individuais aos critérios de performance estabelecidos (WHITTED, 1983).

Este último item remete-nos à importância da identificação de fatores aos quais se possa relacionar o pagamento por desempenho, uma vez que o lucro (que, como vimos no capítulo 2, tem sido adotado como principal indicador para se estabelecer o montante a ser pago a título de remuneração variável pelas empresas do Mercado) não pode ser visto como uma medida para as organizações que atuam no Terceiro Setor. De uma maneira geral, os autores sugerem a utilização de outras medidas de desempenho, as quais devem espelhar os resultados pretendidos, a partir de um esforço bem articulado de planejamento estratégico (GULOTTA, 1996); (FINKELSTEIN, 1990) e considerar medidas objetivas que traduzam a performance

organizacional como um todo, considerando fatores endereçados ao ambiente de negócio (STRACHAN e MYSLEWSKI, 1997).

Ullmann (apud KNOX ET ALII., 2001) sugere que, enquanto as organizações que visam lucro mantém o nível de qualidade requerido como elemento complementar na análise do desempenho, aquelas que atuam sem fins lucrativos devem sustentar sua análise no incremento da qualidade e da quantidade do serviço percebidos por clientes ou outros públicos, opinião semelhante à manifestada por Rocco (1991) e Werner e Gemeinhardt (1995). De maneira complementar, outros indicadores são sugeridos pelos autores que discutem a mensuração da *performance* no Terceiro Setor, como a produtividade e a realização de projetos específicos (ROCCO, 1991); a taxa de crescimento da instituição (WERNER e GEMEINHARDT, 1995); a eficiência administrativa (medida pelo crescimento anual médio do orçamento ou pela relação entre custos administrativos/custos totais) (WERNER e GEMEINHARDT, 1995), dentre outros. A escolha desses indicadores deve enfatizar, segundo Rocco (1991), não apenas objetivos de curto prazo, como aqueles associados a captação de fundos ou aumento de rendimento, mas também aqueles associados a resultados de longo prazo, como o aumento no número de colaboradores, seu nível educacional, cuidados com a saúde, dentre outros.

Um exemplo mais específico de como estes indicadores poderiam ser desenhados é apresentado por Gulotta (1996) ao se referir a medidas para avaliar a contribuição de profissionais que atuam no desenvolvimento econômico de determinadas regiões. Aspectos como número de postos de trabalho gerados (acima de uma certa média) e a criação de posições que tragam benefícios complementares à sociedade, seriam elementos de fácil mensuração e que poderiam ser reconhecidos através de remuneração variável. Outras medidas, como desenvolver uma infraestrutura específica para sua comunidade ou parque industrial; adquirir terras para instalação do parque industrial dentro de determinados prazos; incrementar o valor acessível à comunidade e elevar seu orçamento; aumentar o nível de pagamento aos membros da organização (respeitando o orçamento); seguros concedidos, empréstimos, emissão de vínculos ou outros incentivos à indústria ou à comunidade; aumentar a ocupação de prédios vagos; desenvolver e usar bases de dados; manter pessoal de apoio (*staff*); são também apontados como possíveis indicadores. Neste caso, Gulotta (1996) sugere

que o resultado para a comunidade deveria ditar a provisão de bônus, por ser objetivamente quantificável.

Apesar da proliferação de textos que sugerem a adoção de práticas de pagamento baseadas na performance por organizações que atuam no Terceiro Setor, poucas são as pesquisas que checam o quanto elas são eficientes. Uma exceção é o trabalho de Kiger (2002), que relata o caso de uma organização sem fins lucrativos com 1.200 funcionários que, em paralelo à introdução de uma sistemática estruturada de avaliação de desempenho atrelada a remuneração variável, implementou uma sistemática de orientação a seus gestores (*coaching*). Como resultados observou que o novo sistema resultou em redução do nível de rotatividade dos profissionais, especialmente daqueles mais experientes e com alta performance (que se viram reconhecidos), além de ter provocado um aumento no nível de performance da organização, com a diminuição dos custos de seus serviços e com a geração de receita suficiente para suportar suas operações. Resultou, ainda, segundo o autor, no alinhamento dos esforços individuais e na transmissão de uma visão para as pessoas de como seu “*pequeno pedaço faz parte de um quadro maior*”.

4-3-b. Outras formas de remuneração e aspectos a serem considerados quando da reflexão sobre recompensas para o Terceiro Setor

Embora a maioria dos trabalhos pesquisados que versam sobre a incorporação de novas formas de remuneração para organizações do Terceiro Setor sugiram a introdução de remuneração variável, com base em medidas de desempenho, alguns autores sugerem a incorporação de outras práticas, também inspiradas nas adotadas pelas organizações que atuam no Mercado. Assim, Hranchak (1985a) e Jones (1999) sugerem a adoção de remuneração diferida; Jaklevic (2002) recomenda práticas como apólices de seguro em grupo e planos de aposentadoria suplementar para executivos; e Gold e Patton (2001) defendem a adoção de incentivos de recrutamento por parte destas organizações, a fim de aumentar sua capacidade de atração de profissionais. Além da remuneração diferida, Strachan e Myslewski (1997) sugerem a adoção de outros incentivos de longo prazo, como a prática de ‘ações fantasmas’ (*phantom stocks*), de forma semelhante ao apresentado no capítulo 2.

Assim como ocorre com a remuneração por desempenho, a adoção destas práticas por organizações do Terceiro Setor também estão sujeitas a restrições legais específicas, ao menos no que tange a regulamentação americana. Para Christoforo e Williams (2002), a imposição de restrições à adoção dos planos de aposentadoria pelas organizações do Terceiro Setor, traz forte desvantagem em sua capacidade de atração e retenção de médicos e executivos enquanto Casteuble (1997) alerta para os limites impostos ao total de compensação de executivos que atuam no setor sem fins lucrativos e que podem ser classificadas como diferidas. A complexidade inerente a essa regulamentação e o surgimento de novos tipos de planos impõem um acompanhamento cuidadoso (THOMPSON, 2001), fazendo com que grande parte das organizações sem fins lucrativos americanas operem essas sistemáticas de forma inadequada (TESDAHL, 1995).

Aliás, a questão legal, juntamente com a ética e as dificuldades práticas da adoção destas metodologias, estão no cerne das críticas à adoção de práticas de remuneração típicas das organizações que atuam no Mercado por aquelas do Terceiro Setor. Hellwig (1978) constatou em pesquisa realizada em 1977 que um dos principais motivos (citado por mais de 91% dos respondentes) para as organizações do Terceiro Setor não adotarem práticas de incentivo está no fato de acharem que seu uso não é apropriado a uma organização sem fins lucrativos. Outras razões encontradas por Hellwig (1978) para a não incorporação destas práticas foram a preocupação em relação as implicações políticas de sua introdução; o receio sobre a interpretação a ser dada pela IRS²³ e a possibilidade de verem-se destituídas de seu *status* de isenção tributária (*tax-exempt*); e a dificuldade em administrar o plano e tornar objetivo o acompanhamento da performance. Nos tópicos a seguir exploramos as principais considerações que envolvem cada um destes temas:

Considerações sobre aspectos legais e tributários

A legislação americana, através da IRS, atua orientada para se resguardar contra arranjos de compensação que não sejam razoáveis, que propiciem o benefício privado ou que distribuam recursos que deveriam ser utilizados em benefício da comunidade (FINK e GRANT, 1992), tendo por objetivo penalizar aqueles indivíduos que recebem excessiva remuneração das

²³ A IRS (*Internal Revenue Service*) é o órgão que regulamenta a concessão de benefícios tributários às organizações do Terceiro Setor nos Estados Unidos.

instituições do Terceiro Setor, quando comparados a práticas consideradas como justas (GATTUSO, 1996). Embora estas restrições sejam citadas por inúmeros autores, como Filkelstein (1990), Ghude (2001) e Gold e Patton (2001), uma revisão mais detalhada das restrições impostas pela legislação americana a cada tipo de recompensa financeira é dada por Fry (1996), a qual não incorporamos neste trabalho por não agregar diretamente ao propósito da tese.

Apesar da preocupação histórica em relação ao rigor com que a IRS avalia as práticas de compensação por incentivo, vêm-se observando maior aceitação pelo órgão em relação a estas práticas, amenizando o risco de perda do *status* de isenção tributária. Em memorando expedido por ele a uma organização sem fins lucrativos e analisado por Hbranchak (1985:33), por exemplo, foi decidido que *“o estabelecimento de ou a contribuição para esses planos estão de acordo com os objetivos pelos quais a organização recebeu isenção tributária”*. Embora Jaklevic (2002) e Groppe (1984) também constatem a maior aceitação em relação a adoção de planos de incentivo pelas organizações que atuam no Terceiro Setor, este último sugere cautela em sua adoção, sobretudo por considerar que ainda existem muitas questões não resolvidas. Ressalta, como Gold e Patton (2001), a importância de que os objetivos medidos e recompensados por esta prática estejam alinhados ao propósito principal da organização e que, para assegurar a manutenção de sua condição de isenção tributária, as organizações sem fins lucrativos devem estar atentas para que *“nenhuma parte de seus ganhos líquidos sejam utilizados em benefício privado”*.

Considerações sobre a ética

Hochgraf (1996) constatou que cerca de $\frac{3}{4}$ das instituições do Terceiro Setor que aplicam planos de incentivo demonstram preocupação em relação a consistência destes arranjos com sua natureza de ser ‘sem fins lucrativos’. Além das consequências financeiras, advinda da possibilidade de perda das vantagens tributárias, essa preocupação deriva de uma dimensão mais profunda, de caráter ético, reforçando a recomendação de Gold e Patton (2001) de que estas organizações evitem entrar em relações financeiras que possam resultar em *“impermissíveis benefícios privados”*. De fato, as partes interessadas na gestão das organizações do Terceiro Setor se apresentam como intolerantes em relação a adoção de

recompensas que possam abalar a confiança que lhes é atribuída devido ao seu caráter de dedicação à filantropia e à caridade (MC GOVERN, 1992);(O'CONNELL, 1992).

A finalidade pública destas instituições também é apontada por Covington (1994) como determinante no cuidado que deve-se tomar ao se definirem recompensas monetárias para o Terceiro Setor, considerando o potencial questionamento da opinião pública em relação ao uso destas organizações para benefícios privados. Acrescenta questões como ausência de supervisão pelo Conselho; desvio da missão; captação de recursos de forma enganosa; e excessiva remuneração de executivos como erros a serem evitados. Acentua que escândalos advindos do uso destas instituições para fins privados geram questionamento tanto em relação a legitimidade da isenção de impostos quanto dos recursos destinados a estas organizações a partir de apoio governamental. Um caso de repercussão nesse sentido é citado por Benko (2002), que questiona em seu artigo se seria legítima e ética a possibilidade do presidente da Care First (organização sem fins lucrativos com atuação no ramo de seguro saúde) receber uma quantia milionária após processo de fusão com a Well Point Health Networks (esta, uma organização com fins lucrativos).

Considerações sobre a prática

Buscando evitar desvios éticos no uso de remuneração, alguns autores têm sugerido trabalhar com elementos da Teoria de Governança, focando a constituição de uma estrutura de diretores e de comitês de remuneração (KNOX ET ALII., 2001). Strachan e Myslewski (1997) sugerem ainda, que a elaboração de planos de remuneração para altos executivos das organizações sem fins lucrativos deve considerar quatro dimensões para que estejam totalmente integrados aos princípios da governança e da boa gestão: estarem vinculados a fatores de performance e expectativas individuais; partirem de uma visão espacial da saúde da organização; considerarem as oportunidades de pagamento por incentivo existentes; e observarem outras questões em remuneração, não vinculadas ao quanto pagar mas ao método através do qual esse pagamento é realizado. Neste último item a recomendação dos autores é incorporar uma prática de revisão anual do salário base, levando em conta a comparação desses salários com a praticada a posições equivalentes, e que se considere a remuneração variável como uma forma de incentivo, atentando para os efeitos dos impostos sobre o valor a ser recebido.

A introdução de práticas alternativas de remuneração para as organizações do Terceiro Setor tem provocado investimentos adicionais em monitoramento, sendo constatada relação direta entre os custos a ele associados e a remuneração praticada a funcionários (*officers*) e diretores (PEARSON ET ALII., 1998). Nota-se, ainda, que os planos de compensação gerenciais também têm influenciado na estratégia contábil adotada (ROBBINS ET ALII., 1993), reforçando a importância de critérios claros e da documentação e registro sob a prática realizada. Fink e Grant (1992) sugerem que, com o objetivo de se resguardarem, as organizações que atuam no Terceiro Setor devem definir e documentar o plano de compensação, reportando à IRS todos seus aspectos; monitorar as condições do ambiente, modificando o plano, se necessário; assegurar que o plano de compensação esteja associado aos objetivos de longo prazo da instituição; e revisar periodicamente a missão, determinando quais de seus elementos podem ser medidos e associados à remuneração. Acrescentam que, como o público em geral está atento aos aumentos na remuneração dos executivos de hospitais – especialmente daqueles sem fins lucrativos – deve-se ‘estar confiante’ de que é possível justificar o salário, incentivos e benefícios adotados por estas organizações, mesmo porque, práticas de remuneração agressivas têm sido apontadas como um ‘convite’ à ocorrência de fraudes. Em pesquisa realizada recentemente, Lavelle e Prasso (2002) constatam que esta preocupação não é infundada, ao verificarem que o pagamento de CEOs²⁴ de 23 companhias sob investigação de irregularidades contábeis apresentaram-se 70% superiores àqueles pagos a CEOs típicos de grandes companhias.

Embora a preocupação com *accountability*²⁵ no Terceiro Setor remonte há mais de 200 anos (KEARNS, 1994), ultimamente ela tem conquistado destaque, não apenas como forma de demonstrar ‘*para fora*’ a lisura do processo de remuneração de seus profissionais e dar credibilidade para que a organização possa captar recursos no futuro (PEARSON ET ALII., 1998), mas também como ferramenta para apuração dos resultados que estão sendo obtidos em cada uma das medidas de desempenho com as quais a organização trabalha. Acompanhar as medidas de desempenho, aliás, tem sido condição necessária à introdução de práticas de remuneração variável, e uma das grandes dificuldades na implementação destes sistemas de recompensa, inclusive para organizações que atuam no Mercado.

²⁴ A sigla CEO é utilizada para caracterizar o principal executivo da organização, com origem na expressão em inglês: *Chief Executive Officer*.

²⁵ O termo *accountability* se refere a ‘responsabilidade sujeita à prestação de contas’, de acordo com Dicionário de negócios redigido por Migliavacca (1999).

Enfim, as dificuldades apresentadas para a introdução de práticas de remuneração originárias nas organizações do Mercado para profissionais que trabalham naquelas que compõem o Terceiro Setor, vai, como se pode observar, muito além da questão prática e da estrutura e aprendizado necessário para implementá-la, tendo como ponto crítico a discussão ética associada à finalidade destas organizações e a manutenção de uma relação de credibilidade junto às diversas partes interessadas, cuja configuração é mais complexa ou, ao menos, com interesses mais pulverizados que aquela encontrada pelas organizações que visam o lucro. Esta constatação não apenas traz à tona aspectos que devem ser levados em consideração quando se pensa na introdução de novas formas de recompensa para organizações sem fins lucrativos, como põe em dúvida se a solução para a competitividade por mão de obra por estas organizações deve estar centrada em ações sobre as recompensas pecuniárias, aspecto discutido no tópico a seguir.

4-4. A situação da remuneração em organizações do Terceiro Setor e alternativas ao aumento no montante despendido

Apesar da maior parte dos autores até aqui citados pregar a incorporação de práticas remuneratórias do Mercado pelas organizações sem fins lucrativos, essa proposição traz o risco de se desviar o foco de atuação de seus profissionais, da **causa** para a **recompensa**. Segundo pesquisa de Brickley e Horn (2002), esse ‘desvio’ pode até mesmo estar ocorrendo, uma vez que encontraram, em uma ampla amostra de hospitais sem fins lucrativos, evidências que a compensação de seu principal executivo está mais fortemente relacionada com a performance financeira do que com os resultados de suas atividades de caráter altruísta. Embora, como dissemos anteriormente, a área de saúde seja atípica e os resultados registrados não se repitam em outras pesquisas, como as de Gemeinhardt e Werner (1995)²⁶ e as de Knox et alii. (2001)²⁷, trata-se de um dado preocupante, que pode apontar para potenciais efeitos negativos da incorporação por parte das organizações que atuam no Terceiro Setor de práticas remuneratórias desenvolvidas a partir de uma racionalidade distinta daquela que caracteriza

²⁶ Estes autores não encontraram em medidas de performance tradicionais, usualmente utilizadas pelas organizações do Mercado, uma boa capacidade de predição da compensação dos empregados do Terceiro Setor.

²⁷ Knox et alii. (2001) identificaram uma maior eficiência dos gestores que atuam em organizações de Mercado quando comparados àqueles que atuam em organizações do Terceiro Setor, quando considera-se medidas de performance tradicionais, indicando, provavelmente, estarem sendo orientados por focos diferentes, quando tomam decisões.

sua natureza e forma de ser. Caso a mensagem que se queira passar aos profissionais e gestores que atuam em organizações sem fins lucrativos seja realmente diferente daquela presente no Mercado, a saída para a perda de competitividade talvez não seja copiar suas práticas, mas valorizar outros tipos de recompensa, reforçando a mensagem de uma orientação voltada à causa.

Aliás, a ausência de fortes incentivos financeiros nas organizações que atuam no Terceiro Setor é apontada por Preyra e Pink (2001:509) como representando uma resposta ótima ao problema de assimetria de informações entre gestores e Conselho, reduzindo a orientação aos executivos para enfatizarem “*melhoria na performance financeira a custo de importantes, mas menos observáveis, tarefas*”. A análise da remuneração praticada pelas organizações do Terceiro Setor, quando comparada àquela praticada pelas organizações que constituem o Mercado, e a atenção aos motivos que sustentam as diferenciações encontradas, deve nos auxiliar na identificação de alternativas às sugestões que vimos até aqui.

4-4-a. Padrões remuneratórios praticados por organizações do Terceiro Setor

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. Emanuele e Simons (2002) citam algumas pesquisas neste sentido, que apontam patamares remuneratórios entre 5% e 20% inferiores, considerando uma variedade de ocupações. As próprias autoras registraram que o Terceiro Setor despende cerca de 80% a menos em benefícios se comparado com o setor lucrativo ou com agências do governo. Outras pesquisas, como a de Knox et alii. (2001) verificaram que gerentes de pequenos hospitais que visam o lucro recebem de 10,2% a 12,6% mais salários e benefícios do que aqueles sem fins lucrativos, enquanto que Snyders (1979), já em 1979, constatou que profissionais que trabalham no Terceiro Setor eram os menos remunerados, juntamente com aqueles que atuam em áreas rurais, pequenas cidades ou para distritos do Governo.

Os argumentos utilizados para justificar as diferenças entre a remuneração praticada pelas organizações sem finalidade lucrativa e as demais são inúmeros, variando desde a dificuldade em se justificar altos níveis remuneratórios nestas organizações até o *altruísmo* por parte de seus trabalhadores, os quais estariam dispostos a ‘doar’ parte de seu tempo em função da

atuação em *causas* nas quais acreditam. Apesar de considerarem o altruísmo como uma das justificativas para as diferenças nos custos que as organizações que compõe o Terceiro Setor têm com benefícios, quando comparadas com organizações que atuam no Mercado, Emanuele e Simmons (2002) acrescentam que este fator sozinho não é capaz de justificar diferenças tão acentuadas quanto as verificadas em suas pesquisas. Sugerem, como justificativas adicionais, o fato de muitos dos profissionais que trabalham em organizações do Terceiro Setor se constituírem de pessoas que representam uma segunda fonte de renda em suas famílias, o que lhes permite usar os benefícios do emprego de seu cônjuge; e o acesso que as organizações que atuam no Terceiro Setor têm a pacotes de benefícios sem custo, em função dos serviços por elas prestado (por exemplo, hospitais e universidades). No entanto, as autoras ainda não se mostram satisfeitas com estas justificativas, terminando por recomendar a realização de estudos adicionais.

Avançando no resgate da literatura, identificamos justificativas complementares para a existência destas diferenciações, como o fato de cerca de 75% da força de trabalho empregada no Terceiro Setor americano ser feminina (PRESTON, 1990)²⁸, a qual tende a ser remunerada em níveis inferiores aos pagos para o homem para o exercício de funções semelhantes²⁹. Para Preston (1990), o Terceiro Setor torna-se atrativo para o público feminino justamente pela ausência de grande diferença salarial entre homens e mulheres qualificados; pelo fato de encontrarem nele trabalho menos repetitivo do que aquele disponível no setor com fins lucrativos; e por permitir o desenvolvimento de habilidades. Outros pontos, como tipo de organização (saúde, escola etc); capacidade de pagamento (calculada como orçamento total/empregados) (GEMEINHARDT e WERNER, 1995); composição da receita (OSTER 1998); e fraca presença de sindicato (WERNER e GEMEINHARDT, 1995) também são apontados como influenciando o padrão remuneratório praticado pelas organizações que atuam no Terceiro Setor.

²⁸ Dados mais recentes, apresentados por Emanuele e Simmons (2002) apontam que esse número está girando em torno de 68,7% da força de trabalho que atua no Terceiro Setor norte-americano.

²⁹ Para se ter uma idéia, artigo não assinado da revista *Nonprofit World* (nov/dez 2001) cita estudo atestando para diferenças entre a compensação de CEOs do sexo masculino e feminino. Estas variam entre 15,5% (em organizações com orçamento entre US\$ 500.000 e US\$ 1 milhão) a 43% (em organizações com orçamento maior que US\$ 5 milhões). As diferenças de remuneração praticadas a mulheres também é apontada por Casteuble (1997) a partir de suas pesquisa em organizações com fins lucrativos, notadamente para a posição de CEO, embora também registre diferenças para outras posições. Estas tendem a desaparecer em organizações menores e à medida em que se desce na estrutura hierárquica.

Internamente, isto é, observando apenas os fatores que influenciam o nível remuneratório dentro das organizações que compõem o Terceiro Setor, destacam-se como aspectos que justificam diferenças salariais: o tempo de experiência aplicável (GEMEINHARDT e WERNER, 1995);(LANGER, 1989); o nível de educação requerido para o cargo e possuído pelo indivíduo (GEMEINHARDT e WERNER, 1995); o nível de julgamento esperado para a posição (GEMEINHARDT e WERNER, 1995); e o grau de responsabilidade pelo seu trabalho e pelo trabalho dos outros (LANGER, 1989);(GEMEINHARDT e WERNER, 1995), aspectos semelhantes aos observados nas organizações que atuam no Mercado. Já o tamanho da organização nem sempre se apresentou como elemento explicativo, sendo identificado como tal por Oster (1998) e Casteuble (1997), conclusão não corroborada por Werner e Gemeinhardt (1995) e apontado como um fator de influência somente em alguns casos por Langer (1989).

Uma possibilidade pouco explorada pela literatura para as diferenças de remuneração entre Segundo e Terceiro Setores, no entanto, está diretamente associada a uma de nossas hipóteses de trabalho, ou seja, de que a relação dos profissionais com organizações que atuam no Terceiro Setor provê outras recompensas – não financeiras – em troca do trabalho. Não trata-se, exatamente, de uma atitude altruísta como sugerido por Emanuele e Simmons (2002), uma vez que não é desprovida de retorno, mas orientada por uma recompensa de outra natureza. Um breve resgate da literatura que aborda a motivação para o trabalho voluntário nos ajudará a circunscrever melhor esta dimensão.

4-4-b. Alternativas à elevação da remuneração no Terceiro Setor

Brown (1999), ao discutir o que motiva **voluntários**, nos dá algumas dicas do que pode estimular pessoas ao trabalho, além da dimensão financeira. Para ele os voluntários são motivados por recompensas originárias da própria ação voluntária, como socialização ou ganho de experiência, além da satisfação pelo resultado de seu trabalho. Cita, ainda, que a pessoa pode valorizar o tempo que contribui, na ótica do valor percebido por quem recebe o fruto da ação voluntária; as habilidades que se desenvolve no trabalho voluntário (o valor da experiência capturada pelos próprios voluntários); a atmosfera social na qual o trabalho voluntário se desenvolve; o fato de estar envolvido/participando de um projeto que tenha significado; e uma variabilidade de motivos que incluem uma combinação de auto-interesse com uma preocupação de fazer bem aos outros.

Contrariamente àqueles que atribuem motivação à dimensão remuneratória, Light (2002) aponta, com base em três pesquisas (a mais recente envolvendo 1.140 empregados de organizações sem fins lucrativos), que as organizações que atuam no Terceiro Setor possuem uma força de trabalho mais motivada e empregados com um forte senso de missão, com um profundo desejo de fazer a diferença e um grande amor pelo seu trabalho. Notou que mais empregados do setor não lucrativo “vão ao trabalho a cada manhã porque amam o que fazem e querem ajudar pessoas” quando comparados com aqueles que atuam no Governo ou no Mercado, e menos deles vão ao trabalho pelo seu contracheque, proteção ou benefícios. Acrescenta, ainda, que estes profissionais consideram menos do que em outros setores seu trabalho como chato ou monótono, percebendo nele a oportunidade de executar coisas que eles fazem melhor; visualizam com mais facilidade como seu trabalho contribui para a missão da organização; e se sentem mais satisfeitos com a chance de desenvolver novas habilidades, ganhar respeito do público pelo seu trabalho e realizar algo que valha a pena. Ellis (1995), também ao se referir ao trabalho de voluntários, o cita como um meio legítimo de manter o currículo ativo, como uma forma de ocupação ou mesmo como ‘terapia’.

Nota-se, então, a possibilidade de se atribuir ao trabalho voluntário recompensas de natureza não monetária, as quais, certamente estão presentes, talvez em menor intensidade na relação entre profissionais remunerados que atuam em organizações sem fins lucrativos. No Brasil, Teodósio (2001) aponta os seguintes itens como possíveis recompensas ao trabalhador que atua em organizações do Terceiro Setor:

- Recompensas de caráter não material, sejam elas de ordem espiritual, afetiva, política, ideológica, social ou de realização profissional;
- Possibilidade de realizar sonhos profissionais não conquistados na atuação em organizações do Segundo Setor, seja por falta de autonomia, recursos ou disponibilidade de tempo;
- Possibilidade de enriquecimento no currículo e ampliação da vivência profissional;
- Obtenção de diferenciais associados a características gerenciais positivas presentes nas organizações do Terceiro Setor, como estrutura hierárquica reduzida; trabalho em equipes multidisciplinares; comunicação informal; participação efetiva na tomada de decisão; transparência e abertura para que se assumam erros; avaliação de performance aplicada para melhoria na atuação (e não para punição ao

profissional); e negociação de prazos e compromissos de maneira participativa.

A possibilidade de se trabalhar mais intensamente com recompensas alternativas resulta do fato da atuação social se configurar num tipo de ação que depende da vontade pessoal, estando relacionada aos valores dos profissionais e refletindo a visão-de-mundo daqueles que a adotam. Fazem parte, portanto, “*da motivação e do impulso individual*” (FISCHER, 2002:78-79).

4-5. Considerações Finais

As limitações, preconceitos e resistências à introdução de novas práticas de remuneração por organizações que atuam no Terceiro Setor alerta para os cuidados que se deve tomar no debate sobre o tema, nos preocupando, em particular, a orientação que alguns autores dão para que se incorpore práticas de remuneração presentes em organizações do Mercado, sem um estudo mais aprofundado de seus efeitos em potencial. Esta preocupação acentua-se quando verificamos o questionamento ao qual estas práticas estão sendo submetidas, até mesmo para o tipo de organização nas quais tiveram origem. Não estamos, no entanto, demarcando posição em sentido contrário (da não incorporação de práticas de remuneração presentes em organizações do Mercado por aquelas que atuam no Terceiro Setor) pois, como afirma Haber (1995), a possibilidade de adoção destas práticas “*não deve ser abandonada como uma opção de remuneração sem alguma razão forte*”. Apenas alertamos, até este momento, para os cuidados que se deve tomar na sua introdução, para que não desvirtuem os propósitos destas organizações e tampouco colidam com seus princípios éticos. Questionamos, ainda, sua efetividade, caso são estejam alinhadas aos reais motivos que levam as pessoas a trabalhar nestas organizações.

Uma alternativa na busca de maior competitividade por mão de obra qualificada talvez seja potencializar o uso das recompensas não monetárias oferecidas pelas organizações do Terceiro Setor, desde que este caminho encontre respaldo nas expectativas das pessoas em sua relação com a organização. Esta visão é impulsionada tanto pelas restrições que as organizações sem fins lucrativos possuem para aumentar o padrão remuneratório praticado ou para introduzir formas novas de remuneração, como por uma oportunidade latente de reforçar os valores subjacentes à relação de trabalho entre estas organizações e seus profissionais. Não

explorar estes valores e, ao contrário, tentar se apropriar de uma lógica de recompensas pautada por aspectos monetários, pode fragilizar a capacidade financeira e de atração de profissionais por estas organizações, além de influenciar a importância que seus membros atribuem ao pagamento, sinalizando para uma direção na qual não são competitivas³⁰. Pode, ainda, minar o poder daquilo que elas têm de melhor (recompensas intrínsecas ao próprio trabalho), bem como passar uma mensagem dissociada de sua missão e objetivos, atraindo para seus quadros profissionais que não se enquadram na filosofia de gestão e na maneira de ser destas organizações. No sentido contrário, uma prática de recompensas alinhada com o que a organização valoriza serviria, inclusive, como um processo de ‘auto-seleção’ de candidatos ao emprego, conforme sugerido por Handy e Katz (apud BARRAGATO, 2002).

O quadro desenhado até aqui levou-nos a estruturar a pesquisa de modo a, inicialmente, capturarmos os pressupostos (crenças e expectativas) que orientam as decisões sobre recompensas no Terceiro Setor, confrontando-os com os padrões identificados nos profissionais que atuam no Mercado. Consideramos o entendimento destes padrões condição necessária para que se possa sugerir práticas de recompensa mais alinhadas às necessidades e à maneira de ser das organizações sem fins lucrativos. A abordagem metodológica e o desenho da pesquisa são apresentados no capítulo 5, precedidos, no entanto, de uma breve conclusão desta parte de nosso trabalho.

³⁰ A possibilidade das políticas de pagamento influenciarem a importância a elas atribuída pelas pessoas é destacada por Belcher (1974).

PARTE II - CONCLUSÃO

Nesta parte, definimos com maior profundidade nosso objeto de análise (o Terceiro Setor), contextualizando-o em termos de desafios e perspectivas, sobretudo no Brasil (capítulo 3). Em seguida, dissertamos sobre os contornos que vêm tomando a discussão sobre recompensas no Terceiro Setor, a qual apresenta duas correntes antagônicas: a daqueles que defendem a incorporação de técnicas remuneratórias desenvolvidas para organizações que atuam no Mercado, lastreados, sobretudo, no discurso da competitividade, e daqueles que vêm com restrições esta incorporação (capítulo 4).

Nosso objetivo com estes capítulos foi de, por um lado, apresentar um referencial estruturado que permita aos leitores identificarem possibilidades de revisão das práticas remuneratórias para organizações do Terceiro Setor, alertando para os caminhos e cuidados que devem ser tomados por quem se aventurar nessa direção; e, por outro, construir uma base de sustentação às nossas hipóteses de pesquisa bem como às análises realizadas a partir dos resultados obtidos com sua aplicação.

No capítulo a seguir, apresentamos a estrutura a partir da qual conduzimos nosso trabalho de campo, os preceitos metodológicos que o respalda e os principais resultados obtidos com a pesquisa empírica, criando a base para as conclusões desta tese. Estas, são apresentadas ao final deste trabalho.

**PARTE III– A PESQUISA REALIZADA:
METODOLOGIA, RESULTADOS E
CONTRIBUIÇÕES À TEORIA DE
RECOMPENSAS**

APRESENTAÇÃO

No início deste trabalho discorreremos sobre a escolha do tema, o propósito da pesquisa, e seus objetivos gerais e específicos e, na sequência, foram apresentados os principais conceitos e aspectos que permeiam a gestão e a prática remuneratória nas organizações do Segundo e Terceiro Setores. O objetivo desta parte é, suportados pelo levantamento conceitual realizado, resgatarmos as principais contribuições que a tese espera oferecer ao conhecimento sobre remuneração e recompensas, especialmente no que se refere àquelas organizações que atuam no Terceiro Setor. Neste momento podemos nos aprofundar em relação ao problema de investigação, aos objetivos da pesquisa e à metodologia utilizada para, na sequência, apresentarmos os resultados obtidos com a pesquisa de campo.

O final desta parte é utilizado para discorrermos sobre as principais conclusões desta tese, alertarmos para as limitações do estudo, e sugerirmos oportunidades de pesquisas complementares.

CAPÍTULO 5: ABORDAGEM METODOLÓGICA E RESULTADOS OBTIDOS

5-1. Introdução

Embora muito se diga a respeito das diferenças nas relações que profissionais que atuam no Terceiro Setor mantêm com suas organizações, quando comparados com aqueles que trabalham em organizações do Mercado, pouco encontramos de pesquisas que constatem e analisem este tema específico. Visando uma compreensão mais profunda desse fenômeno, especialmente no que se refere à questão das recompensas, esta pesquisa foi estruturada em três etapas: a *primeira* consistiu do resgate bibliográfico, o qual sustenta as hipóteses de pesquisa desenhadas; a *segunda* da pesquisa de campo, empregando abordagens quantitativa e qualitativa e a *terceira* na elaboração das análises e conclusões que sustentam esta tese.

Os resultados da etapa de levantamento bibliográfico foram apresentados nos capítulos anteriores e tiveram por finalidade identificar e disponibilizar um referencial estruturado sobre as possibilidades de composição das práticas de recompensas, suas vantagens e dificuldades, assim como localizar os aspectos que lastreiam e orientam sua configuração para as organizações do Mercado e para aquelas que atuam no Terceiro Setor. Este resgate se constituiu em alicerce para as hipóteses de pesquisa e de referência principal na elaboração dos questionários aplicados junto a gestores e profissionais que atuam nos setores em análise. Além disso, serviu de base na orientação aos participantes do Grupo Focal (*Focus Group*)³¹, realizado com o objetivo de debater os resultados da pesquisa quantitativa e validar e aprofundar a análise dos resultados gerados a partir dela.

Classificamos a pesquisa como **exploratório-descritiva** uma vez que a carência de pesquisas anteriores nos impede de partir de “*um grande conhecimento prévio a respeito da situação-problema*”, característica exigida de uma pesquisa conclusiva descritiva (MALHOTRA, 2001:108); (KÖCHE, 2002:126). Ao mesmo tempo, não estamos nos limitando à busca de uma “*compreensão em relação ao problema enfrentado pelo pesquisador*” (MALHOTRA, 2001:105), objetivo típico de uma pesquisa exploratória, mas desenhando hipóteses que direcionam o levantamento e análise dos dados visando examinar relações específicas entre as

³¹ Os objetivos de mobilizar um Grupo Focal e os resultados obtidos serão discutidos mais adiante.

variáveis em estudo, descrevendo-as e interpretando-as. Vale destacar, como sinalizado por Malhotra (2001:114) que, embora as classificações de exploratória, descritiva e causal sejam fundamentais na concepção de pesquisa, “*as distinções entre essas classificações não são absolutas*”.

A seguir discorreremos sobre o desenho metodológico da pesquisa e seus principais resultados. Ao final do capítulo tecemos comentários acerca das principais conclusões que podemos extrair deste trabalho, suas limitações e recomendações para pesquisas futuras.

5-2. Foco e processo da pesquisa empírica: problema de investigação, objetivos e etapas.

Como mencionado na introdução, temos como problema de investigação³², verificar se

“Deve-se recomendar às organizações do Terceiro Setor a utilização dos métodos e técnicas de administração de recompensas desenvolvidos para as empresas do Mercado como base para a modelagem de seus sistemas internos de recompensa?”

A opção por investigarmos o Terceiro Setor decorre da crescente importância que ele vem conquistando no cenário brasileiro e mundial e da carência de estudos específicos sobre sua realidade, particularmente em relação a sistemáticas de Gestão de Pessoas e Recompensas. A escolha do foco em remuneração – e não em outros subsistemas de Gestão de Pessoas – decorre de nossa experiência na discussão do tema e da crença de que ele seja capaz, por seu conteúdo simbólico, de retratar com propriedade aspectos subjacentes às relações de trabalho, os quais não viriam a tona se optássemos por outra dimensão de análise. Dessa forma, o estudo das práticas de recompensa, ou, mais precisamente, dos aspectos que devem ser considerados quando de sua concepção, devem trazer elementos bastante esclarecedores àqueles que gerenciam essas organizações. Ao mesmo tempo, pelo fato da relação de trabalho entre profissionais e organizações do Terceiro Setor se apoiarem em aspectos distintos àqueles presentes nas organizações do Mercado – ao menos como hipótese inicial apontada pela literatura e pesquisada neste trabalho – visualizamos a oportunidade de identificar com

³² O problema de investigação consiste naquela “*pergunta que não consegue ser respondida com o conhecimento disponível*” (KÖCHE, 2002:71).

este estudo *insights* significativos à gestão de recompensas para as organizações do Mercado, cujas práticas têm sido fortemente questionadas, sobretudo no que se refere aos comportamentos que têm estimulado.

A expectativa de encontrarmos, no estudo de recompensas junto às organizações do Terceiro Setor, aspectos que possam contribuir com a teoria remuneratória como um todo, com aplicação inclusive para as organizações do Mercado, sustenta-se na percepção de que estas têm atribuído especial atenção aos aspectos financeiros, minimizando – e em alguns casos ignorando – grande parte da teoria motivacional que atribui à eles papel secundário quando comparados a outros tipos de recompensa. Pearson et alii. (1998) apresentam opinião semelhante, ao registrarem que embora o trabalho remunerado também possa gerar satisfação intrínseca, esta dimensão de análise é ignorada por economistas e gestores por inferirem que o salário oferece, aparentemente, suficientes estímulos motivadores para sustentar a relação de trabalho.

O estudo de recompensas a partir da análise das organizações do Terceiro Setor nos parece, ainda, um caminho interessante para resgatarmos a importância de fontes de satisfação ‘obscurecidas’ pelo excesso de orientação que as organizações do Mercado têm atribuído a aspectos monetários. Acreditamos nisso, sobretudo, pelo fato da literatura vir apontando que a menor remuneração praticada pelas organizações sem finalidade lucrativa não têm influenciado negativamente o nível de satisfação de seus profissionais. Raciocínio similar é apresentado por Judith Kidd (apud KNOX ET ALII., 2001), que aponta para a possibilidade dos gestores de organizações sem fins lucrativos ensinarem para seus contrapartes do Setor que visa lucro sobre a importância da gestão de aspectos não quantificáveis, como a satisfação das múltiplas partes interessadas, a construção de uma força de trabalho apaixonada, o emprego de medidas e objetivos não financeiros e o desenvolvimento de formas de mensurá-los.

A opção de utilizarmos o referencial de recompensas desenvolvido para as organizações de Mercado como ponto de partida à análise das práticas que podem ser recomendadas às organizações que atuam no Terceiro Setor, não pressupõe que organizações sem fins lucrativos devam seguir os movimentos em compensação realizados pelas organizações que visam o lucro, mas se constituiu, apenas, no caminho capaz de nos oferecer um referencial inicial sólido, já consagrado pela prática e passível de dar sustentação ao debate. Trata-se, a

nosso ver, de uma decisão que se sustenta em vista das diferenças de amadurecimento das práticas de gestão e, principalmente da teoria sobre recompensas, quando comparados os dois setores. Este caminho, aliás, já serviu de opção metodológica para outros autores que se lançaram ao estudo de remuneração e recompensas para organizações que atuam no Terceiro Setor. Rocco (1992), por exemplo, utilizou-se da evolução das recompensas no Segundo Setor nos 10 anos anteriores à sua pesquisa como base para prever o que ocorreria no Terceiro Setor; Cavaney (2001:119), defendeu este tipo de comparação por permitir descobertas extremamente valiosas, uma vez que a comparação “*com outros que são similares mas diferentes*” pode permitir enxergar mais claramente “*suas próprias forças e fraquezas*”; enquanto Kearns (1994) aponta haver muito o que o Terceiro Setor possa aprender com as experiências dos gestores que atuam em organizações do Primeiro e Segundo Setores.

Deve-se observar, no entanto, que embora se possa utilizá-las como base de inspiração, as experiências de recompensa das organizações que atuam no Mercado não devem, simplesmente, ser *transplantadas* às organizações do Terceiro Setor, apesar dos vários autores que as apontam como sendo mais avançadas. Acreditamos que a incorporação dessas experiências pelas organizações do Terceiro Setor deva ser precedida de uma análise mais profunda das diferenças que caracterizam as organizações de cada um dos dois setores, apesar da pressão que muitas delas vêm recebendo para aperfeiçoarem suas práticas de gestão. Opinião semelhante é apresentada por Kearns (1994) que, ao mencionar a possibilidade de incorporação de experiências desenvolvidas no Estado (Primeiro Setor) pelas organizações sem fins lucrativos, aponta para a intensidade das diferenças de missão, filosofia, estrutura e procedimentos de operação que, se não trabalhadas, podem mitigar os resultados dessas tentativas de aperfeiçoamento da gestão no Terceiro Setor.

A literatura, inclusive, têm apontado para problemas advindos da incorporação pelo Terceiro Setor de práticas desenvolvidas fora dele. Goulet e Frank (2002) sugerem às organizações sem fins lucrativos que, ao invés de tentarem seguir o caminho das organizações do Mercado que, para atraírem profissionais elevam salários e pacotes de benefícios a níveis extremamente altos – em muitos casos, muito além de um nível que possa ser considerado razoável para organizações sem fins lucrativos – deveriam reforçar como meio de atração elementos intrínsecos ao trabalho, como o senso de serviço à ‘causa’. Já O’Connell (1992) cita, como um dos problemas que têm surgido em compensação nas organizações que atuam no Terceiro

Setor, a tendência a remunerações crescentemente altas, decorrência do pouco esforço que tem sido feito para identificar o que podem fazer para atrair e reter pessoas capazes de conduzir instituições voluntárias complexas.

A preocupação manifesta por O'Connell (1992) está no cerne de nossa opção por estudarmos os *aspectos subjacentes* à relação de trabalho no Segundo e Terceiro Setores, ao invés de lançarmos nosso olhar apenas ao estudo das práticas em si. Acreditamos que uma comparação superficial, apenas no nível das práticas adotadas, não seria suficiente nem esclarecedora, ao contrário, poderia induzir a inúmeros enganos. Ademais, é presença notória na literatura sobre recompensas, a constatação da importância de vê-las alinhadas às expectativas tanto dos profissionais quanto das organizações, se constituindo, para muitos, em aspecto determinante de sua efetividade (PATTON, 1961); (BELCHER, 1974). Bento e White (1998) acrescentam que o alinhamento entre essas dimensões deve ter como resultante um processo de reforço mútuo, ao passo que a divergência entre eles pode gerar conflito. Neste caso apontam duas possibilidades: ou os profissionais seguem a sinalização dada pelo incentivo mas, para isso, torna-se necessário uma forte dose de recursos; ou os *valores* podem prevalecer quando da tomada de decisão, uma vez que são difíceis de mudar, levando à adaptação forçada do sistema de recompensas a estes valores ou ao seu abandono.

Para que possamos sugerir alternativas de recompensa mais adequadas às organizações que atuam no Terceiro Setor e, então, atendermos ao objetivo principal desta tese, os seja, *“oferecer um referencial estruturado para que as Organizações do Terceiro Setor possam utilizar como base ao repensarem suas práticas de recompensa e apontar para os aspectos subjacentes à escolha destas práticas que devem ser considerados”*³³, buscamos compreender se há ou não diferenças nas expectativas de recompensas dos profissionais e organizações do Terceiro Setor quando comparadas àquelas vigentes nas organizações do Mercado.

A possibilidade de encontrarmos diferenças foi registrada na literatura sobre o Terceiro Setor, que enfatiza suas particularidades em relação aos demais setores, e encontra respaldo em Belcher (1974). Este, ao dissertar sobre recompensas não financeiras, indica fortemente a diferenciação entre o que as pessoas esperam receber e contribuir com seu trabalho em função do grupo ocupacional a que pertencem. Dessa forma, o grupo de pessoas que trabalha em

³³ Objetivos complementares foram apresentados na introdução deste trabalho.

organizações do Terceiro Setor pode ter expectativas diferentes daquele que atua nas organizações do Mercado, seja porque suas características influenciaram na escolha profissional, se constituindo num processo de ‘*seleção natural*’, seja porque foram ‘*moldadas*’ posteriormente, influenciadas pela própria prática compensatória da organização.

Modelamos nossa pesquisa empírica, portanto, orientados a identificar possíveis relações de assimetria³⁴ entre aspectos que devem ser considerados quando do desenho das práticas de recompensa para organizações do Segundo e Terceiro Setores, aspectos estes oriundos da literatura pesquisada. A não identificação de diferenças significativas deve sugerir maior facilidade na incorporação, por parte das organizações do Terceiro Setor, de práticas de recompensa desenvolvidas para as organizações do Mercado, enquanto a constatação destas diferenças deve justificar a necessidade de um tratamento diferenciado quando da elaboração de formas de recompensa para organizações sem fins lucrativos.

As considerações acima dão sustentação à etapa empírica da pesquisa, a qual foi estruturada em duas fases: *uma primeira*, centrada na aplicação de questionários para levantamento de dados passíveis de análise quantitativa, a qual foi orientada para identificar diferenças e semelhanças nos pressupostos (crenças e expectativas) que balizam a prática de recompensas das organizações de ambos os setores; e *uma segunda*, de cunho qualitativo, onde os resultados obtidos com a análise dessas respostas foram debatidos junto a um grupo formado por especialistas em organizações do Terceiro Setor. A seguir, detalhamos a configuração de cada uma destas fases, bem como os resultados nelas obtidos.

5-3. A pesquisa empírica – desenho da pesquisa e perfil dos participantes

5-3.a - A etapa quantitativa – questões investigadas

Os aspectos citados sustentam nossa opção por identificarmos, na dimensão quantitativa da pesquisa, se há diferenças nos *pressupostos* que orientam a relação de trabalho entre profissionais que atuam no Segundo e no Terceiro Setores, assumindo que diferenças significativas nestes pressupostos devam indicar a necessidade de modelagem específica nas

³⁴ Marconi e Lakatos (2000) apontam que a identificação de relações de assimetria está no cerne da análise sociológica.

práticas de recompensa para este último. Os pressupostos, conforme mencionado anteriormente, podem tanto se referir a crenças que interferem na relação de trabalho (como a percepção de como se dá a relação do homem com seu trabalho; as características do cenário e do ambiente que envolvem a organização; e o papel atribuído à Gestão de Pessoas/Recursos Humanos e ao próprio sistema de recompensas) quanto podem referir-se às expectativas e ‘retornos’ que as pessoas desejam obter em troca de seu trabalho. Também se referem, do lado das organizações, às expectativas de resultados que elas esperam obter como fruto das recompensas que oferecem. A identificação das expectativas ‘das organizações’ em relação ao que esperam obter de resultado com suas práticas de recompensa teve por base a opinião dos gestores que dela participam, por pressupormos que eles devem se responsabilizar pelo desenho e aplicação destas recompensas.

Estas dimensões apresentam-se na literatura resgatada nos capítulos anteriores como elementos que devem exercer influência determinante na configuração dos sistemas de recompensa. Por este motivo, dão sustentação às questões de investigação estruturadas para a pesquisa empírica, que são apresentadas, juntamente com suas hipóteses e justificativas³⁵ nos quadros 5-1 e 5-2 a seguir.

Quadro 5-1: Questão de investigação 1, justificativas e hipótese associada.

<p style="text-align: center;"><u>Questão de Investigação 1</u></p> <p>► Profissionais e gestores que atuam em organizações do Mercado e do Terceiro Setor apresentam percepções diferentes a respeito da relação do homem com seu trabalho; do ambiente no qual estão inseridos; dos aspectos que condicionam a eficiência organizacional; e, do papel e foco das práticas de gestão de pessoas e de recompensas? Além de identificar a existência ou não de diferenças, nosso propósito com esta questão é apontá-las, caso existam, com vistas a subsidiar recomendações sobre recompensas para as organizações sem fins lucrativos.</p> <p style="text-align: center;"><u>Justificativas e Implicações</u></p> <p>► A evolução histórica dos sistemas de recompensa nas organizações que atuam no Mercado está associada a mudanças na compreensão que se tem do homem, do ambiente no qual estão inseridas as organizações e no papel atribuído a elas e às suas práticas de gestão de pessoas e recompensas.</p>
--

³⁵ As hipóteses são “soluções provisórias que deverão ser confrontadas com os dados empíricos através de uma *testagem*” relacionando “entre si as variáveis que dizem respeito a um determinado fenômeno ou problema”

Quadro 5-1 (continuação)**Justificativas e Implicações (continuação)**

- ▶ Uma vez que a percepção em relação a estes aspectos exerce, como visto no capítulo 1, influência decisiva na identificação da sistemática de recompensas mais apropriada, seu diagnóstico deve se constituir em base sobre a qual devem se sustentar sugestões de recompensas para as organizações do Terceiro Setor.
- ▶ A possibilidade de encontrarmos diferenças na percepção manifesta por gestores e profissionais que atuam no Terceiro Setor em relação a estes aspectos, quando comparada àquela apresentada por seus pares que atuam em organizações do Mercado, advém de sua inserção mais recente no debate sobre competitividade e das diferenças em sua natureza de atuação.
- ▶ A identificação dessas diferenças reforçará a idéia de que se deva sugerir práticas de recompensa diferenciadas para as organizações do Terceiro Setor, ao passo que a não constatação de diferenças significativas de percepção entre aqueles respondentes das organizações do Terceiro Setor e do Mercado apontará para a possibilidade de aproximação entre suas práticas de recompensa.
- ▶ Em função da não uniformidade nas organizações que atuam no Terceiro Setor – assim como não são uniformes as organizações que atuam no Mercado –, pode ser que não haja forte associação em relação à leitura que profissionais e gestores dessas organizações fazem destes aspectos. Mesmo neste caso, a identificação daqueles pontos em que há maior grau de homogeneidade pode servir de guia para orientar a elaboração de suas práticas de recompensa.

Hipótese

H₁: Há diferenças na percepção que profissionais e gestores remunerados que atuam em organizações do Terceiro Setor têm da relação do homem com seu trabalho; de como vêem o ambiente organizacional; dos aspectos que consideram como condicionantes da eficiência organizacional; e do papel que atribuem às práticas de Gestão de Pessoas e Recompensas quando comparados àqueles profissionais e gestores que atuam em organizações do Mercado.

Quadro 5-2: Questão de investigação 2, justificativas e hipóteses associadas.**Questão de Investigação 2**

- ▶ Há diferenças nas expectativas que orientam a relação dos profissionais remunerados com seu trabalho e nos sentimentos de satisfação em relação a elas, quando compara-se percepções daqueles que atuam em organizações do Segundo e Terceiro Setores? E quanto às expectativas e ao grau de satisfação dos gestores destas organizações em relação aos resultados obtidos com suas práticas de recompensa?

Quadro 5-2 (continuação)**Justificativas e Implicações**

- ▶ Para que sejam eficientes, os sistemas de recompensa devem ser desenhados de forma a atender às expectativas da organização e dos profissionais. Devem considerar não somente a percepção que as pessoas trazem da realidade de trabalho, mas também o que cada uma das partes espera em relação à outra. A constatação de não existência de diferenças nas expectativas que orientam a relação dos profissionais que atuam em organizações do Segundo e Terceiro Setores sinalizará para uma maior facilidade de incorporação de técnicas de recompensa aplicadas em organizações do Segundo Setor - onde elas estão mais desenvolvidas - por organizações sem fins lucrativos. Já a constatação de diferenças e sua identificação possibilitarão uma escolha mais apurada das técnicas que podem ser incorporadas por instituições do Terceiro Setor e dos cuidados que se deve tomar ao incorporá-las, de modo a atender às suas especificidades.
- ▶ A identificação do nível de satisfação em relação às práticas de recompensa pesquisadas permitirá a localização daqueles elementos já 'equacionados' e daqueles que merecem foco prioritário de ação (itens considerados de grande relevância mas que apresentam um baixo nível de atendimento das expectativas).

Hipóteses

H₂: Há diferenças nas expectativas de recompensa que profissionais e gestores remunerados que atuam em organizações do Terceiro Setor têm como troca do trabalho, quando comparados àqueles que atuam em organizações do Mercado. Aqueles, como sugere Teodósio (2001a) se orientam mais por uma racionalidade substantiva (qualidade, promoção social, satisfação dos diversos *stakeholders*, valorização dos envolvidos) enquanto estes tendem a seguir uma racionalidade instrumental (orientada por parâmetros econômico-financeiros / quantitativos).

H₃: Organizações do Terceiro Setor propiciam maior satisfação dos profissionais e gestores em recompensas não financeiras quando comparadas às organizações que atuam no Mercado (que, por sua vez, propiciam maior satisfação dos profissionais em recompensas financeiras).

H₄: Gestores que atuam em organizações do Terceiro Setor esperam obter resultados diferentes com as práticas de recompensa que adotam, quando comparados àqueles que atuam no Mercado.

H₅: Há diferenças no grau de satisfação dos gestores de organizações do Terceiro Setor e do Mercado em relação aos resultados que obtêm para a organização em que atuam com as práticas de recompensa que adotam.

Adicionalmente, testamos a existência de preconceitos e/ou resistências por parte dos profissionais e gestores que atuam em organizações do Terceiro Setor em incorporarem práticas remuneratórias adotadas pelas organizações do Mercado. Isto porque, mesmo que as respostas às questões de investigação 1 e 2 apontem para um alinhamento na percepção entre os trabalhadores que atuam nos dois setores em relação aos aspectos que condicionam as

práticas de recompensa, a utilização dos métodos desenvolvidos para as organizações do Mercado por aquelas sem fins lucrativos pode não ser bem-sucedida se houver resistências por parte dos profissionais e gestores que trabalham nestas últimas. A constatação da existência ou não dessas resistências (e com que intensidade elas se apresentam) é alvo da questão de investigação 3 (quadro 5-3).

Quadro 5-3: Questão de investigação 3, justificativa e hipótese associada.

<p style="text-align: center;"><u>Questão de Investigação 3</u></p> <p>▶ Há resistências ou preconceitos por parte dos gestores e profissionais que atuam em organizações do Terceiro Setor em relação a adoção de práticas de gestão e recompensas desenvolvidas para organizações do Mercado?</p> <p style="text-align: center;"><u>Justificativa e Implicações</u></p> <p>▶ A existência de eventuais preconceitos pode ser um elemento dificultador ou, até mesmo, impeditivo, da introdução em organizações do Terceiro Setor de práticas de recompensa originalmente desenvolvidas para organizações do Mercado.</p> <p>▶ A possibilidade de existirem ‘preconceitos’ à adoção pelas organizações do Terceiro Setor de práticas de recompensa desenvolvidas para organizações do Mercado resulta do forte apelo de “adesão à causa” e idealização da missão presente nas entidades do Terceiro Setor, o qual pode estimular um comportamento de desvalorização da lógica que predomina no desenho das sistemáticas de recompensa adotadas pelo Segundo Setor, que considera o trabalho como um componente econômico submetido a valores de mercado.</p> <p style="text-align: center;"><u>Hipóteses</u></p> <p>H₆: Profissionais e gestores que atuam em organizações do Terceiro Setor apresentam resistências à possibilidade de incorporação de práticas de gestão e recompensas desenvolvidas para organizações do Mercado, por aquelas sem fins lucrativos.</p>
--

5-3-b. O questionário

O questionário³⁶ foi elaborado de forma a, como sugere Parasuraman (1991:363), gerar “dados necessários para alcançar os objetivos do projeto de pesquisa”. Procuramos desenhá-lo de maneira enxuta, com questões simples que pudessem ser respondidas facilmente pelos pesquisados, prevalecendo alternativas de múltipla escolha. As questões procuram aferir as

³⁶ Um questionário é um roteiro formal para coletar dados dos respondentes, tendo como função principal medir (KINNEAR e TAYLOR, 1991).

opiniões e expectativas dos respondentes e estão dispostas em 4 blocos:

No **primeiro bloco** (associado à questão de investigação 1) optou-se por uma escala de 6 pontos com rótulos bipolares, onde o respondente deveria manifestar a intensidade de preferência em relação a duas assertivas apresentadas, de conteúdos opostos. Era permitido ao participante da pesquisa assinalar sua resposta numa escala de 6 pontos sendo que, quanto mais próximo de '1', maior a intensidade de preferência pela frase 'A' (frase à esquerda) em relação à frase 'B' e quanto mais próximo de '6', maior a intensidade de preferência pela frase 'B' em relação à frase 'A'. A figura abaixo exemplifica o formato deste bloco de questões, enquanto que o **anexo 1** apresenta o questionário aplicado na íntegra.

Figura 5-1: Trecho do questionário aplicado – 1º bloco

⋮

Se você fizer um 'X' na coluna 1 demonstrará uma forte preferência pela 'frase A' quando comparada com a 'frase B' Se você fizer um 'X' na coluna 2 demonstrará uma moderada preferência pela 'frase A' quando comparada com a 'frase B' Se você fizer um 'X' na coluna 3 demonstrará uma pequena preferência pela 'frase A' quando comparada com a 'frase B' Se você fizer um 'X' na coluna 4 demonstrará uma pequena preferência pela 'frase B' quando comparada com a 'frase A' Se você fizer um 'X' na coluna 5 demonstrará uma moderada preferência pela 'frase B' quando comparada com a 'frase A' Se você fizer um 'X' na coluna 6 demonstrará uma forte preferência pela 'frase B' quando comparada com a 'frase A'								
	Frases 'A'	1	2	3	4	5	6	Frases 'B'
1	O homem trabalha essencialmente orientado para a realização de seus interesses e objetivos individuais.							O homem trabalha essencialmente orientado para a satisfação de objetivos coletivos/do grupo ao qual pertence.
2	O homem trabalha essencialmente orientado por interesses econômicos.							O homem trabalha essencialmente orientado por interesses não econômicos (por exemplo, interesses de ordem biológica e social).

⋮

O conteúdo das frases foi construído de modo a capturar as crenças dos respondentes no que diz respeito a relação do homem com seu trabalho, sua percepção do ambiente organizacional, e ao papel que atribuem à área de Gestão de Pessoas/Recursos Humanos e de Recompensas, utilizando, essencialmente, elementos provenientes do percurso teórico efetuado no capítulo 1 desta tese. Estas questões foram aplicadas a profissionais (gestores ou não) de organizações que atuam no Mercado e no Terceiro Setor, e as respostas submetidas a análises estatísticas que permitissem identificar possíveis diferenças de percepção entre estes dois grupos de respondentes.

No **segundo bloco** de questões, procurou-se verificar junto aos mesmos respondentes o grau de importância atribuído (numa escala de zero a dez) a um conjunto de possíveis recompensas que um profissional pode obter em troca do seu trabalho, bem como o nível de satisfação obtido em relação a elas em seu emprego atual (vide trecho do questionário abaixo).

Figura 5-2: Trecho do questionário aplicado – 2º bloco

⋮

Obs: Considere a nota 0 (zero) significando nenhuma importância para o item em análise (ou nenhuma satisfação) e a nota 10 (dez) uma importância determinante (ou total satisfação) em relação ao item avaliado. Quanto mais próximo de '0' você apontar, portanto, menor a importância/nível de satisfação atribuído ao item e quanto mais próximo de 10 maior a importância/satisfação atribuída.

	Frases	Import. atribuída	Nível de satisfação obtido
1	Compatibilidade entre sua remuneração e aquela aplicada para posições semelhantes em outras organizações.		
2	Existência de mecanismos de avaliação estruturados.		
3	Oportunidade de estabelecer relações de amizade.		

⋮

Embora reconheçamos os cuidados que devem ser tomados quando da aplicação de questionários voltados a capturar a percepção da importância do salário para as pessoas, como por exemplo, o potencial efeito da tendência dos respondentes em sub-avaliarem as recompensas de caráter monetário, por não considerarem como “*socialmente correto admitir que o dinheiro é uma fonte de motivação para o trabalho*” (TONELLI e LACOMBE, 2002:71-72), ou pelo fato de que “*as pessoas conseguem apenas fazer julgamentos pobres em relação ao que elas realmente querem*” (BELCHER, 1974:61); acreditamos que estes fenômenos não devam afetar significativamente os resultados da pesquisa, uma vez que eles incidem tanto sobre os respondentes que atuam em organizações do Segundo quanto do Terceiro Setores. Tampouco, consideramos a alternativa sugerida por Tonelli e Lacombe (2002), de utilizar questões indiretas como uma solução, ou seja, questionar como o profissional vê a importância *que os outros atribuem* aos aspectos monetários, mesmo porque, como aponta Heath (apud MORSE, 2003), esta abordagem provoca o efeito contrário, que denomina de “*viés do incentivo extrínseco*. Trata-se, segundo o autor, de uma tendência a “*assumir que os outros são mais motivados do que nós pelas recompensas externas ao trabalho*” (Heath apud MORSE, 2003:10), podendo levar a ações gerenciais focadas em elementos como salário e segurança no emprego, quando o mais efetivo – por estarem efetivamente mais alinhados com

os reais anseios dos funcionários – seria trabalhar elementos intrínsecos, como a possibilidade de adquirir novas habilidades ou de contribuir para a organização.

Para minimizarmos eventuais vieses, procuramos assegurar aos respondentes a confidencialidade das respostas individuais; coletamos diretamente os questionários preenchidos – sem intermediação por parte de profissionais da própria organização – e; misturamos as frases caracterizando as possíveis recompensas, de modo a não destacar de forma demasiada a existência de uma categoria associada a recompensas de caráter monetário.

Este bloco de questões continha uma segunda parte, no mesmo formato da anterior, dirigida apenas aos gestores. Estas focaram nos resultados esperados ‘*pela organização*’ em que atuam com as práticas de recompensa adotadas, e no grau de satisfação por ela obtido. As duas partes deste bloco estão associadas à questão de investigação 2 e às suas respectivas hipóteses.

No **terceiro bloco** de questões (associado à questão de investigação 3 e aplicado somente a profissionais e gestores que atuam em organizações do Terceiro Setor) voltamos ao formato com rótulos bipolares, confrontando frases com conteúdos opostos. Desta vez o objetivo foi verificar a existência ou não de resistências em relação à adoção, por parte das organizações sem fins lucrativos, de práticas de recompensa desenvolvidas para as empresas do Mercado. As questões que foram aplicadas também são apresentadas no **anexo 1** e seus resultados discutidos mais adiante.

Por fim, o questionário apresentou um **quarto bloco**, com perguntas orientadas para obter informações para classificação dos respondentes³⁷, de modo a podermos, na análise estatística, controlar o efeito de variáveis que poderiam influenciar nos padrões de resposta oferecidos. Foram consideradas no instrumento de coleta de dados as variáveis ‘gênero’, ‘escolaridade’, ‘experiência profissional acumulada’, ‘tempo de experiência em organizações semelhantes’, ‘dedicação principal: se em atividades de gestão, atividades ligadas à área-fim ou à área-meio’³⁸ e ‘vínculo com a organização’. Para os respondentes que trabalham em

³⁷ Malhotra (2001:287) define como informação de classificação “*características socioeconômicas e demográficas utilizadas para classificar os entrevistados*”.

³⁸ Foram consideradas áreas-meio aquelas de caráter administrativo, de apoio, enquanto que áreas-fim se referem àquelas diretamente voltadas ao propósito principal da organização.

organizações do Terceiro Setor acrescentou-se uma questão sobre o principal motivo que os levaram a atuar numa organização sem fins lucrativos.

Com o objetivo de checar a consistência do questionário, a clareza das questões e verificar a necessidade de acréscimo ou supressão de algum ponto, foi conduzido um pré-teste envolvendo tanto pessoas de notório conhecimento em administração de organizações do Terceiro Setor, quanto outros respondentes, de perfil diversificado. Embora não tenhamos extraído a totalidade dos respondentes do pré-teste de uma pequena amostra da população da pesquisa real, conforme sugerido por Malhotra (2001:291), consideramos seus resultados de significativa contribuição para o aperfeiçoamento do questionário. A relevância das contribuições obtidas³⁹ deve-se, sobretudo, a experiência e familiaridade dos participantes com o tema Terceiro Setor ou Gestão de Pessoas, à disponibilidade demonstrada em contribuir e ao fato de que alguns deles são experientes também em pesquisa organizacional.

A tabela a seguir resume a estrutura metodológica da pesquisa, ‘amarrando’ o problema às hipóteses testadas, e estas às perguntas do questionário. Pela importância crítica da consistência metodológica para o desenvolvimento de pesquisas em Ciências Sociais, utilizamos como referência a matriz de amarração metodológica sugerida por Mazzon, cuja contribuição em orientar a avaliação da *“coerência das relações estabelecidas entre as dimensões e decisões de encaminhamento de uma pesquisa”*; em *“indicar a consistência metodológica da intervenção científica”*; e em possibilitar a *“compreensão e avaliação do trabalho por terceiros”* é atestada por Telles (2001:65;71).

³⁹ Responderam ao pré-teste 8 pessoas, 40% dos convidados a participar.

Quadro 5-4: Correspondência entre problema de pesquisa, as questões de investigação, hipóteses, questões e técnicas de análise de dados.

Problema de Pesquisa	Questões de Investigação	Hipóteses Nulas ⁴⁰	Parte do Questionário	Técnica de Análise ⁴¹
Deve-se recomendar às organizações do Terceiro Setor a utilização dos métodos e técnicas de administração de recompensas desenvolvidos para as empresas do Mercado como base para a modelagem de seus sistemas internos de recompensa?	1 - Profissionais e gestores que atuam em organizações do Mercado e do Terceiro Setor apresentam percepções diferentes a respeito da relação do homem com seu trabalho; do ambiente no qual estão inseridos; dos aspectos que condicionam a eficiência organizacional; e, do papel e foco das práticas de gestão de pessoas e de recompensas? Além de identificar a existência ou não de diferenças, nosso propósito com esta questão é apontá-las, caso existam, com vistas a subsidiar recomendações sobre recompensas para as organizações sem fins lucrativos.	H _{0,1} : Não há diferenças na percepção que profissionais e gestores remunerados que atuam em organizações do Terceiro Setor têm da relação do homem com seu trabalho; de como vêem o ambiente organizacional; dos aspectos que consideram como condicionantes da eficiência organizacional; e do papel que atribuem às práticas de Gestão de Pessoas e Recompensas quando comparados àqueles profissionais e gestores que atuam em organizações do Mercado.	Questão 1 do questionário: itens 1 a 25 – dirigida a todos os respondentes.	- Estatística Descritiva - Diferença entre médias: ‘t Student’
	2 - Há diferenças nas expectativas que orientam a relação dos profissionais remunerados com seu trabalho e nos sentimentos de satisfação em relação a elas, quando compara-se percepções daqueles que atuam em organizações do Segundo e Terceiro Setores? E quanto às expectativas e ao grau de satisfação dos gestores destas organizações em relação aos resultados obtidos com suas práticas de recompensa?	H _{0,2} : Não há diferenças nas expectativas de recompensa que profissionais e gestores remunerados que atuam em organizações do Terceiro Setor têm como troca do trabalho, quando comparados àqueles que atuam em organizações do Mercado.	Questão 2 do questionário: frases 1 a 51 – coluna de expectativas - dirigida a todos os respondentes.	- Estatística Descritiva - Diferença entre médias: ‘t Student’

⁴⁰ Apresentamos as hipóteses a serem testadas (hipóteses nulas) como a negação do que queremos provar. Assim, a expectativa quando da realização dos testes estatísticos é de rejeição das hipóteses nulas e, portanto, confirmação das hipóteses alternativas (anteriormente descritas).

⁴¹ A explicação dos procedimentos estatísticos e de amostragem realizados é apresentada mais à frente.

Quadro 5-4 (continuação).

Problema de Pesquisa	Questões de Investigação	Hipóteses Nulas	Parte do Questionário	Técnicas de Análise
Deve-se recomendar às organizações do Terceiro Setor a utilização dos métodos e técnicas de administração de recompensas desenvolvidos para as empresas do Mercado como base para a modelagem de seus sistemas internos de recompensa?	2 - Há diferenças nas expectativas que orientam a relação dos profissionais remunerados com seu trabalho e nos sentimentos de satisfação em relação a elas, quando compara-se percepções daqueles que atuam em organizações do Segundo e Terceiro Setores? E quanto às expectativas e ao grau de satisfação dos gestores destas organizações em relação aos resultados obtidos com suas práticas de recompensa?	H _{0,3} Não há diferenças no grau de satisfação apresentado por profissionais e gestores que atuam em Organizações do Terceiro Setor quando comparados àqueles que atuam no Mercado, no que se refere às recompensas que recebem.	Questão 2 do questionário: frases 1 a 51 – coluna de satisfação obtida – dirigida a todos os respondentes.	- Estatística Descritiva - Diferença entre médias: ‘t Student’
		H _{0,4} Não há diferenças nas expectativas manifestadas pelos gestores de organizações do Terceiro Setor e do Mercado em relação aos resultados que esperam obter para as organizações em que atuam com as práticas de recompensas que adotam.	Questão 3 do questionário: frases 1 a 15 – coluna de expectativas – dirigida somente a gestores.	- Estatística Descritiva - Diferença entre médias: ‘t Student’
		H _{0,5} Não há diferenças no grau de satisfação dos gestores de organizações do Terceiro Setor e do Mercado em relação aos resultados que obtém para a organização em que atuam com as práticas de recompensa que adotam.	Questão 3 do questionário: itens 1 a - dirigida somente a gestores.	- Estatística Descritiva - Diferença entre médias: ‘t Student’
	3- Há resistências ou preconceitos por parte dos gestores e profissionais que atuam em organizações do Terceiro Setor em relação a adoção de práticas de Gestão e Recompensas desenvolvidas para organizações do Mercado?	H _{0,6} Não há resistências ou preconceitos, por parte dos gestores e profissionais que atuam em organizações do Terceiro Setor, em relação a incorporação de práticas de Gestão e Recompensas desenvolvidas para organizações do Mercado, por aquelas sem fins lucrativos.	Questão 4 do questionário: itens 1 a 6 – dirigida somente a respondentes do Terceiro Setor.	- Estatística Descritiva

5-3.c - O processo de seleção da amostra: intento inicial e perfil dos respondentes

Como dito anteriormente, as organizações que atuam no Terceiro Setor, longe de se constituírem num bloco homogêneo, apresentam diferenças significativas entre si, aspecto que certamente deve ser considerado na determinação da sistemática de recompensas mais apropriada a cada uma delas. Reforça esta afirmativa a constatação que Oster (1988) obteve em suas pesquisas, ao encontrar amplas diferenças na compensação entre os diversos segmentos do Terceiro Setor e a discussão que já tivemos sobre a prática de compensação em hospitais. Vale lembrar que a diversidade entre organizações também ocorre quando consideramos o Mercado, o que justifica a adoção concomitante tanto de práticas de remuneração e recompensas tradicionais como das mais modernas.

Esta diversidade, o impacto que ela provoca na relação entre profissionais e organizações e, conseqüentemente, na prática de recompensas, levou-nos a planejar o processo de coleta de dados visando obter um número de questionários que permitisse tratamento estatístico para alguns recortes que consideramos necessários, em função de sua potencial influência nos padrões de resposta. Embora a análise da literatura sugira uma variedade de possíveis recortes que podem ser efetuados para categorizar as organizações que compõem o Terceiro Setor, como a proposição de Pearson et alii. (1998) que as classificam em oito tipos (igrejas, escolas, hospitais, organizações de pesquisas médicas, fundações, dentre outras), optamos inicialmente em dividi-las em duas categorias: as associações e entidades similares que tem origem na organização da sociedade civil⁴² e as fundações de origem empresarial⁴³.

A separação das organizações do Terceiro Setor nestas categorias durante a fase de planejamento da pesquisa foi motivada pela possibilidade de que as fundações vinculadas a empresas estejam empregando profissionais com crenças e expectativas mais próximas daquelas presentes nas organizações do Mercado que as primeiras, em função da influência que sofreram ou sofrem das organizações que as originaram. Raciocínio semelhante é apresentado por Falconer e Vilela (2001), ao sugerirem que as fundações empresariais possam

⁴² Por associação entendemos “uma pessoa jurídica criada a partir da união de idéias e esforços de pessoas em torno de um propósito que não tenha finalidade lucrativa” (SZAIZI, 2003:27-28).

⁴³ Uma definição de fundação é apresentada por Szaizi (2003:37): “um patrimônio destinado a servir, sem intuito de lucro, a uma causa de interesse público determinada, que adquire personificação jurídica por iniciativa de seu instituidor”. As Fundações empresariais tem, em sua constituição, a designação de recursos por parte de um instituidor – normalmente uma empresa que atua no Mercado – que se estendem desde aporte financeiro e de infra-estrutura necessária às suas atividades até a cessão de mão de obra para o exercício de suas atividades.

operar segundo uma lógica distinta das Organizações Não Governamentais (ONGs), das entidades filantrópicas e das organizações sem fins lucrativos tradicionais.

Para evitar que os resultados da pesquisa sofressem forte influência de aspectos como porte da organização e diferenças regionais, a seleção das organizações convidadas a participar considerou apenas aquelas com receita superior a 1 milhão de reais ao ano e localizadas no Estado de São Paulo. O critério de receita foi adotado considerando-se a possibilidade de que as organizações que administram maiores volumes financeiros devem ter maior complexidade administrativa e, portanto, maior necessidade de equacionar a questão remuneratória e de Gestão de Pessoas que aquelas organizações com orçamentos menores. São também, segundo opinião dos participantes do Grupo Focal, aquelas que, por sua expressão, se constituem em referência para as demais (*benchmark*). Isto é especialmente verdadeiro para as organizações que atuam no Terceiro Setor, onde este volume de receita já é suficiente para classificá-la como de grande porte.

Estimou-se, no desenho preliminar de pesquisa, a necessidade de 180 respondentes como amostra desejada, de modo a que tivéssemos pelo menos 30 questionários por recorte planejado (figura 5-3). Vale notar que, além dos recortes já mencionados (por Setor; e separando Fundações Empresarias das demais organizações do Terceiro Setor), houve inicialmente intenção de separar profissionais que atuam em posições gerenciais dos demais e, dentre estes, aqueles que trabalham em áreas '*meio*' daqueles que trabalham em áreas consideradas '*fim*', por uma suposição de que esta alocação poderia influenciar no padrão de resposta. Contudo, estes requisitos tiveram que ser descartados em função das dificuldades encontradas no acesso às organizações e no retorno dos respondentes durante o trabalho de campo.

Figura 5-3: Amostra planejada para a pesquisa quantitativa

Definida a amostra desejada, a seleção das organizações convidadas a contribuir com a pesquisa foi aleatória, tendo sido realizado sorteio⁴⁴ a partir de um cadastro montado pelo autor. O critério da aleatoriedade é apontado por Köche (2002) como uma forma de garantia de neutralização das possíveis variáveis que podem interferir na análise entre a variável independente e dependente. Para as organizações que atuam no Terceiro Setor, o cadastro foi montado com base em listagens fornecidas nos ‘sites’ do Grupo de Institutos e Fundações Empresariais – GIFE (www.gife.org.br); do mapa do Terceiro Setor, organizado pelo CETES (Centro de Estudos do Terceiro Setor) da Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas (www.mapadoterceirosetor.org.br); e do cadastro da Abong, ano 2002⁴⁵. Para a construção do cadastro foram consideradas todas as organizações que se enquadravam nos critérios de receita e localidade e, quando da ausência destas informações, as organizações eram mantidas. No entanto, essas informações eram checadas quando do telefonema para convidar à participação na pesquisa e esta participação estava condicionada ao respeito aos critérios de corte estabelecidos.

Para o Mercado o sorteio considerou listagem construída com base nas organizações que tiveram alunos em uma das 7 últimas turmas do programa de MBA em Recursos Humanos da Fundação Instituto de Administração – FIA (turmas 9 a 15). A escolha deste público, como alvo para um primeiro contato e convite à participação da pesquisa, resulta da nossa expectativa de que profissionais que atuam na área de Recursos Humanos estariam mais propensos a contribuir com o trabalho, tendo em vista o tema escolhido. Além disso, considerou-se a facilidade de acesso ao cadastro destes ex-alunos e o fato de já ter existido um contato prévio entre os participantes do programa e o pesquisador, em função das aulas que ele ministrou para essas turmas.

Em cada organização sorteada⁴⁶ foi procurada uma pessoa de contato, convidada a localizar internamente profissionais interessados em responder ao questionário, cujo tempo de preenchimento estimado no pré-teste variava de 30 a 45 minutos. No caso das organizações do Mercado, a pessoa procurada foi o ex-aluno do programa de MBA em Recursos Humanos e, no Terceiro Setor, buscou-se profissionais que tivessem tido algum contato com os programas de educação do CEATS (Centro de Empreendedorismo Social e Administração em

⁴⁴ Para a realização do sorteio foi utilizado recurso do software Excel.

⁴⁵ As consultas aos *sites* foram realizadas em 12 de fevereiro de 2004.

⁴⁶ A lista de organizações que compõem o cadastro utilizado para o sorteio é apresentada no **anexo 2**.

Terceiro Setor) da FEA-USP, por entendermos que um contato anterior com a Universidade de São Paulo e com a orientadora deste trabalho (que exerce o papel de coordenadora do Centro) seriam elementos facilitadores do aceite. Esta busca foi feita por meio de consulta aos cadastros de ex-alunos destes programas. Nas organizações onde não foram identificados profissionais com contato anterior com o CEATS, procurou-se localizar, no telefonema inicial, aquela pessoa que responde pela elaboração e manutenção das políticas de gestão de pessoas da instituição.

Embora tenha sido solicitado aos contatos nas organizações do Terceiro Setor a indicação de 9 profissionais (3 gestores, 3 profissionais que atuam em áreas consideradas ‘meio’ e 3 que atuam em área ligadas à atividade ‘fim’ da instituição); e, aos contatos nas organizações do Mercado, a indicação de 6 ou mais profissionais (dos quais 3 gestores), a indicação de um número menor de respondentes não foi considerado fator impeditivo à participação. A escolha dos respondentes ficou a cargo dos contatos, sendo requisito à participação que ele fosse **profissional remunerado** e recomendável a escolha de pessoas que, supostamente, não teriam dificuldade em responder sozinhas às perguntas realizadas⁴⁷. Foi solicitado aos contatados que eles não respondessem ao questionário, como forma de garantir uma certa variedade na área de atuação dos participantes. Consideramos esta preocupação importante sobretudo para as organizações do Segundo Setor, onde grande parte dos contatos iniciais era constituída por profissionais da área de Recursos Humanos. Indicados os respondentes, o envio dos questionários e o recebimento deles preenchidos (processo que foi realizado por correio eletrônico) passou a ser realizado diretamente com eles, a fim de garantir a confidencialidade das informações e evitar eventuais vieses.

Classificamos o **processo de pesquisa** acima descrito **como direto**, uma vez que seu propósito foi de conhecimento dos respondentes (MALHOTRA, 2001:179) e a amostragem como **não probabilística por conveniência**, pois ela não apresenta a precisa representatividade estatística em relação à população. Esta representatividade não era necessária em função da natureza do problema de investigação e não seria possível tanto em função da dificuldade em obter a delimitação do universo empírico quanto pelo fato dos cadastros elaborados para sorteio da amostra terem privilegiado a acessibilidade do

⁴⁷ Os questionários foram encaminhados inicialmente aos contatos nas organizações a fim de permitir uma análise prévia de seu conteúdo.

pesquisador às organizações. Devemos, portanto, ser cautelosos quando da análise e interpretação dos resultados obtidos pois, embora as amostras não probabilísticas possam

“oferecer boas estimativas das características da população, não permitem uma avaliação objetiva da precisão dos resultados amostrais” e, uma vez que “não há maneira de determinar a probabilidade de escolha de qualquer elemento em particular para inclusão na amostra, as estimativas obtidas não são estatisticamente projetáveis sobre a população”

(MALHOTRA, 2001:305).

Apesar do esforço despendido no convite à participação na pesquisa, a adesão ao processo ficou abaixo do que se previa, sobretudo no Terceiro Setor, levando o prazo de coleta de dados a ser prorrogado de um para dois meses. O retorno dos resultados consolidados aos participantes (contato inicial e respondentes) e o convite à participação em um evento no qual estes resultados seriam discutidos, aparentemente não se constituíram em estímulo suficiente à participação, o que pode ser indicativo de que este não é tema considerado relevante pelas pessoas e organizações contatadas. A dificuldade em obtermos o retorno esperado foi tal, que houve necessidade de complementar a amostra, ampliando a distribuição de questionários a profissionais de organizações do Terceiro Setor que não constavam do cadastro original, e que foram inseridos a partir dos contatos pessoais da orientadora deste trabalho (foram mantidos, no entanto, os critérios de porte e localização anteriormente descritos). Outra dificuldade encontrada foi na identificação, por parte das pessoas contatadas em fundações empresariais, de potenciais respondentes, uma vez que elas apresentam boa parte de seu quadro de profissionais qualificados pertencente à organização do Segundo Setor que as originou. Esta situação nos motivou a excluí-las do processo de coleta e focar o levantamento de dados nas associações, institutos e fundações de origem comunitária e social (a única exceção consiste numa fundação com origem internacional e cuja atuação no Brasil é característica do Terceiro Setor).

A adesão dos participantes das organizações do Mercado, embora tenha exigido uma certa mobilização do pesquisador, transcorreu com mais facilidade que aquela verificada no Terceiro Setor. Além do retorno dos dados consolidados e o convite à apresentação dos resultados da pesquisa foi prometido, como forma de estímulo à participação, o sorteio de

uma vaga em curso de 40 horas de duração sobre o tema remuneração. A adoção de um estímulo adicional à participação para os profissionais de organizações do Mercado foi motivada pelo fato dos resultados da pesquisa estarem mais orientados para contribuir com o avanço da discussão sobre o tema para as organizações do Terceiro Setor do que para aquelas com finalidade lucrativa. No entanto, atribuímos a maior facilidade de retorno dos questionários dos profissionais que atuam no Mercado a outros fatores, sobretudo ao vínculo anterior entre aqueles contatados inicialmente e o pesquisador e pela maior familiaridade com pesquisas sobre gestão, que são mais frequentes no ambiente das empresas do que das organizações do Terceiro Setor.

Ao término do período de coleta foram recebidos 109 questionários (64 do Mercado e 45 do Terceiro Setor) que nos permitiu realizar as análises estatísticas confrontando os dados provenientes da totalidade dos respondentes do Terceiro Setor (gestores ou não; atuando em área meio ou fim) com a totalidade dos respondentes do Mercado. Recortes adicionais no processamento dos dados ficaram prejudicados pelo pequeno retorno obtido, e são explorados com cautela. Os questionários do Mercado tiveram por origem 18 organizações participantes (12 indústrias – de diversos ramos, como Construção Civil, Química e Petroquímica, e Farmacêutico –; 5 organizações de serviços – Bancos e Consultorias – e um respondente que não identificou a organização em que atua). Já no Terceiro Setor, 8 respondentes não identificaram suas organizações, enquanto que os demais (37) originaram-se de 18 organizações diferentes. O número de respondentes por organização variou de 1 a 6 no Terceiro Setor e de 1 a 8 nas organizações do Mercado. As tabelas 5-1 a 5-6 apontam o perfil dos respondentes da pesquisa.

Tabela 5-1: Questionários Recebidos - Estratificação por Ocupação

Setor	Medida	Gerente	Não Gerente	Total
Terceiro Setor	Qtdd	22	23	45
	%	48,89%	51,11%	100,00%
Mercado	Qtdd	29	35	64
	%	45,31%	54,69%	100,00%
Total	Qtdd	51	58	109
	%	46,79%	53,21%	100,00%

Tabela 5-2: Questionários Recebidos - Estratificação por Gênero

Setor	Medida	Gerente		Não Gerente		Total		Total Geral
		Feminino	Masculino	Feminino	Masculino	Feminino	Masculino	
Terceiro Setor	Qtdd	12	10	15	8	27	18	45
	%	26,67%	22,22%	33,33%	17,78%	60,00%	40,00%	100,00%
Mercado	Qtdd	6	23	18	17	24	40	64
	%	9,38%	35,94%	28,13%	26,56%	37,50%	62,50%	100,00%
Total	Qtdd	18	33	33	25	51	58	109
	%	16,51%	30,28%	30,28%	22,94%	46,79%	53,21%	100,00%

Tabela 5-3: Questionários Recebidos - Estratificação por Escolaridade

Setor	Medida	Não Resp.	Fundamental	Médio	Superior	Pós - Lato Ssensu	Pós - Strictu Ssensu	Total
Terceiro Setor	Qtdd	1	0	5	22	17	0	45
	%	2,22%	0,00%	11,11%	48,89%	37,78%	0,00%	100,00%
Mercado	Qtdd	0	0	2	17	44	1	64
	%	0,00%	0,00%	3,13%	26,56%	68,75%	1,56%	100,00%
Total	Qtdd	1	0	7	39	61	1	109
	%	0,92%	0,00%	6,42%	35,78%	55,96%	0,92%	100,00%

Tabela 5-4: Questionários Recebidos - Estratificação por Experiência Acumulada

Setor	Medida	Menos 1 ano	De 1 a 3 anos	De 3 a 5 anos	De 5 a 10 anos	De 10 a 15 anos	Acima de 15 anos	Total
Terceiro Setor	Qtdd	0	2	4	16	7	16	45
	%	0,00%	4,44%	8,89%	35,56%	15,56%	35,56%	100,00%
Mercado	Qtdd	0	3	1	15	10	35	64
	%	0,00%	4,69%	1,56%	23,44%	15,63%	54,69%	100,00%
Total	Qtdd	0	5	5	31	17	51	109
	%	0,00%	4,59%	4,59%	28,44%	15,60%	46,79%	100,00%

Tabela 5-5: Questionários Recebidos - Estratificação por Experiência no Setor / Organizações Semelhantes

Setor	Medida	Menos 1 ano	De 1 a 3 anos	De 3 a 5 anos	De 5 a 10 anos	De 10 a 15 anos	Acima de 15 anos	Total
Terceiro Setor	Qtdd	5	5	10	12	4	9	45
	%	11,11%	11,11%	22,22%	26,67%	8,89%	20,00%	100,00%
Mercado	Qtdd	0	4	5	17	11	27	64
	%	0,00%	6,25%	7,81%	26,56%	17,19%	42,19%	100,00%
Total	Qtdd	5	9	15	29	15	36	109
	%	4,59%	8,26%	13,76%	26,61%	13,76%	33,03%	100,00%

Tabela 5-6: Questionários Recebidos - Motivo que optou por trabalhar em uma organização do Terceiro Setor

Ocupação	Medida	Env ^{to} causa	Desap ^{to} com Mercado	Alinhar Objs Pess. e Prof.	Melhor oportun ^{dd} trabalho	Outros	Total
Gerente	Qtdd	14	3	2	3	0	22
	%	63,64%	13,64%	9,09%	13,64%	0,00%	100,00%
Não Gerente	Qtdd	8	0	10	4	1	23
	%	34,78%	0,00%	43,48%	17,39%	4,35%	100,00%
Total	Qtdd	22	3	12	7	1	45
	%	48,89%	6,67%	26,67%	15,56%	2,22%	100,00%

Embora não possamos classificar a seleção dos respondentes como tendo sido estratificada⁴⁸, uma vez que não houve uma rigorosa seleção prévia das características desejadas do respondente em função de sua proporção na população, as recomendações feitas na fase de contato sobre o perfil desejado ocasionaram uma certa diversidade entre os participantes da pesquisa. Do total de questionários recebidos, 51 foram preenchidos por mulheres (46,79%) e 58 por homens (53,21%) sendo que 60% dos respondentes do Terceiro Setor são do sexo feminino enquanto 62,5% dos respondentes do Mercado são do sexo masculino. Esta distribuição se aproxima do que a literatura e a sensibilidade prática nos sinaliza como característica da população, ou seja, uma participação maior de mulheres do que de homens atuando no Terceiro Setor. Ao mesmo tempo, foi obtida uma distribuição equilibrada entre os respondentes que atuam em posição gerencial (46,79%) e aqueles que atuam em outras posições hierárquicas (53,21%).

Quanto a escolaridade e experiência, os respondentes dos dois setores se caracterizam por uma elevada formação – 92,66% com nível superior completo ou maior – e com experiência profissional superior a 10 anos (62,39%). Quando comparados entre si, os respondentes do Mercado apresentam-se como ligeiramente mais experientes (inclusive dentro do setor de atuação atual) e com um grau de escolaridade mais elevado. Estas características, somadas ao fato dos respondentes terem uma experiência relativamente consolidada no setor em que atuam ou em organizações semelhantes (73,40% com mais de 5 anos), parece ter influenciado a qualidade das respostas, uma vez que, seus conteúdos indicam um bom nível de reflexão a respeito das perguntas presentes no questionário aplicado. Responder às questões relacionadas

⁴⁸ Segundo Malhotra (2001:310) a amostragem estratificada consiste numa “*técnica de amostragem probabilística que usa um processo de dois estágios para dividir a população em subpopulações ou estratos.*”

a características do ambiente no qual a organização em que atua está inserida e em relação às suas expectativas e grau de satisfação com recompensas, questões centrais da pesquisa empírica, exige, de fato, uma certa maturidade profissional.

Outro aspecto positivo nas características dos respondentes é que, por sua elevada formação e experiência, se constituem no perfil profissional tipicamente disputado pelas organizações inseridas em cenários competitivos. É justamente em função da preocupação em atrair e reter profissionais com estas características, que têm surgido as propostas de revisão das práticas de recompensa adotadas pelas organizações do Terceiro Setor.

Devido a uma preocupação inicial de que poderiam haver características do perfil dos respondentes que estivessem influenciando o padrão das respostas, de maneira mais intensa que o próprio fato dos profissionais pertencerem ou não ao Terceiro Setor, avaliamos os dados para os recortes Terceiro Setor *versus* Mercado; Masculino *versus* Feminino; e Gestor *versus* Não Gestor, com base nas 51 frases que caracterizam tipos de recompensa (segundo bloco de questões), considerando tanto as respostas em relação à *importância atribuída* quanto no tocante ao *nível de satisfação obtido*. Os resultados das 102 análises apontaram que o fato dos profissionais trabalharem no Mercado ou no Terceiro Setor se constitui no principal elemento de diferenciação do padrão das respostas obtidas, uma vez que, este recorte, apresentou um número superior de testes onde houve a rejeição da hipótese de igualdade entre médias, com confiabilidade estatística mínima de 95% (tabela 5-7) (vide escores obtidos nos **anexos 3-2 e 3-3**)⁴⁹.

Os testes realizados e os resultados obtidos com a aplicação do questionário serão apresentados e discutidos juntamente com sua análise. Esta análise considera – além das informações obtidas quantitativamente – a opinião de profissionais considerados como referência na discussão sobre o Terceiro Setor no Brasil, os quais reunimos para a realização do que denominamos de **etapa qualitativa** da pesquisa.

Tabela 5-7. Análise inicial dos dados: recortes testados e quantidade de frases em que houve rejeição da hipótese de igualdade entre médias.

Escolhem-se os elementos de cada estrato por um processo aleatório”.

⁴⁹ Os procedimentos utilizados na tabulação serão apresentados mais adiante.

Recorte	Quantidade de frases onde houve rejeição da hipótese de igualdade entre médias para os níveis de 99% e 95% de confiabilidade estatística		
	Ao nível de 99%	Ao nível de 95%	Total
Mercado vs Terceiro Setor	17	13	30
Masculino vs Feminino	3	7	10
Gestor vs Não Gestor	4	9	13

5-3.d - A etapa qualitativa – organização e objetivos

Esta etapa consistiu de uma reunião estruturada onde reunimos oito pessoas (entre profissionais experientes e pesquisadores em organizações do Terceiro Setor) em um Grupo Focal (*Focus Group*), técnica que consiste em reunir um conjunto de respondentes (normalmente entre 8 e 10 pessoas, podendo chegar a 12, segundo alguns autores) para uma discussão mais ou menos aberta sobre o objeto de estudo (CALDER, 1977); (PARASURAMAN, 1991); (AAKER, 1990). Segundo Malhotra (2001:157), grupos com menos de oito participantes “*não geram o momentum e a dinâmica de grupo necessários para uma seção bem sucedida*” e grupos de mais de doze podem dificultar “*um debate aglutinador e espontâneo*”.

De acordo com Aaker (1990:165), o Grupo Focal enfatiza os resultados da interação das pessoas quando submetidas à discussão de uma série de tópicos introduzidos pelo líder da discussão. Nele cada participante é encorajado “*a expressar seu ponto de vista sobre cada tópico e elaborar ou reagir ao ponto de vista dos outros participantes*”, possibilitando um processo mais estimulante que entrevistas e podendo auxiliar na geração de idéias e comentários com melhor significado. Opinião semelhante apresenta Sampson (1991) que acrescenta que a dinâmica do grupo produz um clima emocionalmente provocativo, não presente nas entrevistas individuais. São justamente estes fatores que nos levaram a estruturar um Grupo Focal, cuja principal atribuição foi nos auxiliar na interpretação dos resultados da pesquisa quantitativa em função: da essência complexa do tema; do pequeno número de pesquisas anteriores que o abordam, especialmente no Brasil; e, das particularidades que envolvem a Gestão de Pessoas nas organizações sem fins lucrativos.

Na composição desse grupo buscamos mesclar pessoas com experiências diversificadas no debate sobre o Terceiro Setor, tendo por base a rede de relacionamentos do autor e de sua orientadora neste trabalho. Dos oito profissionais que participaram do evento, cinco vêm desempenhando concomitantemente atividades acadêmicas, de pesquisa e de apoio consultivo a organizações do Terceiro Setor; uma profissional vêm trabalhando no suporte e orientação a grandes organizações sem fins lucrativos; um participante é fundador e gestor principal de uma organização típica do Terceiro Setor; e uma profissional é assalariada, atuando numa organização voltada à divulgação do tema responsabilidade social. Ao Grupo Focal foram apresentados um resumo do levantamento bibliográfico efetuado, destacando aqueles elementos considerados mais relevantes para os objetivos da pesquisa, e algumas questões orientadoras da discussão, juntamente com os resultados da tabulação dos questionários.

No tópico a seguir exploramos os resultados do debate junto ao Grupo Focal, juntamente com os dados provenientes da etapa quantitativa da pesquisa.

5-4. A pesquisa empírica – resultados obtidos

Organizamos a discussão sobre os resultados obtidos empiricamente – nas etapas quantitativa e qualitativa – em três eixos de análise: o **primeiro**, centrado no debate a respeito da importância da discussão sobre recompensas nas organizações brasileiras que atuam no Terceiro Setor e no perfil das entidades onde esta discussão se torna premente; o **segundo** foca na análise dos subsídios obtidos com a pesquisa para suportar decisões sobre a configuração das práticas de recompensas; e o **terceiro**, apresentado nas considerações finais deste trabalho, resume em recomendações as características e abordagens que devem ser consideradas quando da configuração das práticas de recompensa para o Terceiro Setor, fruto das constatações obtidas nos dois primeiros.

5-4.a - Reflexões sobre a prática de recompensas nas organizações brasileiras do Terceiro Setor

Em função da pequena produção sistematizada que enfoque especificamente o tema das práticas de recompensa para organizações do Terceiro Setor no Brasil, conforme pontuado no

capítulo 4, os componentes do Grupo Focal foram estimulados a se posicionarem a respeito da importância de um debate estruturado sobre ele, a partir das sinalizações originárias da literatura internacional pesquisada. Esta, impulsionada sobretudo pelo aumento na competitividade por profissionais qualificados – como médicos especializados, executivos e captadores de recursos –, têm com frequência sugerido a internalização do discurso sobre recompensas típico do Mercado, privilegiando a utilização de mecanismos de remuneração como elemento de atração e retenção destes profissionais.

Embora o tema recompensas não venha se apresentando como um objeto de discussão principal na maior parte das organizações do Terceiro Setor, ele começa a ganhar espaço (sobretudo nas organizações de maior porte e/ou maior complexidade administrativa), se constituindo, na opinião dos especialistas, num dos principais ‘nós’ a serem equacionados para viabilizar o processo de desenvolvimento organizacional e de profissionalização da gestão dessas entidades. O tema recompensas vem ganhando espaço na agenda dos dirigentes das organizações brasileiras que atuam no Terceiro Setor à medida em que o ambiente na qual estão inseridas se torna mais competitivo e exigente em relação à efetividade de suas ações, fenômeno semelhante àquele apontado no resgate bibliográfico.

O movimento de busca, nas organizações do Mercado, por profissionais qualificados para conduzir as fundações e institutos criados por estas empresas; a inserção de profissionais especializados nas organizações do Terceiro Setor, trazendo consigo uma maneira diferente de olhar a gestão; e, o fato de ter havido, nos últimos anos, uma aproximação entre organizações dos dois setores, impulsionada pelo crescimento de ações conjuntas na área de Responsabilidade Social⁵⁰ são fatores que ampliam a necessidade de reflexão sobre o tema. Além disso, segundo os especialistas, a competição pelos melhores profissionais já vem se constituindo em realidade para as organizações do Terceiro Setor, não apenas pelo fato dele passar a ser visto como uma fonte de bons profissionais para o Mercado, mas pelo início de uma disputa, ainda que incipiente, dentro do próprio Terceiro Setor.

No entanto, o esforço de modernizar as práticas de recompensa está presente em um número bastante reduzido das organizações brasileiras que compõem o Terceiro Setor, mais

⁵⁰ Arantes et alii. (2004:126) definem responsabilidade social como “a integração de atitudes éticas e responsáveis de uma organização na formulação de suas estratégias, com base em valores, considerando toda a sua rede de relações”.

especificamente naquelas que se encontram um pouco mais estruturadas e que, por isso, equacionaram de alguma maneira problemas de gestão mais prementes, como por exemplo, a estruturação de seus processos de trabalho. Porém, é percepção dos participantes do Grupo Focal que, tanto nas organizações de grande porte quanto nas pequenas, permeia um clima de insatisfação no que concerne à gestão de recompensas, não apenas porque são praticados baixos salários mas, sobretudo, pela falta de políticas estruturadas, de critérios que assegurem a equidade e, principalmente, de perspectivas que sinalizem para o de crescimento profissional.

Os resultados obtidos com a aplicação do questionário reforçam esta constatação, ficando patente a importância que os profissionais do Terceiro Setor atribuem à introdução de formas mais sofisticadas de gestão e de remuneração, como capazes de trazer retornos mais do que compensadores em relação aos recursos despendidos (vide tabela 5-8). Esta afirmativa foi verificada mesmo quando contraposta à idéia de aplicação dos recursos exclusivamente na causa/na atividade-fim da organização. Índice ainda maior de respostas (86%) foi verificado quando se perguntou sobre a importância ou não de se instituir avaliações periódicas do desempenho dos profissionais que atuam no Terceiro Setor⁵¹. Ambas questões constavam do primeiro bloco de perguntas do questionário e, como tal, foram apresentadas numa escala de 6 pontos com rótulos bipolares, confrontando frases de significado antagônico. Como mencionado, o respondente deveria se posicionar diante destas frases, tendo a opção de assinalar uma entre 6 colunas, cujos significados são apresentados no quadro abaixo:

Quadro 5-5: Escala de avaliação utilizada para a questão 1

COLUNA	SIGNIFICADO
Coluna 1	Forte preferência pela 'frase A' quando comparada com a 'frase B'
Coluna 2	Moderada preferência pela 'frase A' quando comparada com a 'frase B'
Coluna 3	Pequena preferência pela 'frase A' quando comparada com a 'frase B'
Coluna 4	Pequena preferência pela 'frase B' quando comparada com a 'frase A'
Coluna 5	Moderada preferência pela 'frase B' quando comparada com a 'frase A'
Coluna 6	Forte preferência pela 'frase B' quando comparada com a 'frase A'

⁵¹ Na discussão junto ao Grupo Focal foi feita uma ressalva, com a qual concordamos, de que o alto índice de respostas em relação à prática de avaliação periódica dos profissionais pode ter sido provocada por um viés da própria questão, pela ênfase que o emprego da palavra 'não' atribui à frase colocada no lado direito do leque de escolhas.

O conteúdo das frases contrapostas e o percentual de respostas são apresentados na tabela a seguir. Foram classificadas como **preferência pela frase A** as respostas assinaladas nas colunas 1 e 2; **preferência pela frase B** as respostas assinaladas nas colunas 5 e 6 e como **neutras** as respostas assinaladas nas colunas 3 e 4.

Tabela 5-8: Crenças dos respondentes que atuam em organizações do Terceiro Setor em relação à necessidade de introdução de mecanismos de avaliação e gestão.

Frase 'A'	Colunas						Frase 'B'
	1	2	3	4	5	6	
Acredito que as Organizações que atuam no Terceiro Setor devam investir na introdução de formas mais sofisticadas de gestão e de remuneração, o que trará resultados mais do compensadores em relação aos recursos despendidos.	Preferência por Frase 'A' 72,1%		Neutro 25,6%		Preferência por Frase 'B' 2,3%		Acredito que as Organizações que atuam no Terceiro Setor devem focar a aplicação de seus recursos na atividade fim, não havendo espaço para investimentos em aprimoramento na Gestão de Pessoas ou remuneração.
A prática de avaliar periodicamente o desempenho de seus profissionais deve ser adotada por Organizações que atuam no Terceiro Setor.	Preferência por Frase 'A' 86,0%		Neutro 11,6%		Preferência por Frase 'B' 2,3%		Os profissionais que atuam no Terceiro Setor não devem ser sujeitos a avaliações periódicas de desempenho.

As constatações acima apontam para a importância de não se postergarem as decisões sobre as políticas e práticas de recompensas para as organizações do Terceiro Setor, ao menos para aquelas maiores, mais estruturadas, e que se encontram em estágio mais avançado de desenvolvimento organizacional. Cabe a elas darem início à discussão, não somente por estarem num estágio de institucionalização em que já resolveram alguns problemas anteriores de gestão mas, principalmente, pelo seu potencial de influenciar com boas práticas as demais organizações e os diversos *stakeholders* que interagem com as organizações sem fins lucrativos. A heterogeneidade das organizações do Terceiro Setor, no entanto, faz com que o

tema não esteja sendo visto como foco de ação imediata por algumas das instituições que o compõe, as quais têm focado em outros projetos relacionados à sua estruturação, considerados prioritários pelo momento que vivenciam. Acreditamos, porém, que estamos na iminência de um processo de reflexão mais acentuado sobre o tema pelas organizações sem fins lucrativos.

A emergência da preocupação nas organizações do Terceiro Setor com o aspecto remuneratório, e com outras questões associadas à Gestão de Pessoas, tem sido acompanhada por uma boa dose de confusão, que se reflete tanto em dificuldades de **ordem técnica**, como quando procuram caracterizar o tipo de profissional que necessitam e as competências que estes devem possuir, quanto de **ordem político-estratégica**, associadas a indefinições ou imprecisões no tocante ao que é ou não é possível implementar sem que se contradiga ou fira seus valores e princípios. Ambas dimensões são críticas para suportar o estabelecimento de parâmetros adequados de recompensas e serão discutidas nos tópicos a seguir.

Dificuldades de ordem técnica – aspectos a serem considerados

A maior parte das organizações do Terceiro Setor no Brasil apresentam baixa formalização estrutural com uma administração baseada no bom senso e não profissionalizada. Estes aspectos fazem com que o trabalho nelas exercido se caracterize, essencialmente, pela multifuncionalidade e pela configuração de espaços de atuação personificados, que se moldam em função das necessidades organizacionais e, sobretudo, em torno dos estilos e capacidades pessoais de seus colaboradores. Esta situação, também pode ser encontrada nas organizações do Mercado, principalmente quando são levadas a ‘enxugarem’ suas estruturas e mudarem a forma como organizam o trabalho das pessoas, mas ela é mais freqüente e apresenta contornos acentuados nas organizações do Terceiro Setor.

Apesar das vantagens deste tipo de configuração, como uma maior flexibilidade na utilização da mão de obra – e é isso que tem motivado as organizações do Mercado a quebrarem suas formas rígidas de estruturação –, este modelo traz a dificuldade de mensuração da contribuição dos profissionais, na medida em que sua atuação não pode ser previamente definida, e, conseqüentemente, torna-se mais complexo estabelecer qual seria um padrão remuneratório adequado e como relacionar a remuneração com o desempenho. Dificuldade esta que se acentua pela falta de experiência e de referências anteriores no estabelecimento do

que seria uma compensação justa no Terceiro Setor e de como avaliar o desempenho profissional com objetividade.

A comparação com os salários praticados externamente – visando parâmetros para o estabelecimento da equidade externa, conforme pontuado no capítulo 2 – esbarra na decisão sobre com quem comparar. Seriam os padrões salariais das organizações do Mercado uma referência que asseguraria essa equidade? E se a decisão for por efetuar a comparação somente entre organizações do Terceiro Setor, como lidar com a diversidade de atuação destas e como eliminar a carência de parâmetros advinda da baixa estruturação das tarefas e responsabilidades que lhe são características? Agrava o problema a dificuldade de se obter informações precisas quando da coleta de dados, visto que estas instituições, via de regra, não as têm documentadas de forma estruturada e os custos necessários à condução de uma pesquisa salarial.

As referências internas também se apresentam como frágeis para parametrizar o estabelecimento de uma estrutura de remuneração equilibrada. Foi pontuado pelos participantes do Grupo Focal o viés ‘para baixo’ no estabelecimento da remuneração quando se têm, como parâmetro de comparação interno, o trabalhador voluntário, atuando *sem remuneração* nos diversos níveis e atividades destas organizações ou, no caso daquelas fundações de origem empresarial, a presença de profissionais ‘cedidos’ pela empresa para a organização, cujos salários não oneram o orçamento da entidade. Aspectos associados à natureza de atuação das organizações do Terceiro Setor tendem a provocar efeito semelhante, como o sentimento comumente presente de que deve-se pagar pouco por ser tratar de uma atividade social; a crença de que os profissionais destas organizações devem ‘casar-se com a causa’ e serem ‘caridosos em todos os sentidos’ – inclusive no exercício de sua atividade profissional –; o receio de se estar cometendo injustiças ao deslocar recursos que poderiam ser destinados à causa para o pagamento de salários; dentre outros aspectos que estão presentes na percepção, tanto daqueles que atuam nas organizações do Terceiro Setor, quanto daqueles profissionais do Mercado que apóiam projetos sociais.

Considerações como estas têm sido apontadas como causadoras de situações observadas, cada vez com mais frequência, pelos participantes do Grupo Focal na realidade brasileira: tanto casos em que organizações sem fins lucrativos se posicionam na oferta de emprego a

profissionais qualificados com propostas de remuneração muito baixas, quando comparados aos parâmetros adotados por organizações do Segundo Setor; quanto situações onde o trabalhador do Terceiro Setor apresenta dificuldade em se posicionar enquanto profissional, de avaliar seu ‘valor’ e de argumentar sobre o que seria uma remuneração ‘justa’ pelos seus serviços.

A alternativa de priorizar a remuneração variável, como mecanismo remuneratório que não pressiona a estrutura de custos fixos da organização, dando-lhe maior flexibilidade, demonstra-se também de difícil aplicação na realidade brasileira. Tecnicamente, as principais dificuldades associadas ao seu uso são:

- Restrições à concessão desse tipo de recompensa por organizações sem fins lucrativos uma vez que, como observado anteriormente, estas não se enquadram na legislação que regulamenta a Participação dos Lucros e Resultados. Este fato, além de impedir as organizações do Terceiro Setor de se beneficiarem das vantagens tributárias ditadas por esta legislação, não dão acesso às garantias oferecidas por ela, como, por exemplo, a não incidência do princípio da habitualidade sobre os valores despendidos (conforme discutido no capítulo 2).
- Dificuldade de mensuração da contribuição dos profissionais e, portanto, de estabelecimento de indicadores que dêem sustentação ao programa de remuneração variável. Embora esta dificuldade também esteja presente nas organizações do Mercado, quando da introdução de sistemáticas de remuneração variável, estas apresentam a facilidade de restringir o montante a ser distribuído com base no lucro obtido. No Terceiro Setor, como vimos no resgate conceitual, a ausência desta dimensão, torna mais complexo o estabelecimento dos parâmetros que sustentam o programa, devendo envolver um grande esforço de reflexão para a definição dos aspectos que caracterizam os resultados desejados, tanto daqueles quantitativos quanto dos qualitativos. A dificuldade relatada é especialmente verdadeira para a realidade brasileira, onde as experiências sobre o assunto são, ainda, muito incipientes.
- Ausência de uma cultura voltada para o resultado, para o reconhecimento da competência. Percebemos em nossos contatos com organizações do Terceiro Setor (e o mesmo sentimento foi citado na reunião com os participantes do Grupo Focal) a prevalência de uma cultura paternalista que sobrepõe aspectos como a

preservação da relação social e a valorização da identificação com a causa, aos resultados obtidos. A introdução de programas de remuneração variável, orientados para resultados, não se encaixa com este tipo de cultura e, mudá-la, exigirá grande dose de esforço e convicção.

Apesar das dificuldades técnicas para a revisão das sistemáticas remuneratórias para o Terceiro Setor, inúmeras alternativas são possíveis, quando observamos a teoria de recompensas desenvolvida para o Mercado, conforme resgatado no capítulo 2. Para equacionar a dimensão da remuneração fixa, recomendamos observar diretamente o profissional em função da complexidade do trabalho que assume (ao invés de analisá-lo num *cargo*), em função da multifuncionalidade exercida. E, no tocante ao conjunto de recompensas oferecidas, foram relatados pelo Grupo Focal casos de organizações do Terceiro Setor que, em função da dificuldade de se posicionarem competitivamente na dimensão pecuniária, administram intencionalmente benefícios de outra natureza. Foram citados, como possibilidades que vêm sendo aplicadas, o apoio a projetos de pesquisa; o financiamento de viagens para participação em eventos e congressos; e a disponibilização de infra-estrutura complementar às atividades do profissional, aspectos que, em alguns casos, têm sido condicionados aos resultados trazidos pelo profissional à organização. Funcionam, portanto, como uma espécie de remuneração variável. Foi até citado o caso de uma organização sem fins lucrativos que simula a prática de *participação acionária*, num mecanismo semelhante ao que mencionamos no capítulo 2 como *ações fantasma* (*phantom stocks*).

Consideramos, no entanto, que a principal dificuldade para o estabelecimento de práticas de recompensa adequadas ao Terceiro Setor não é de ordem técnica, mas daquilo que estamos denominando de natureza **político-estratégica**. Vale dizer que, antes de ‘escolherem’ as alternativas de recompensa mais adequadas, cabe às organizações do Terceiro Setor se posicionarem em relação a uma série de aspectos que condicionam estas práticas e que abrem uma outra perspectiva de discussão: a necessidade de um posicionamento mais claro sobre o que é ou não é ético; do que faz ou não faz sentido para estas organizações; do que se quer ou não valorizar, repensado a partir de uma análise consciente dos impactos/consequências potenciais das alternativas de recompensa existentes.

Dificuldades de ordem político-estratégica – aspectos a serem considerados

A experiência tem nos mostrado que a complexidade no desenho de sistemáticas de recompensa não está no aspecto técnico – este de alguma forma está disponível e acessível, seja na literatura, seja nas experiências empíricas mais consolidadas (*benchmark*) – mas em conseguir traduzir, em sua configuração, aspectos relacionados à estratégia e cultura da organização. Como visto, com a reorientação da área de Gestão de Pessoas, de uma postura operacional para estratégica, torna premente a necessidade de se considerar as diretrizes da organização no desenho de suas práticas, nas quais incluímos a dimensão de recompensas. De fato, estas práticas devem, inclusive, sustentar o discurso organizacional, transmitindo-o de forma coerente e integrada ao conjunto de profissionais.

No Terceiro Setor essa discussão ganha ainda complexidade maior, uma vez que o discurso da competitividade, da eficiência e, conseqüentemente, de um maior nível de exigência sobre os profissionais se contrapõe com suas origens, a cultura que desenvolveram, o perfil dos profissionais historicamente nelas inseridos e as práticas de Gestão de Pessoas e Recompensas até então adotadas. Reforça esta ambigüidade o fato das organizações do Mercado virem, há tempos, associando aspectos remuneratórios como elemento essencial na atração e retenção de profissionais com perfil diferenciado, gerando um sentimento quase inequívoco de que este se constitui no caminho natural e levando ao aparecimento das sugestões de incorporação desta lógica pelo Terceiro Setor, como visto no capítulo 4.

O vínculo forte que se estabelece entre performance e remuneração – e entre remuneração e atração de profissionais – choca-se com o discurso até então presente no Terceiro Setor, onde o debate sobre recompensas pecuniárias sempre foi assunto delicado, considerado menos nobre e, portanto, colocado em segundo plano. Apesar da idéia de mobilização das pessoas por orientação de recompensas financeiras também não ser bem vista no Segundo Setor (basta relembrar as pesquisas que apontam para a tendência das pessoas em subestimarem a importância do assunto, quando respondem o que as motiva ao trabalho) o tabu, nas organizações sem finalidade lucrativa, ainda é mais forte. Ademais, não há ambigüidade no enriquecimento individual quando o objetivo da organização se constitui no enriquecimento do acionista, situação bem diferente daquela que vemos quando transportamos esta reflexão para o Terceiro Setor no qual não existe a figura do proprietário ou do acionista e onde o empreendedor tem, em geral, um histórico que enfatiza seu despojamento em relação a

ambições materiais. A dualidade se acentua pela presença, como mencionado anteriormente, de profissionais não remunerados nestas instituições, dividindo muitas vezes o mesmo espaço de atuação.

Qualquer solução técnica para o debate sobre recompensas no Terceiro Setor deve, portanto, estar condicionada a um posicionamento claro das organizações que o constituem – coletiva e individualmente – em relação às suas crenças, ao que acreditam, e aos valores que desejam reforçar, sob o risco de, se assim não o fizerem, reforçar a ambigüidade. Em outras palavras, se o aumento de competitividade no Terceiro Setor é uma tendência inequívoca, se este movimento traz consigo a necessidade de uma atuação mais complexa e esta, por sua vez, exige uma gestão mais profissionalizada, com pessoas qualificadas e de desempenho diferenciado, torna-se urgente uma definição sobre como estas organizações pretendem se posicionar diante deste fato: incorporando a lógica que o Mercado adotou para reagir a este movimento, isto é, via reforço da dimensão pecuniária como componente principal da sistemática de recompensas; ou criando uma lógica própria, sustentada por uma configuração específica de relações de trabalho e de compensação do profissional por sua dedicação e contribuição.

Um início a este debate – que na nossa percepção não deve ser postergado sob o risco de induzir organizações sem fins lucrativos a decisões equivocadas na concepção de suas práticas de recompensa – surge com a consolidação de grupos profissionais que atuam no Terceiro Setor, na medida em que eles se organizam. Um dos primeiros a se constituir foi o dos captadores de recursos ao fundarem a Associação Brasileira de Captadores de Recursos (ABCR), experiência que, segundo opinião dos especialistas que compuseram o Grupo Focal, deve ser seguida por outras categorias profissionais.

Uma primeira sinalização de para onde esta definição tem caminhado – embora consideremos a necessidade de uma reflexão mais ampla e profunda a este respeito – é dada pelo próprio código de ética estabelecido pela ABCR ao sugerir o não pagamento de remuneração variável, para uma categoria onde a quantificação dos resultados é, inclusive, mais fácil de ser mensurada. Dita o código, ao se referir sobre a dimensão da remuneração que:

“O captador de recursos deve receber pelo seu trabalho apenas remuneração pré-

estabelecida:

- *não aceitando, sob nenhuma justificativa, o comissionamento baseado em resultados obtidos; e*
- *atuando em troca de um salário ou de honorários fixos definidos em contrato; eventual remuneração variável, a título de premiação por desempenho, poderá ser aceita em forma de bônus, desde que tal prática seja uma política de remuneração da organização para a qual trabalha e estenda-se a funcionários de diferentes áreas.”⁵²*

Acrescenta ainda, em suas considerações finais que:

“Considerando o estágio atual de profissionalização das organizações do Terceiro Setor e o fato de que elas se encontram em processo de construção de sua sustentabilidade, a ABCR considera aceitável ainda a remuneração firmada em contrato de risco com valor pré-estipulado com base na experiência, na qualificação do profissional e nas horas de trabalho realizadas.”

Por fim, gostaríamos de destacar que as considerações acima não procuram minimizar o potencial de ensinamento que as experiências de recompensa vivenciadas pelas organizações que atuam no Mercado podem trazer para o Terceiro Setor. Alertamos, contudo, para a importância de uma reflexão anterior, que extrapola a dimensão ferramental, para que não se desenhe sistemáticas que levem à perda de elementos que são fortes no Terceiro Setor e que se constituem em diferenciais. A falta de clareza em relação a estes aspectos pode levar a desenhos compensatórios extremamente dispendiosos e, ao mesmo tempo, que possam não ser efetivos no propósito de atrair e reter profissionais com as características que se deseja. Reforçamos ainda que, além da **forma** de aplicação da remuneração, colocamos, como questão central a ser debatida, definições que orientem sobre o **montante** a ser despendido.

A resposta para estas questões, ou seja, sobre o que as organizações do Terceiro Setor têm para oferecer aos profissionais que nelas atuam, deve ser dada com urgência, sobretudo em função das mudanças que vêm ocorrendo, tanto no ambiente a que estão submetidas quanto

⁵² ABCR - Código de Ética e Padrões da Prática Profissional - Revisado em Junho / 2002. Fonte: www.abcr.com.br, consultado em 17/06/2004.

no contexto social em que se inserem. Mudanças estas que têm afetado, como mencionado anteriormente, a vida privada das pessoas e suas expectativas na relação com a organização em que trabalham. Neste contexto, acreditamos que os resultados da pesquisa se configurem em informação rica para subsidiar a reflexão. Discutiremos, a seguir, estes resultados.

5-4.b - Expectativas e grau de satisfação em relação a recompensas: comparando percepções dos profissionais que atuam no Mercado com aqueles que trabalham no Terceiro Setor.

Cientes da importância que o tema recompensas vêm conquistando no Terceiro Setor, inclusive no Brasil, nosso objetivo passa a ser, com base na pesquisa empírica, identificar subsídios que apoiem a configuração e/ou revisão de suas práticas. Apontaremos, inicialmente, as crenças dos profissionais do Terceiro Setor em relação a diversas dimensões que influenciam a configuração das práticas de Gestão de Pessoas e Recompensas para, num segundo momento, apresentarmos as expectativas e o grau de satisfação destes profissionais no que tange ao conjunto de recompensas pesquisadas.

Para identificarmos as crenças que orientam a relação dos profissionais com as organizações do Terceiro Setor (**questão de investigação 1**), seguimos com o questionário utilizando a escala de pontos com rótulos bipolares, com configuração semelhante àquela apresentada no tópico anterior. Os dados obtidos foram confrontados com aqueles provenientes das respostas oferecidas pelos profissionais que atuam no Mercado, a fim de identificarmos questões onde hajam diferenças significativas, com um certo nível de confiabilidade estatística.

O teste utilizado para este fim foi o ‘t de Student’ para diferença entre médias⁵³, recomendável pela teoria das pequenas amostras (SPIEGEL, 1985). O cálculo de ‘t’ seguiu a fórmula (SPIEGEL, 1985:236):

$$t = \frac{\bar{X}_1 - \bar{X}_2}{\sigma \sqrt{1/n_1 + 1/n_2}}, \text{ em que } \sigma = \sqrt{\frac{n_1 s_1^2 + n_2 s_2^2}{n_1 + n_2 - 2}}$$

em que $\hat{s}_1^2$ e $\hat{s}_2^2$ são as estimativas imparciais de σ_1^2 e σ_2^2 e são dados por

⁵³ A distribuição ‘t de Student’ configura-se num “*modelo de distribuição contínua que se assemelha à distribuição normal padrão*”, sendo utilizado para a realização de inferências estatísticas (FONSECA E MARTINS, 1994:32. É recomendado para *pequenas amostras*, situação em que o teste normalmente utilizados para verificar hipóteses (teste ‘z’) não apresenta boa aproximação. Segundo Spiegel (1985:233) o nome mais apropriado seria teste para exatas amostras, “*visto que os resultados obtidos são válidos tanto para as grandes como para as*

$$s = \sqrt{\frac{\sum_{j=1}^N (X_j - \bar{X})^2}{n-1}}$$

A opção de utilizarmos ‘*n-1*’ (e não apenas ‘*n*’) no denominador da expressão de cálculo do Desvio Padrão (‘*s*’) advém do fato desta forma representar uma estimativa melhor do desvio padrão da população da qual a amostra foi extraída, especialmente para o caso de pequenas amostras (SPIEGEL, 1985:85).

Os dados processados⁵⁴ foram assumidos como intervalares, baseado nas argumentações de Mazzon (1981) e Malhotra (2001)⁵⁵. A hipótese nula (H_0), se constituía na igualdade entre médias provenientes das respostas obtidas junto aos profissionais que atuam no Terceiro Setor quando comparados àquelas advindas dos respondentes que atuam em organizações do Mercado, enquanto a hipótese alternativa se configurava na existência de diferenças no padrão de respostas obtido. O teste realizado apresentou configuração bicaudal, uma vez que a rejeição da hipótese poderia ocorrer tanto com sinal positivo (no caso do Terceiro Setor ter atribuído média maior que o Mercado para determinada questão) ou negativo (no caso contrário). Esta configuração levou-nos a consultar a tabela da ‘distribuição t’, que dá as abscissas da distribuição para diversas áreas nas caudas, considerando $\alpha/2$ para a cauda direita e $\alpha/2$ para a cauda esquerda.

O número de ‘*graus de liberdade*’⁵⁶ considerado para a consulta à tabela ‘t Student’ foi calculado pela fórmula abaixo, derivada dos trabalhos de Satterthwaite (apud BORGES e FERREIRA, 1999) e cuja adequação é atestada por Borges e Ferreira (1999).

pequenas amostras”.

⁵⁴ Destacamos que foi processado todo o conjunto dos dados recebidos e cujos respondentes encontravam-se adequados aos critérios de corte estabelecidos. Não houve retirada de valores extremos (*outliers*), tampouco foi utilizado algum método para o preenchimento dos dados faltantes, uma vez que as técnicas de análise estatística utilizadas neste trabalho não o exigiam.

⁵⁵ Dados intervalares são aqueles que provêm de uma escala em que “*se utiliza números para classificar objetos, de tal modo que distâncias numericamente iguais na escala representam distâncias iguais na característica que está sendo medida*” (MALHOTRA, 1999:674). Malhotra (1999:256-257), ao apresentar uma escala semelhante à que adotamos, só que com 7 pontos (Escala Diferencial Semântica), menciona que, embora haja uma certa controvérsia sobre os dados obtidos com ela poderem ser tratados como intervalares, a diferença entre os resultados obtidos quando os dados são assim considerados ou quando entendidos como *ordinais* é pequena (MALHOTRA, 1999:674).

⁵⁶ O número de *graus de liberdade* de uma estatística é definido por Spiegel (1985:238) como “*o número N de observações independentes da amostra (isto é, seu tamanho) menos o número k dos parâmetros populacionais*

$$v = \frac{\left(\frac{S_1^2}{n_1} + \frac{S_2^2}{n_2} \right)^2}{\frac{\left(\frac{S_1^2}{n_1} \right)^2}{n_1 - 1} + \frac{\left(\frac{S_2^2}{n_2} \right)^2}{n_2 - 1}}$$

Para calcular o ‘t’ para o número de graus de liberdade existente – de modo a precisar a aceitação ou não daquelas respostas em situação limite – utilizamos de “regra de 3”. A tabela ‘t de Student’ utilizada como referência foi consultada no livro de Spiegel (1985).

O nível de significância mínimo considerado para análise foi de 95% de confiabilidade estatística ($\alpha = 5\%$). O coeficiente α (alfa) aponta a possibilidade de Erro tipo I, isto é, “a probabilidade de rejeitar a hipótese nula quando ela é de fato verdadeira, ou seja a chance do teste mostrar significância estatística quando ela realmente não existe” (HAIR ET ALII., 1998:10). Como a análise do erro está também associada a possibilidade ocorrência do chamado Erro tipo 2 (coeficiente β), ou “a probabilidade de falhar em rejeitar a hipótese nula quando ela é realmente falsa”, os dados que apresentaram α válido foram submetidos a análise do **poder do teste**, dado pela equação $(1-\beta)$. O poder do teste significa “a probabilidade de rejeitar corretamente a hipótese nula quando ela deveria ser rejeitada” e, em nossa pesquisa, foi considerável aceitável um poder do teste $\geq 80\%$. Os limites utilizados na pesquisa, aliás, seguem sugestão de Cohen (apud HAIR ET ALII., 1998:12). Como o cálculo do β é função do α estipulado, partimos de uma análise do poder do teste para $\alpha = 1\%$ e fomos variando o α até o limite de 5% para aqueles casos em que o poder do teste não se encontrava nos limites definidos.

Seguindo o procedimento acima descrito, verificou-se diferenças no padrão de respostas oferecido pelos profissionais do Terceiro Setor, quando comparado ao do Mercado, para 6 questões de um total de 25⁵⁷. Em todos os casos, a rejeição da hipótese nula ocorreu do lado esquerdo da curva, apontando para uma percepção dos profissionais do Terceiro Setor

que devem ser estimados por meio das observações amostrais”.

⁵⁷ Os escores obtidos no teste de hipótese para cada par de frases avaliados nesta questão encontram-se no **anexo 3-1**.

tendendo às Frases da coluna 'A', quando comparados com os do Mercado. A tabela a seguir apresenta as frases onde a hipótese nula foi rejeitada e o nível de significância obtido (lembrando que só foram aceitas frases com poder de teste igual ou superior a 80%). Mostra, ainda, os percentuais de resposta apresentados pelos profissionais do Terceiro Setor (T) e pelo Mercado (M), considerando o total de respostas obtidos para cada questão, por Setor, como 100%.

Tabela 5-9: Questões onde foram observados padrões de resposta diferentes entre profissionais (gestores ou não gestores) que atuam em organizações do Mercado e do Terceiro Setor no tocante às suas crenças (em ordem decrescente de significância estatística)

Frases com significância estatística superior a 99% ($\alpha \leq 1\%$)							
Frase 'A'	Colunas						Frase 'B'
	1	2	3	4	5	6	
A organização encontra-se inserida num cenário de baixa competitividade.	Pref.por Frase 'A'		Neutro		Pref.por Frase 'B'		A organização encontra-se inserida num cenário de elevada competitividade.
	7,0% (T)		30,2% (T)		62,8% (T)		
	0% (M)		3,2% (M)		96,8% (M)		
Os sistemas de recompensa devem priorizar remuneração fixa: salário e benefícios.	Pref.por Frase 'A'		Neutro		Pref.por Frase 'B'		Os sistemas de recompensa devem priorizar a prática de remuneração variável.
	30,2% (T)		27,9% (T)		41,9% (T)		
	10,9% (M)		20,3% (M)		68,8% (M)		
O ambiente organizacional é marcado pela estabilidade, rigidez e previsibilidade.	Pref.por Frase 'A'		Neutro		Pref.por Frase 'B'		O ambiente organizacional é marcado pela mudança constante, dinamismo e imprevisibilidade.
	4,5% (T)		40,9% (T)		54,5% (T)		
	6,3% (M)		12,5% (M)		81,3% (M)		
Frases com significância estatística superior a 95% ($\alpha \leq 5\%$)							
Os salários devem se basear essencialmente na análise do cargo.	Pref.por Frase 'A'		Neutro		Pref.por Frase 'B'		Os salários devem se basear essencialmente na análise dos indivíduos.
	25,0% (T)		45,5% (T)		29,5% (T)		
	9,4% (M)		43,8% (M)		46,9% (M)		

Os empregados exercem um papel equivalente a qualquer outro meio de produção.	Pref.por Frase 'A' 7,0% (T) 3,2% (M)	Neutro 25,6% (T) 11,1% (M)	Pref.por Frase 'B' 67,4% (T) 85,7% (M)	Os empregados são fonte de vantagem competitiva.
A estruturação formal do trabalho é determinante para que a organização possa atingir seus objetivos.	Pref.por Frase 'A' 68,2% (T) 48,4% (M)	Neutro 22,7% (T) 43,8% (M)	Pref.por Frase 'B' 9,1% (T) 7,8% (M)	A organização informal do trabalho é determinante para que a organização possa atingir seus objetivos.

Legenda: M= Mercado e T= Terceiro Setor

Os resultados apontam que, embora os profissionais do Terceiro Setor se vejam inseridos em um ambiente de elevada competitividade (62,8%) e num ambiente dinâmico e imprevisível (54,5%), onde os trabalhadores se constituem em fonte de vantagem competitiva (67,4%) o fazem de maneira menos enfática do que os profissionais que atuam no Mercado. Este resultado reforça a análise de que na percepção das pessoas que atuam no Terceiro Setor a inserção de suas organizações em um ambiente de competitividade ainda é recente e não tão marcante quanto aquela já vivenciada pelos profissionais que atuam em empresas do Mercado, situação que fica clara pela alta incidência de respostas na posição de neutralidade. Na interpretação dada pelos componentes do Grupo Focal a forte presença de respostas neutras pelos profissionais do Terceiro Setor denota a falta de convicção em relação aos assuntos abordados, fruto provável de não terem refletido anteriormente sobre estes temas. Pode, também, ser decorrência de uma certa omissão, desinteresse ou de não terem despertado, ainda, para a importância de uma Gestão de Pessoas direcionada pelas pressões da competitividade organizacional (pelo menos não na mesma intensidade apresentada pelo Mercado). Reforça esta linha de raciocínio a dificuldade que tivemos de obter respostas à pesquisa, principalmente no Terceiro Setor, a qual pode indicar que os gestores e profissionais nele alocados não consideram que a Gestão de Pessoas seja uma prioridade para promover o desenvolvimento de suas organizações.

Mais ilustrativo, porém, é o fato desses profissionais (do Terceiro Setor) não valorizarem tanto a remuneração variável; considerarem a importância do cargo como elemento determinante dos salários quando contraposto à análise dos indivíduos; e, atribuírem forte importância à estruturação formal do trabalho para que se atinja os objetivos organizacionais. Trata-se de sinal claro da preocupação em equalizar questões estruturais de Gestão Pessoas e

Recompensas, as quais não foram destacadas com tanta ênfase pelos respondentes alocados no Mercado, até porque, neste, se constituem em aspectos que estão relativamente equacionados. Além das questões acima mencionadas, os profissionais do Terceiro Setor manifestaram forte preferência (acima de 50%) por frases como: a participação dos profissionais no planejamento do trabalho; a importância de que os critérios de gestão de recompensas sejam transparentes; e, a relevância do assunto remuneração e do papel de Recursos Humanos para a produtividade das pessoas e organização. A tabela 5-10 apresenta as frases com preferência superior a 50%, por parte dos profissionais do Terceiro Setor.

Tabela 5-10: Frases cujas respostas fornecidas pelos profissionais do Terceiro Setor apresentaram percentual de preferência superior a 50%

FRASES COM PREFERÊNCIA SUPERIOR A 50% (ORGANIZADAS DE ACORDO COM A DIMENSÃO DE ANÁLISE)	RESPOSTAS (EM %)
Dimensão: Relação do Homem com o Trabalho	
Trabalho se constitui em fonte de prazer e satisfação	59,1%
Interesses organizacionais e individuais como complementares	51,2%
Dimensão: Compreensão do Ambiente Organizacional	
Ambiente mutável, dinâmico e imprevisível	54,5%
Cenário de elevada competitividade	62,8%
Empregados são fonte de vantagem competitiva	67,4%
Dimensão: Condicionantes da eficiência organizacional	
Trabalhadores devem participar ativamente do planejamento do trabalho	79,5%
Estruturação formal do trabalho como determinante para se atingir objetivos	68,2%
Estratégia organizacional deve passar por mudanças constantes	68,2%
Dimensão: Gestão de Pessoas	
Atuação de RH deve focar em aspectos estratégicos	60,5%
Dimensão: Sistema de Recompensas	
A remuneração exerce alta influência sobre a produtividade das pessoas	65,1%
Os critérios de gestão de recompensas devem ser abertos e transparentes	77,3%

O baixo escore obtido nas questões associadas a competitividade e à mutabilidade e imprevisibilidade do ambiente – quando comparado com as respostas dadas pelos profissionais do Mercado – suscitou um debate interessante com o Grupo Focal. Questionou-se se realmente este é um retrato da situação do Terceiro Setor atualmente, que vive um

processo de transição, ou se traduz uma carência de visão estratégica e baixa capacidade de leitura de cenários por parte de seus profissionais. Embora não possamos ser conclusivos nesta afirmação, vale ressaltar esta possibilidade, fruto provável da falta de estímulos que estes profissionais historicamente tiveram para observar de maneira crítica e reflexiva o ambiente organizacional e seus impactos na organização. De qualquer forma, a constatação da pesquisa reforça o momento de transformação pelo qual as organizações sem fins lucrativos estão passando, seja no caso de interpretarmos seus resultados como o retrato do início de um período de maior competitividade, seja se interpretarmos que este período, embora já tenha se iniciado e tenha adquirido proporções acentuadas, ainda não é percebido com tal intensidade pelos integrantes do Terceiro Setor.

Os dados indicam, portanto, diferenças na forma como os profissionais do Terceiro Setor compreendem a relação do homem com seu trabalho e o ambiente organizacional, quando comparados aos profissionais do Mercado, e localiza quais são estas diferenças. Além do entendimento destas crenças (questão de investigação 1), cuja compreensão é fundamental para o desenho adequado de sistemáticas de recompensa, desenhamos a pesquisa de forma a identificar os tipos de recompensa mais valorizados pelos profissionais do Terceiro Setor e do Mercado e o grau de satisfação que estes profissionais vêm obtendo em relação a estas recompensas (**questão de investigação 2**). Tal compreensão também deve ser considerada na reflexão sobre mudanças na prática de recompensa, uma vez que esta – para ser efetiva – deve refletir e atender tanto as expectativas e objetivos organizacionais quanto as dos profissionais. A não compreensão destes elementos pode provocar a estruturação de práticas que, embora aparentemente bem desenhadas, não sejam as mais adequadas por não trazerem, como resultados, a atração e retenção daquelas pessoas que melhor se adaptariam a estas organizações ou por não estimularem adequadamente a ação.

Para capturar estes aspectos foram apresentados aos respondentes um total de 51 tipos de recompensa, que deveriam ser assinalados (numa escala de 0 a 10), conforme o **nível de importância** atribuída. Quanto maior a pontuação, mais importante o item era visto pelo respondente. Além disso, o pesquisado deveria pontuar o **grau de satisfação** pessoal em relação aos itens avaliados, para, dessa forma, capturarmos o quanto as organizações em que atuam têm oferecido essas recompensas a seus profissionais.

Os dados obtidos – também assumidos como intervalares – seguiram processo de tabulação semelhante ao apresentado para a questão anterior, ou seja, procurou-se identificar aquelas recompensas que apresentavam padrões de resposta significativamente diferentes, quando contrapomos os resultados obtidos junto aos profissionais que atuam no Mercado daqueles obtidos com os profissionais do Terceiro Setor⁵⁸. Como este tipo de escala é fortemente sujeito a vieses de comparação, na medida em que não considera diferenças na percepção de cada respondente sobre o significado de cada ponto, ‘limpamos’ o efeito de possíveis vieses nos dados (fruto de diferenças nos padrões de resposta individuais), aplicando um tratamento denominado *ipsatização*.

A utilização da *ipsatização* para eliminar vieses desta natureza é apresentada por Rosa e Kamakura (2001:04-07) e presente em diversos trabalhos sobretudo na área de ciências humanas. Estes autores sugerem, dentre as possíveis formas de realizá-la, a aplicação da fórmula abaixo, cujo processo denominam de “*full ipsatization*”.

$$Z_{ij} = \frac{(P_{ij} - P_j)}{S_j}, \text{ onde:}$$

Z_{ij} = resposta ipsatizada de cada questão i para cada respondente j ;

P_{ij} = resposta a cada questão i pelo respondente j ;

P_j = média das respostas do respondente j ;

S_j = desvio-padrão das respostas do respondente j .

Esta técnica, da forma como se apresenta pela fórmula acima, é denominada por outros autores, como Hair et alii. (1998) e Malhotra (2001) como padronização dos dados (*standardization*) e permite, ao reduzi-los à mesma escala (com média = 0 e desvio-padrão = 1), comparar, por exemplo, dados provenientes de diferentes tipos de questionários. Rosa e Kamakura (2001), ao compararem em seu artigo conclusões baseadas em dados submetidos ao processo de *ipsatização* com aqueles resultantes da tabulação com os dados originais, perceberam aumento no significado dos resultados obtidos, tornando-os mais interpretáveis e mais elucidativos e significativos, tanto tecnicamente quanto gerencialmente. Utilizamos, neste trabalho, da técnica de *ipsatização* em dois estágios (*two-step ipsatization*), seguindo

⁵⁸ Os limites estabelecidos para α (5%) e poder do teste ($\geq 80\%$) foram mantidos.

proposição de Lee Francis (2002), aplicando-a conjuntamente para os dados provenientes dos questionários obtidos junto aos respondentes do Mercado e do Terceiro Setor. Em síntese esta técnica consiste, no primeiro estágio, da *padronização* das informações pelo respondente e, no segundo, da sua *padronização* por questão.

Exploramos a seguir os resultados obtidos com a tabulação para a questão de investigação 2. Iniciamos com a análise das expectativas apresentadas em relação a cada tipo de recompensa pesquisado para, depois, analisarmos o grau de satisfação dos respondentes em relação a elas.

Tabulação em relação às expectativas

Como resultado dos testes realizados, rejeitamos a hipótese nula, ou seja, notamos haver diferença significativa entre as expectativas de recompensa dadas pelas respostas dos profissionais (gestores ou não gestores) que atuam no Terceiro Setor quando contrapostas às respostas dos profissionais do Mercado para as questões apresentadas na tabela 5-11⁵⁹. As frases apresentadas na coluna à esquerda foram as que registraram maior importância atribuída pelos respondentes do Terceiro Setor enquanto que as frases à direita tiveram maior importância atribuída pelos profissionais que atuam no Mercado.

Tabela 5-11: Recompensas em que foram observados padrões de resposta diferentes entre profissionais (gestores e não gestores) que atuam no Terceiro Setor e no Mercado, no tocante às expectativas (em ordem decrescente de significância estatística)

Frases com importância maior atribuída pelo Terceiro Setor	Frases com importância maior atribuída pelo Mercado
Com significância estatística superior a 99% ($\alpha \leq 1\%$)	
Frase 50: Exercer um trabalho que contribua para a comunidade / que tenha um valor social.	Frase 13: Perceber oportunidades de promoção/desenvolvimento profissional na própria organização.
Frase 40: Possibilidade de interação com pessoas com quem se tenha afinidade / que compartilhem dos mesmos valores.	Frase 48: Participar de programas de participação acionária ou equivalente que propicie ganhos em função do desempenho futuro da organização.

⁵⁹ Os escores obtidos para o conjunto de recompensas avaliado em relação às expectativas é apresentado no **anexo 3-2**.

Frase 11: Atuar numa organização que provoque impactos positivos na sociedade	Frase 37: Possibilidade de exercer um trabalho desafiador e complexo.
Frase 45: Atuar numa organização orientada para a responsabilidade social e ambiental.	Frase 09: Participar de programa de remuneração variável que reconheça o desempenho.
Com significância estatística superior a 95% ($\alpha \leq 5\%$)	
Frase 39: Exercer um trabalho que possibilite viajar e participar de congressos e eventos.	Frase 01: Compatibilidade entre sua remuneração e aquela aplicada para posições semelhantes em outras organizações.
Frase 30: Exercer um trabalho que lhe permita ajudar os outros.	Frase 04: Possibilidade de exercer um trabalho estimulante / interessante.
Frase 47: Oportunidade de conhecer pessoas importantes / influentes.	Frase 24: Exercer um trabalho que aumente a empregabilidade e a vivência profissional.
	Frase 07: Receber da organização depósitos em plano de aposentadoria/previdência privada.

Os resultados acima mostram diferenças significativas em um conjunto de aspectos. Nota-se que os profissionais que atuam no Terceiro Setor valorizam mais aspectos relacionados ao exercício de um trabalho que contribua com a comunidade e com o bem estar das pessoas (frases 50, 11, 45 e 30), e que possibilite a interação social (frases 47 e 39), enfatizando o compartilhamento de valores (frase 40). Já os profissionais que atuam no Mercado, atribuem maior importância às situações de trabalho onde possam se aprimorar profissionalmente e aumentar sua empregabilidade, fruto provável do maior sentimento de insegurança em relação a manutenção de emprego (frases 13 e 24); valorizam as recompensas de caráter financeiro/pecuniário (frases 07, 01, 09 e 48); e atribuem significado ao próprio conteúdo do trabalho, em função do grau de desafio que este oferece (frases 04 e 37). Enquanto no Terceiro Setor ‘*a causa*’ se constitui no principal aspecto associado ao significado ao trabalho, no Mercado este significado tem sido preenchido tanto por elementos extrínsecos a ele, como os aspectos pecuniários, quanto por aspectos intrínsecos, como o conteúdo das atividades, o desafio e a oportunidade de aprimoramento que representam.

Além de apontarem para aspectos que devem ser observados prioritariamente, quando do desenvolvimento de sistemáticas de recompensas para as organizações do Terceiro Setor, os resultados acima reforçam um histórico dos padrões de relacionamento vigentes entre pessoas

e organizações, os quais são mais centrados em aspectos que valorizam as relações do que critérios profissionais. Evidência disto está no fato de, em reuniões anteriores à pesquisa de campo, termos observado uma certa percepção de tranquilidade quanto a estabilidade de emprego entre as pessoas que trabalham nas organizações do Terceiro Setor, observação que foi reforçada pelos componentes do Grupo Focal. Estes justificam essa ‘estabilidade’ pelo fato da valorização em relação ao comprometimento com a *causa* se sobrepor à performance, na hora de se decidir sobre a manutenção ou demissão de um profissional. Prevalece, ainda em muitos casos, a orientação por componentes pessoais, extremamente subjetivos e centrados em compromissos advindos do relacionamento interpessoal, que se sobrepõem aos critérios objetivos e impessoais.

Nossa experiência junto às organizações do Mercado, tem demonstrado que nele, impulsionado pela orientação da performance e competitividade, a percepção de instabilidade e insegurança é elevada e crescente, fazendo com que o desenvolvimento profissional seja essencialmente necessário à manutenção do emprego. Na perspectiva dos profissionais que têm acompanhado as mudanças recentes no Terceiro Setor, este deve seguir a mesma tendência, na medida em que *o modelo de gestão até então utilizado for se esgotando diante da profissionalização destas organizações*, quando se torna necessária a ampliação do mundo de referência e fragilização dos laços, consequência da introdução do imperativo da performance. A tendência de que no Terceiro Setor as decisões passem a adotar relações centradas em parâmetros mais objetivos, baseadas no contrato de trabalho, foi manifestada com certa veemência pelos presentes no Grupo Focal, ficando apenas a incógnita sobre com que velocidade ela ocorrerá.

Além dos testes de significância para as frases confrontadas individualmente, analisamos a significância com base na análise das frases agrupadas, de acordo com a proximidade de seu conteúdo. O agrupamento das respostas a diferentes questões em uma mesma categoria é comum em pesquisas de marketing e nas ciências sociais e consiste no que Hair et alii. (1998:03) denominam de *summated scale*⁶⁰. A utilização das *summated scales* trazem dois benefícios sob o ponto de vista estatístico (Hair et alii., 1998:116-117): ao usar múltiplos indicadores, reduz a dependência de uma resposta isolada e, portanto, erros de medida; e

⁶⁰ Hair et alii. (1998:03) definem *summated scale* como consistindo no “*método de combinar algumas variáveis que medem o mesmo conceito em uma única variável como uma maneira de aumentar a confiabilidade da medida*”.

possuem a habilidade de representar múltiplos aspectos de um conceito numa medida única. A expectativa da utilização deste tipo de procedimento é que, se bem construído, a nova medida represente o que há de comum entre os conjuntos de medidas que a compõem e que consigamos, com isso, refinar a compreensão das naturezas de recompensa mais valorizadas pelos profissionais que atuam no Terceiro Setor e pelos que atuam no Mercado.

A classificação das frases nas categorias (foram criados previamente 9 grupos) considerou sua similaridade em termos de natureza da recompensa e não uma origem estatística. Os dados coletados não apresentavam os requisitos necessários para a realização de uma análise fatorial⁶¹ para identificação das categorias, uma vez que esta técnica de análise multivariada exige pelo menos 5 observações por variável analisada, sendo o mais aceitável que trabalhe com uma proporção de 10 para 1 (Hair et alii., 1998:99). De qualquer forma, embora tenhamos notado possibilidades de ajustes nas categorias criadas, em função dos resultados obtidos com a tabulação, consideramos que o resultado da construção das *summated scales* foi positivo, por reforçar categorias que devem ser consideradas quando da reflexão sobre possibilidades de recompensa para o Terceiro Setor e para o Mercado. Os grupos criados e as respectivas questões são apresentadas na tabela a seguir.

Tabela 5-12: Grupos criados em função da natureza das questões

GRUPO	QUESTÕES
Grupo 1: Natureza Financeira/Pecuniária	1;7;9;21;25;48
Grupo 2: Identidade de propósito/de valores com a organização	6;12;14;19;45;46
Grupo 3: Conteúdo do Trabalho	4;32;36;37;41;42;43
Grupo 4: Interação Social	3;10;18;27;34;35;40;44;47
Grupo 5: Clareza e Transparência	15;20;51
Grupo 6: Benefícios para si (exceto pecuniários)	8;13;22;24;29;38;39;49
Grupo 7: Benefícios para outros	11; 28; 30; 50
Grupo 8: Condições de Trabalho	2;5;16;23;26
Grupo 9: Carga de Trabalho / Flexibilidade	17;31;33

Os testes rejeitaram a hipótese de igualdade entre média (H_0) (com confiabilidade estatística

⁶¹ Segundo Hair (1998:14), a análise fatorial “se constitui numa abordagem estatística que pode ser usada para analisar interrelações entre um grande número de variáveis e explicar estas variáveis em termos de suas dimensões comuns (fatores)”.

superior a 99%) para as respostas do Grupo 1, comprovando nossa hipótese inicial de que os profissionais do Mercado (gestores ou não) valorizam mais aspectos de natureza financeira que aqueles do Terceiro Setor. Nível de significância equivalente (99%) foi obtido na análise do grupo 7 (benefícios para os outros), retratando, no entanto, uma maior valorização destas questões pelos profissionais do Terceiro Setor em relação àqueles que atuam no Mercado. Em ambos os casos os escores obtidos foram elevados (- 5,2237 para a análise do Grupo 1 e 4,6352 para o Grupo 7), bastante distantes da região de aceitação da hipótese nula (que, para 99% de confiabilidade estatística se situa em $\pm 2,66$ considerando-se 60 graus de liberdade)⁶². Não resta dúvida, portanto, da existência de diferenças nas expectativas entre os profissionais que atuam nestes setores, quando confrontados, aspecto que consideramos de grande relevância quando pensamos na estruturação de práticas de recompensa.

Também foi verificada significância estatística (com 95% de confiabilidade) para o Grupo 9, apontando que os profissionais do Terceiro Setor valorizam mais um trabalho flexível, que lhes permita conciliá-lo com outros afazeres pessoais e profissionais. Destaca-se, ainda, uma maior valorização dos profissionais que atuam no Mercado por elementos como melhores condições de trabalho (existência de técnicas modernas de gestão, instrumentos de avaliação, infra-estrutura, coerência entre objetivos e normas e liderança competente) e benefícios para si (*status* proporcionado, sentimento de contribuição e auto-estima, oportunidades de desenvolvimento, aumento de empregabilidade, dentre outros) (Grupos 8 e 6).

Uma informação complementar, que deve ser considerada quando da reflexão sobre a estratégia de compensação mais apropriada, diz respeito à identificação daqueles itens mais valorizados, os quais podem não ter ficado evidentes nos testes de hipótese, especialmente se for o caso de terem tido pontuação elevada nos dois setores comparados. Uma ordenação das 10 frases mais importantes (com maior escore médio⁶³) para cada um dos setores é apresentada na tabela a seguir. A ordem completa é apresentada no **anexo 3-5**.

Tabela 5-13: Frases com maior importância atribuída (expectativa) pelos respondentes do Terceiro Setor (coluna à esquerda) e do Mercado (coluna à direita) – em ordem decrescente (da média maior para a menor)

⁶² Vide escores no anexo 3-2-d.

⁶³ Calculado a partir dos dados originais, uma vez que, com os dados *ipsatizados*, perde-se a possibilidade de interpretação dos escores médios, haja vista a transformação dos mesmos para média = 0 e Desvio Padrão = 1.

Frases em ordem de importância atribuída: Terceiro Setor	Frases em ordem de importância atribuída: Mercado
Frase 6 - Atuar numa organização com alto padrão ético.	Frase 4 - Possibilidade de exercer um trabalho estimulante / interessante.
Frase 11 - Atuar numa organização que provoque impactos positivos na sociedade.	Frase 6 - Atuar numa organização com alto padrão ético.
Frase 50 - Exercer um trabalho que contribua para a comunidade / que tenha um valor social.	Frase 13 - Perceber oportunidades de promoção/desenvolvimento profissional na própria organização.
Frase 10 - Oportunidade de desenvolver o trabalho num clima favorável e de respeito mútuo.	Frase 16 - Trabalhar numa organização onde haja uma liderança competente.
Frase 34 - Trabalhar num ambiente em que se estabeleça uma relação cordial e de confiança entre os profissionais, com transparência e abertura para que se assumam erros.	Frase 10 - Oportunidade de desenvolver o trabalho num clima favorável e de respeito mútuo.
Frase 51 - Enxergar os resultados concretos obtidos com seu trabalho.	Frase 8 - Exercer um trabalho que propicie um sentimento de contribuição / de propósito / de utilidade.
Frase 08 - Exercer um trabalho que propicie um sentimento de contribuição / de propósito / de utilidade.	Frase 34 - Trabalhar num ambiente em que se estabeleça uma relação cordial e de confiança entre os profissionais, com transparência e abertura para que se assumam erros.
Frase 04 - Possibilidade de exercer um trabalho estimulante / interessante.	Frase 51 - Enxergar os resultados concretos obtidos com seu trabalho.
Frase 18 - Estar num ambiente que propicie sentir-se membro de um grupo / de trabalhar num time com objetivos comuns.	Frase 15 - Receber feedback (retorno) claro em relação ao seu desempenho profissional.
Frase 29 - Exercer um trabalho que desenvolva um sentimento de auto-estima / auto-respeito.	Frase 29 - Exercer um trabalho que desenvolva um sentimento de auto-estima / auto-respeito.

Legenda: as frases sombreadas estão presentes nas duas colunas

Apesar de diversas frases listadas na tabela acima não apresentarem diferença estatisticamente significativa, quando comparamos respostas provenientes do Terceiro Setor e do Mercado, se constituem em itens que não devem ser negligenciados. Especialmente para as respostas obtidas junto aos profissionais do Terceiro Setor, indicamos que, além dos pontos registrados

como consequência da análise dos testes de hipóteses, devem ser observados aspectos como atuação dentre de padrões considerados éticos; a possibilidade de exercer o trabalho num clima favorável, em que as relações sejam cordiais e transparentes e onde o profissional se sinta membro de um grupo; a oportunidade de executar trabalhos estimulantes; e em que se consiga enxergar seus propósitos e resultados. Enfim, que propicie o desenvolvimento de um sentimento de auto-estima/auto-respeito e de realização profissional.

Vale notar que, tanto no Terceiro Setor quanto no Mercado, não apareceram frases relacionadas a recompensas pecuniárias entre as dez com média mais elevada. Isto era esperado em função da tendência à sub-avaliação da importância das recompensas monetárias, conforme já comentado; por não se considerar socialmente correto reconhecer o dinheiro como fonte de satisfação.

Tabulação em relação ao nível de satisfação

A tabela 5-14 apresenta aquelas frases onde o **grau de satisfação** em relação às recompensas apresentam diferenças estatisticamente significativas, ao compararmos as respostas provenientes dos profissionais (gestores ou não gestores) do Terceiro Setor e do Mercado⁶⁴. Nota-se que, especialmente no caso das organizações do Terceiro Setor, há uma forte relação entre as expectativas que se sobressaíram na comparação com o Mercado e o grau de satisfação encontrado nesta comparação. Isto foi especialmente válido para as frases em que percebeu-se maior significância estatística, o que denota um certo alinhamento entre o que as pessoas que trabalham nas organizações sem fins lucrativos esperam como recompensa pelo seu trabalho e o que essas organizações têm, de fato, oferecido. Parte deste alinhamento deve ser fruto de um processo natural de auto-seleção, ou seja, têm sido atraídas para trabalhar no Terceiro Setor aquelas pessoas com expectativas semelhantes àquilo que estas organizações têm para oferecer, notadamente, aqueles aspectos que são a essência de sua existência. São exemplos destes aspectos, o exercício de um trabalho que provoque impactos positivos na sociedade/que tenha um valor social e aspectos associados à dimensão da interação social.

Tabela 5-14: Recompensas em que foram observados padrões de resposta diferentes entre profissionais que atuam no Terceiro Setor e no Mercado, no tocante ao grau de satisfação obtido (em ordem decrescente de significância estatística)

⁶⁴ O conjunto de escores obtidos para esta questão é apresentado no anexo 3-3-c.

Frases com grau de satisfação maior atribuída pelo Terceiro Setor	Frases com grau de satisfação maior atribuída pelo Mercado
Com significância estatística superior a 99% ($\alpha \leq 1\%$)	
Frase 50: Exercer um trabalho que contribua para a comunidade / que tenha um valor social.	Frase 07: Receber da organização depósitos em plano de aposentadoria/previdência privada.
Frase 11: Atuar numa organização que provoque impactos positivos na sociedade	Frase 05: Existência de condições de trabalho favoráveis (infra-estrutura; equipamentos, recursos, etc).
Frase 40: Possibilidade de interação com pessoas com quem se tenha afinidade / que compartilhem dos mesmos valores.	Frase 21: Possuir um pacote de benefícios atrativo, dando segurança em relação às necessidades básicas (vale alimentação, transporte, assistência médica, etc).
	Frase 26: Trabalhar numa organização onde haja coerência entre objetivos organizacionais e normas internas.
Com significância estatística superior a 95% ($\alpha \leq 5\%$)	
Frase 41: Possibilidade de representar a organização externamente.	Frase 22: Status/prestígio pessoal proporcionado pelo trabalho.
Frase 47: Oportunidade de conhecer pessoas importantes / influentes	Frase 09: Participar de programa de remuneração variável que reconheça o desempenho.
Frase 46: Atuar numa organização com propósitos e valores semelhantes aos seus.	
Frase 17: Exercer um trabalho que possibilite conciliá-lo com outros projetos pessoais e profissionais.	
Frase 42: Possibilidade de participar da definição de metas e objetivos a serem alcançados.	

Quando observamos os itens com maior média de satisfação, notamos sinalização semelhante àquela descrita acima, ou seja, que a grande atratividade do Terceiro Setor consiste em oferecer como recompensa a possibilidade do exercício de um trabalho que faça bem aos outros, que contribua com a comunidade (como pode ser observado na tabela 5-15) ⁶⁵. Reforçam, como recompensas obtidas, o compartilhamento de propósito (frases 08 e 46), a

⁶⁵ Para observar a ordenação completa e os respectivos escores médios obtidos, consulte o **anexo 3-6**.

atuação dentro de padrões éticos (frase 06) e o desenvolvimento de um sentimento de auto-estima/auto-respeito (frase 29).

Tabela 5-15: Frases com maior grau de satisfação obtido⁶⁶ pelos respondentes do Terceiro Setor (coluna à esquerda) e do Mercado (coluna à direita) – em ordem decrescente (da média maior para a menor).

Frases em ordem de satisfação atribuída: Terceiro Setor	Frases em ordem de satisfação atribuída: Mercado
Frase 50 - Exercer um trabalho que contribua para a comunidade / que tenha um valor social.	Frase 06 - Atuar numa organização com alto padrão ético.
Frase 11 - Atuar numa organização que provoque impactos positivos na sociedade.	Frase 29 - Exercer um trabalho que desenvolva um sentimento de auto-estima / auto-respeito.
Frase 08 - Exercer um trabalho que propicie um sentimento de contribuição / de propósito / de utilidade.	Frase 08 - Exercer um trabalho que propicie um sentimento de contribuição / de propósito / de utilidade.
Frase 06 - Atuar numa organização com alto padrão ético.	Frase 51 - Enxergar os resultados concretos obtidos com seu trabalho.
Frase 46 - Atuar numa organização com propósitos e valores semelhantes aos seus.	Frase 05 - Existência de condições de trabalho favoráveis (infra-estrutura; equipamentos, recursos, etc).
Frase 45 - Atuar numa organização orientada para a responsabilidade social e ambiental.	Frase 30 - Exercer um trabalho que lhe permita ajudar os outros.
Frase 30 - Exercer um trabalho que lhe permita ajudar os outros.	Frase 04 - Possibilidade de exercer um trabalho estimulante / interessante.
Frase 29 - Exercer um trabalho que desenvolva um sentimento de auto-estima / auto-respeito.	Frase 10 - Oportunidade de desenvolver o trabalho num clima favorável e de respeito mútuo.
Frase 28 - Exercer um trabalho que lhe permita ensinar pessoas.	Frase 03 - Oportunidade de estabelecer relações de amizade.
Frase 04 - Possibilidade de exercer um trabalho estimulante / interessante.	Frase 21 - Possuir um pacote de benefícios atrativo, dando segurança em relação às necessidades básicas (vale alimentação, transporte, assistência médica, etc).

Legenda: as frases sombreadas estão presentes nas duas colunas

Ao compararmos a ordenação das dez recompensas consideradas de maior importância pelos

⁶⁶ Calculado a partir dos dados originais, não *ipsatizados*.

respondentes do Terceiro Setor com aquelas com maior grau de satisfação, notamos a ausência de quatro delas nesta última tabela, denotando potenciais focos de aprimoramento. Estão associadas ao estabelecimento do trabalho num clima favorável e cordial (frases 10 e 34), onde o profissional se sinta membro de um grupo (frase 18) e enxergue os resultados concretos de seu trabalho (frase 51). Neste último aspecto, vale aprender com a experiência das organizações do Mercado, que obtiveram um alto grau de satisfação dos profissionais em relação a este item (foi a quarta recompensa com maior grau de satisfação atribuída). Provavelmente este resultado é fruto do esforço que vem sendo feito pelas organizações que visam o lucro em medir e reconhecer os resultados provenientes da ação de seus colaboradores.

Já os profissionais do Mercado estão mais satisfeitos, quando comparados aos do Terceiro Setor, no tocante aos planos de aposentadoria e benefícios a que têm acesso, ao fato de participarem de programa de remuneração variável, assim como pela infra-estrutura que possuem para o exercício de suas atividades. Atuar em organizações com alto padrão ético, onde se desenvolve um sentimento de auto-estima e de contribuição também são elementos que geram satisfação nos respondentes que trabalham em organizações do Mercado.

Análise sobre a expectativa e satisfação da organização (na opinião de seus gestores) em relação aos benefícios obtidos com a prática de recompensas.

Como discutido, deve-se, no desenho de uma sistemática de recompensas, buscar atender tanto às expectativas da organização quanto a dos profissionais. Até o momento, nossa discussão esteve centrada na análise do que as pessoas esperam de recompensas na sua relação com a organização em que trabalham e o que elas vêm obtendo em troca, comparando os dados obtidos junto aos profissionais que atuam no Terceiro Setor e no Mercado. De modo a complementarmos a análise – com um olhar sobre os interesses das organizações – fazia parte do questionário enviado aos gestores perguntas relacionadas à importância que atribuem e ao grau de satisfação que vêm obtendo em relação a 15 objetivos que a organização poderia buscar com seu sistema de recompensas. Esta consulta seguiu a escala de 11 pontos mencionada anteriormente (de 0 a 10) e os procedimentos de tabulação adotados para esse tipo de escala.

Como resultado, obtivemos significância estatística (ao nível de 95% de confiabilidade) apenas em relação ao grau de satisfação que estes gestores vêm obtendo e, somente, em duas frases⁶⁷: aqueles que atuam em organizações do Terceiro Setor encontram-se mais satisfeitos que os que atuam no Mercado em relação às suas sistemáticas de recompensa servirem como elemento *‘de disseminação e reforço dos valores e objetivos organizacionais’*; enquanto que, os gestores do Mercado, estão mais satisfeitos com a funcionalidade de seus sistemas de recompensa em *‘atrair e reter profissionais qualificados’* (vide escores no **anexo 3-4-a e 3-4-b**).

Este resultado expõe um cuidado adicional quando da revisão das sistemáticas de recompensa para o Terceiro Setor: não perder a dimensão que se constitui num de seus principais diferenciais em relação às organizações do Mercado, ou seja, a coerência entre as práticas de recompensa adotadas e seu conjunto de valores e objetivos. Se não trabalhada, a perda desta coerência torna-se iminente devido a ambigüidade que surge da contraposição entre o discurso da competitividade organizacional e os padrões de atuação historicamente adotados pelas organizações do Terceiro Setor. Esta tendência reforça a necessidade destas organizações reposicionarem seu discurso e estratégia diante das mudanças. Este resultado demonstra, ainda, a dificuldade que as organizações do Terceiro Setor estão tendo de atrair e reter profissionais qualificados quando comparados ao Mercado, item mencionado como de grande importância por seus gestores (tabela 5-16)⁶⁸. Nesta tabela, hierarquizamos os cinco itens considerados mais relevantes e os cinco que indicam a maior satisfação obtida, segundo opinião dos gestores que atuam no Terceiro Setor. Apesar da pequena base de respostas (n = 22), é possível observar uma certa satisfação dos gestores em relação ao papel desempenhado por seus sistemas de recompensa em controlar a folha de pagamentos e em transmitir um sentimento de equilíbrio, além de estimular para a ação na busca dos objetivos pretendidos⁶⁹.

Tabela 5-16: Expectativas e grau de satisfação dos gestores das organizações do Terceiro Setor em relação aos seus sistemas de recompensa – sob o ponto de vista dos resultados para a organização. Ordem decrescente (da média maior para a menor)

⁶⁷ Vale lembrar que ao tratarmos das respostas obtidas somente junto aos gestores, estamos com um número menor de 30 respondentes em cada Setor, o que faz com que tenhamos de ser cautelosos na análise dos resultados.

⁶⁸ A ordenação completa – da importância atribuída e do grau de satisfação obtido – para o Terceiro Setor é apresentada no anexo 3-9. O resultado desta ordenação com os dados do Mercado encontram-se no anexo 3-10.

⁶⁹ Para verificar os escores obtidos para o conjunto de questões, tanto pelas respostas obtidas junto aos participantes do Terceiro Setor quanto do Mercado, consulte **anexos 3-7 e 3-8**.

Frases em ordem de importância atribuída (expectativa): Terceiro Setor	Frases em ordem de satisfação obtida: Terceiro Setor
Frase 11- Estimular o desenvolvimento e o aperfeiçoamento contínuo dos colaboradores.	Frase 15 - Controlar os gastos com folha de pagamento dentro de níveis adequados.
Frase 14 - Transmitir um sentimento de justiça e equilíbrio.	Frase 07 - Estimular o aumento do esforço dos indivíduos para a obtenção dos objetivos da organização.
Frase 12 - Estimular a inovação no local de trabalho.	Frase 02 - Disseminar e reforçar os valores e objetivos organizacionais.
Frase 01 - Atrair e reter profissionais qualificados.	Frase 05 - Prover equilíbrio externo – remuneração equilibrada quando se compara posições semelhantes em outras organizações.
Frase 02 - Disseminar e reforçar os valores e objetivos organizacionais.	Frase 14 - Transmitir um sentimento de justiça e equilíbrio.

Legenda: as frases sombreadas estão presentes nas duas colunas

Vale mencionar que expectativas relacionadas ao estímulo ao desenvolvimento dos colaboradores e à inovação no local do trabalho não se apresentaram entre as que geram mais satisfação (apareceram respectivamente na 13^a e 11^a posições). Trata-se de um resultado instigante, uma vez que contradiz o discurso comum que enfatiza a riqueza do trabalho no Terceiro Setor com fonte de aprendizado e espaço para inovação, em função da carência de mão de obra e do menor grau de estruturação dessas organizações. Esta constatação ganha ainda mais força quando observamos que, ao ordenarmos as frases utilizando as médias obtidas em relação ao quesito satisfação, a partir das respostas dos gestores do Mercado, verifica-se que se situam num posicionamento mais privilegiado (3^a posição para estímulo ao desenvolvimento e 7^a para inovação).

Análise das possíveis restrições dos profissionais do Terceiro Setor em incorporarem experiências de Gestão e Recompensas desenvolvidas para organizações do Mercado (questão de Investigação 3).

Para a análise da existência ou não de restrições à possibilidade do Terceiro Setor incorporar experiências de recompensa presentes no Mercado, voltamos à escala de 6 pontos com rótulos

bipolares e para o processamento dos dados originais, não *ipsatizados*⁷⁰. Esta questão foi submetida à análise somente dos profissionais (gestores ou não) que atuam em organizações sem fins lucrativos.

Notamos uma forte tendência à neutralidade, fruto provável das ambigüidades vivenciadas pelas organizações do Terceiro Setor. Embora quase 50% dos respondentes acreditem que a incorporação de práticas de gestão desenvolvidas pelas organizações do Mercado possa trazer uma série de ensinamentos e benefícios às suas organizações, uma parcela significativa das respostas (39,5%) apontaram para a necessidade de se desenvolver referenciais e instrumentos próprios de gestão (tabela 5-17). Isto reforça a proposição deste trabalho de utilizar as experiências das organizações Mercado como uma referência, mesmo porque, é lá que estas práticas de gestão estão mais consolidadas. Não se deve, contudo, descuidar das particularidades e aspectos específicos das organizações sem fins lucrativos. O padrão de resposta obtido na discussão sobre remuneração (3ª e 4ª frases da tabela abaixo) é um retrato da grande dúvida que paira sobre o tema no Terceiro Setor.

Tabela 5-17: Resultados da tabulação em relação a existência de restrições à incorporação de experiências de Gestão de Pessoas e Recompensas desenvolvidas para organizações do Mercado pela organizações do Terceiro Setor

Frase 'A'	Colunas						Frase 'B'
	1	2	3	4	5	6	
As organizações do Terceiro Setor devem se apropriar das experiências e dos mecanismos de gestão desenvolvido pelo Mercado uma vez que já foram testados e validados.	Preferência por Frase 'A'		Neutro		Preferência por Frase 'B'		As organizações do Terceiro Setor devem desenvolver referenciais próprios de gestão uma vez que apresentam propósitos bastante distintos daqueles manifestos pelas organizações de Mercado.
	25,6%		34,9%		39,5%		

⁷⁰ A opção de trabalharmos com os dados originais decorre do fato da escala com rótulos bipolares não estar sujeita ao viés decorrente da adoção de padrões diferentes de resposta pelos participantes da pesquisa, como ocorria com a escala de 11 pontos adotada na questão de investigação 2.

A incorporação de práticas de Gestão desenvolvidas pelo Mercado por organizações do Terceiro Setor pode trazer consigo uma série de ensinamentos e benefícios a estas organizações – como uma maior orientação para resultados – e se traduzir em benefício para a comunidade ao longo do tempo.	Preferência por Frase ‘A’ 48,8%	Neutro 27,9%	Preferência por Frase ‘B’ 23,3%	A incorporação de práticas de Gestão desenvolvidas pelo Mercado por organizações do Terceiro Setor pode desvirtuar o foco destas instituições por trazer consigo pressupostos diferentes e incompatíveis com a lógica que deve prevalecer nas organizações sem fins lucrativos.
O descompasso entre as técnicas de remuneração praticadas pelo Terceiro Setor e aquelas existentes no Mercado as põem em desvantagem quanto a capacidade de atrair, reter e motivar profissionais.	Preferência por Frase ‘A’ 35,9%	Neutro 33,3%	Preferência por Frase ‘B’ 30,8%	O descompasso entre as técnicas de remuneração praticadas pelo Terceiro Setor e aquelas existentes no Mercado não interferem em sua capacidade de atrair, reter e motivar profissionais, uma vez estes aspectos estão sustentados por outros tipos de recompensa, de caráter não monetário.
Organizações do Terceiro Setor devem proporcionar recompensas financeiras equivalentes àquelas praticadas pelo Mercado, sob risco de não serem competitivas na atração e retenção de pessoas qualificadas.	Preferência por Frase ‘A’ 23,3%	Neutro 51,2%	Preferência por Frase ‘B’ 25,6%	A capacidade financeira das Organizações do Terceiro Setor e sua finalidade torna necessário impor limites à remuneração propiciada aos profissionais que nele atuam.

5-5 – Considerações Finais

Este estudo procurou apresentar e discutir aspectos que devem ser considerados quando da estruturação de sistemáticas de recompensa para o Terceiro Setor e, dessa forma, oferecer subsídios para que as organizações que o compõe reflitam sobre a adequação de suas práticas e identifiquem oportunidades de aperfeiçoamento. Insere-se num contexto de transformação, que se estende desde a revisão do papel e importância que as organizações sem fins lucrativos

passaram a ter na sociedade contemporânea, até preocupações de ordem prática, instrumental, decorrente do próprio crescimento e necessidade de estruturação e de desenvolvimento técnico e gerencial das organizações do Terceiro Setor.

Vale reforçar que nossa intenção não é sugerir um sistema de recompensas ‘ideal’ para estas organizações, mesmo porque, não acreditamos na viabilidade desse propósito em função da importância de cada organização, independentemente do setor a que pertença, considerar suas particularidades e especificidades ao cunharem seus sistemas de gestão. Esta afirmação torna-se particularmente importante diante do alto grau de heterogeneidade presente nas organizações do Terceiro Setor, o qual agrega vários tipos de entidades, com as mais diferentes finalidades, porte e formas de atuação.

Versar sobre o tema ‘recompensas’, por sua expressão e pelo conjunto de aspectos que traduz, permitiu-nos um olhar abrangente sobre o momento atual das organizações do Terceiro Setor, sobretudo daquelas mais estruturadas – foco principal deste trabalho. Ao discutí-lo, emergem reflexões sobre outras dimensões de Gestão de Pessoas, de forma mais específica, e aspectos relacionados a estratégia e valores, num espectro mais amplo. Ao mesmo tempo em que é instigante, a reflexão sobre o tema trouxe consigo uma boa dose de complexidade e desafio.

A carência de literatura específica sobre o tema escolhido, especialmente no Brasil, levou a nos valermos das experiências das organizações do Mercado como referência capaz de balizar, de maneira mais concreta, o debate sobre o assunto. Esta esteve presente intensamente tanto no resgate conceitual, notadamente daquele realizado nos capítulos 1 e 2, quanto no próprio desenho da pesquisa empírica, que teve no Mercado um contraponto para analisarmos os resultados obtidos junto ao Terceiro Setor. No entanto, a constatação da maior experiência das organizações do Mercado no desenho e utilização de sistemáticas de recompensa para funcionar em ambientes competitivos, não as coloca como fornecedoras incondicionais de tecnologia de gestão para as organizações do Terceiro Setor. Concluímos, como resposta ao problema principal desta tese, que estas experiências devem ser observadas e devem servir de parâmetro orientativo para a modelagem de sistemas de recompensas no Terceiro Setor, porém, condicionadas a uma reflexão mais cuidadosa sobre as particularidades que o caracterizam. Mesmo porque, a pesquisa empírica ressaltou uma série de características que diferenciam a relação que as pessoas que atuam no Mercado e no Terceiro Setor estabelecem

com suas respectivas organizações empregadoras.

Nos capítulos anteriores procuramos resgatar, de forma estruturada, aspectos capazes de subsidiar reflexões sobre recompensas para organizações do Terceiro Setor. Estes estão presentes na apresentação das formas de recompensa mais usuais; na caracterização do momento de transformação pelo qual passa o Terceiro Setor; nas experiências e sugestões de recompensa que a literatura internacional aponta para as organizações sem fins lucrativos; e, especialmente, nos resultados da pesquisa empírica, que trazem consigo dimensões e aspectos que fazem parte das organizações do Terceiro Setor consultadas e que não devem ser negligenciados. Procuramos, a seguir, sintetizar as principais conclusões a que chegamos com o conjunto de análises e reflexões propiciado por este trabalho.

5-5.a – Principais conclusões e recomendações

Necessidade de posicionamento

Um dos resultados mais importantes que se espera obter com as práticas de recompensa consiste em reforçar os valores e objetivos organizacionais, resultado que só se viabiliza se estes estiverem definidos claramente. No caso do Terceiro Setor esta definição passa, num primeiro momento, por um reposicionamento coletivo, diante das transformações advindas da crescente competitividade a que estão submetidas as organizações que o compõe. Consiste, portanto, num repensar, dentre os valores e aspectos culturais existentes, aqueles pontos que devem ser preservados e dos limites que determinam o que é ou não aceitável no contexto das organizações sem fins lucrativos. cremos, no entanto, pela diversidade existente entre as organizações do Terceiro Setor, que este debate possa se abrir em diversas ramificações, sub-agrupando suas entidades por similaridade.

Este repensar, no que tange ao aspecto remuneratório, deve ter por base uma profunda compreensão do significado e efeito que cada técnica de gestão provoca na organização, antes de lhe impor restrições ou louvar o seu uso. Vemos, neste trabalho, a potencialidade de contribuir para que essa discussão possa frutificar de forma mais objetiva, lastreada em aspectos técnicos e relativamente isenta de influências emocionais e ideológicas. Como vimos pelos resultados da pesquisa, não há fortes restrições por parte dos profissionais que atuam em

organizações sem fins lucrativos em incorporar princípios de gestão mais eficientes, mesmo que oriundos do Mercado. O cerne da questão, no entanto, está no debate sobre quanto a incorporação destes mecanismos ferem princípios e valores que devem ser preservados por estas entidades ou, pelo contrário, quanto a modernização das técnicas de gestão pode contribuir para o desenvolvimento destas organizações.

Necessidade de definição da estratégia de compensação

Esclarecidos os limites para o desenho das práticas de recompensa para o Terceiro Setor, cabe às organizações definirem sua estratégia de compensação, seu posicionamento no que se refere ao montante a ser despendido, às formas de recompensa a serem adotadas, e em que proporção. Esta estratégia deve, de um lado, considerar o propósito, valores, visão e outros aspectos da identidade organizacional que se deseja reforçar, uma vez que, ao fazê-lo, está-se utilizando do potencial uso das recompensas como elemento de reforço e disseminação desses valores e objetivos. De outro lado, é necessário levar em consideração as expectativas dos profissionais que trabalham na organização, requisito essencial à efetividade das práticas a serem modeladas. Para isso, as organizações do Terceiro Setor podem se valer do questionário disponibilizado por este trabalho, como instrumento auxiliar no diagnóstico dos contornos de sua realidade específica. Aspectos como direcionamento estratégico; posição financeira; a filosofia e cultura de gestão; o grau de competição que a organização enfrenta por mercado/espço e por mão de obra, são outros pontos que devem ser observados nesta análise.

Reforçamos que esta estratégia não pode apresentar-se descolada de outras iniciativas de aperfeiçoamento da gestão de pessoas, tampouco privilegiar apenas aspectos pecuniários. Ao discutirmos, mais adiante, questões relacionadas ao montante a ser aplicado e ao método de fazê-lo, estaremos dando subsídios mais precisos para esta recomendação.

Definições quanto ao montante a ser despendido a título de remuneração

Aspectos como baixa capacidade financeira, alto grau de exposição das organizações e, especialmente, as expectativas manifestas pelos profissionais e gestores do Terceiro Setor consultados, quando contrapostos àquelas de seus pares no Mercado, reforçam os argumentos

de que as organizações do Terceiro Setor não devem ter por objetivo equiparar seu nível remuneratório ao praticado nas organizações com finalidade lucrativa.

Deve-se reforçar, no entanto, sua capacidade de oferecer recompensas de caráter não pecuniário, como as mais amplas oportunidades de se estabelecer contato social, a possibilidade de conciliar o trabalho com outros projetos, de ordem pessoal e profissional, e o apelo da '*causa*', como elemento de mobilização das pessoas e transmissão de significado ao trabalho. Trata-se de uma opção que, ao mesmo tempo em que não expõe financeira e politicamente a organização, funciona como elemento de 'seleção natural', trazendo para a organização pessoas que efetivamente assimilem e atribuam valor ao propósito da organização.

Ao mesmo tempo, cabe aos gestores das organizações do Terceiro Setor, perceberem a oportunidade de administrarem intencionalmente recompensas alternativas⁷¹. Devem ainda, se valer do grande diferencial de suas organizações em relação àquelas com finalidade lucrativa, que consiste na possibilidade de uma profunda identificação de valores entre a organização e seus profissionais e o forte significado que esta relação atribui ao trabalho. Talvez raras organizações tenham a possibilidade de unir, de forma tão forte, o trabalho com as crenças pessoais e profissionais daquele que o desempenha, quanto aquelas do Terceiro Setor e, devemos reconhecer a potencialidade de adesão e comprometimento gerada por esta característica.

Um exemplo, dado na reunião com o Grupo Focal, ilustra bem a importância da identidade de valores entre organização e profissionais que optam por trabalhar no Terceiro Setor: foi relatada uma experiência de buscar profissionais com origem e formação no Mercado para desempenharem o papel de captadores de recursos. Esta iniciativa, porém, foi frustrada em quatro tentativas, não em função do padrão remuneratório oferecido, mas, pela dificuldade, na prática, deles internalizarem a *causa* e a maneira de ser da organização. A não compreensão dos aspectos específicos do Terceiro Setor levou esses profissionais a configurarem sua atuação como um processo puramente mercantil, o qual poderia, inclusive, prejudicar a imagem da instituição.

⁷¹ Embora a pesquisa tenha demonstrado um interessante grau de alinhamento entre o que os profissionais remunerados que trabalham no Terceiro Setor valorizam como recompensa e os itens de satisfação encontrados, acreditamos na possibilidade de melhorá-lo, se esta dimensão for trabalhada de forma intencional.

A justificativa para a manutenção de padrões salariais diferentes para o Terceiro Setor encontra respaldo, também, na teoria tradicional de recompensas que, ao discutir equidade externa, sugere como parâmetro orientador para uma compensação razoável aquela paga para serviços semelhantes em organizações sob circunstâncias semelhantes. Nosso trabalho mostrou que, de forma geral, as circunstâncias (histórico, capacidade de pagamento, expectativas etc) que exercem influência sobre as organizações do Segundo e Terceiro setores são diferentes, excetuando eventuais casos onde a atuação da instituição sem fins lucrativos se aproxime dos padrões e parâmetros praticados no Mercado, como poderia ocorrer, por exemplo, em hospitais. Este aspecto não as poupa, porém, da necessidade de monitorarem seu mercado de trabalho, por meio da realização de pesquisas salariais com organizações equivalentes e, eventualmente, estabelecerem comparações com aquelas que visam lucro. Esta comparação possibilitará a manutenção de padrões remuneratórios que, mesmo com níveis salariais inferiores, não fragilizem demasiadamente a capacidade da organização de competir por mão de obra, não contradiga seu discurso e nem ameace o desenvolvimento e manutenção do serviço. Estas pesquisas poderiam ser conduzidas a um custo relativamente baixo, utilizando do envolvimento de técnicos das próprias instituições e diluindo o valor a ser despendido entre elas.

Mesmo que as limitações descritas impliquem numa certa redução da capacidade das organizações do Terceiro Setor em atrair e reter profissionais de destaque, no auge de suas trajetórias profissionais (a menos que estes efetivamente estejam dispostos a *trocar* vantagem pecuniária, por recompensas de outra natureza) elas podem adotar a estratégia de concentrar o esforço de atração e retenção em dois perfis de profissionais distintos: aqueles jovens, em início de carreira, que ingressariam no Terceiro Setor estimulados pela possibilidade de assumirem responsabilidades e adquirirem experiência e; para orientá-los, buscar profissionais em fase de mudança de carreira e que encontrem, pelo momento que vivem ou por suas características, menos estímulo na remuneração e mais na identificação com o propósito da organização e na flexibilidade para conciliar o trabalho com outros projetos de ordem pessoal e profissional.

A manutenção dos primeiros pode ser '*prolongada*' se estas organizações conseguirem transmitir com clareza as oportunidades de desenvolvimento existentes (ponto verificado

como frágil na pesquisa empírica), que decorrem não da evolução na estrutura organizacional – como tipicamente ocorre no Mercado – mas principalmente em decorrência das oportunidades de exposição em situações de desafio. Estas oportunidades são fruto, como mencionado, de aspectos como menor estruturação destas organizações, da carência de mão de obra e, eventualmente, de necessidades que surgem em decorrência do aumento de complexidade da organização. Já a atração dos profissionais mais experientes pode contar com uma transmissão assertiva das suas diferenças em relação às organizações do Mercado e das vantagens que trazem consigo. Explicitar, por exemplo, aspectos relacionados à qualidade de vida, às oportunidades de interação com pessoas com as quais se tenha afinidade, e de poder conciliar o trabalho com outras atividades, pode significar um atrativo a mais para quem está pensando em migrar de carreira. Cabe, também, sinalizar que a trajetória do profissional no Terceiro Setor não deve ser vista apenas como uma passagem, como algo temporário, percepção que deve se firmar na medida em que ele se consolide como empregador de mão de obra e como uma alternativa sólida ao trabalho em organizações do Mercado.

Considerações quanto ao método utilizado para remunerar

Os dados obtidos na pesquisa sinalizam para a necessidade de se equacionar aspectos fundamentais da Gestão de Pessoas e Recompensas, antes de se introduzir nas organizações do Terceiro Setor a discussão sobre remuneração variável que, embora apontada como importante, não apresentou a mesma intensidade de respostas que aquela verificada junto aos profissionais do Mercado. Mesmo porque, é comum às diversas formas de remuneração variável (excetuando a prática de comissão) estipulá-la como múltiplo do salário fixo, que, portanto, deve ser equacionado anteriormente. Há, ainda, um conjunto de argumentos colecionados ao longo deste trabalho que sustentam a recomendação por postergar a adoção de práticas de remuneração variável no Terceiro Setor. Dentre eles, consideramos como mais relevantes:

- A falta de regulamentação legal sobre o assunto, uma vez que a legislação específica exclui as organizações sem fins lucrativos;
- A dificuldade de se mensurar os resultados desejados, na ausência do lucro como medida de apoio;

-
- O risco de, pela falta de experiência na construção deste tipo de sistemática, se definir metas de acompanhamento da performance que, ao invés de canalizarem os esforços das pessoas para os principais objetivos organizacionais, a demovam desses objetivos;
 - O risco de se abrir brechas que permitam a apropriação privada de recursos que deveriam estar orientados para o bem público;
 - A existência de estímulos mais eficazes para alinhar o comportamento dos profissionais que atuam no Terceiro Setor com o que deles se espera, uma vez que, para eles, o aspecto financeiro não se demonstrou tão importante quanto para profissionais que atuam no Mercado;
 - E a necessidade de elevação no gasto com monitoramento quando da introdução de novas formas de recompensa, a qual subtrairia recursos que poderiam ser dedicados à atividade fim da organização.

Não queremos dizer, no entanto, que, em certas situações em que o acompanhamento e a mensuração dos resultados seja fácil e direta, este tipo de remuneração não possa ser praticado. Foi visto no *Grupo Focal*, e encontra-se regulamentada no código de ética da ABCR, a possibilidade de se trabalhar com um ‘contrato de risco’ em alguns casos, motivado tanto pela dificuldade das organizações do Terceiro Setor em bancarem um nível remuneratório elevado, quanto pela flexibilidade que ele oferece ao profissional no exercício desta atividade, possibilitando conciliá-la com outros objetivos profissionais. Soluções específicas, caso a caso, têm, muitas vezes, permitido a conciliação entre expectativas da organização e dos profissionais e, portanto, não devem ser eliminadas enquanto possibilidade.

A não priorização da remuneração variável pelas organizações do Terceiro Setor não significa, porém, que estas não devam desenvolver mecanismos para monitorar e estimular a performance que, a nosso ver, se constitui num dos principais meios para viabilizar a transformação de uma forma de gerir paternalista para uma centrada no estímulo e reconhecimento do resultado. Este, aliás, talvez seja um dos principais aspectos em que as experiências do Mercado podem contribuir com o desenvolvimento do Terceiro Setor, em função do grande investimento teórico e prático que as organizações com fins lucrativos têm feito na estruturação deste processo, motivadas, inclusive, pela necessidade de dar sustentação às suas práticas remuneratórias. É necessário reconhecer, no entanto, as diferenças entre estes

setores, que implicam na necessidade das organizações do Terceiro Setor privilegiarem a mensuração de aspectos não exclusivamente financeiros, mas de natureza qualitativa, como demonstrar ao público o que se está entregando para benefício da comunidade. Deve-se, portanto, cuidar para que não se use a dificuldade de medida ou a natureza diferente da organização do Terceiro Setor, como justificativas para que não se desenvolvam mecanismos mais apropriados de acompanhamento de sua performance.

As restrições e dificuldades em adotar práticas de remuneração variável em organizações do Terceiro Setor remetem à necessidade de se estruturar, de forma equilibrada, a dimensão da parcela fixa de compensação. Sugerimos que o equacionamento da remuneração fixa se dê por uma análise direta da complexidade inerente às atribuições do profissional, uma vez que a utilização de descrições de cargo tradicionais, ao focarem atividades, não se constituem num bom referencial em situações de trabalho onde os limites da atuação individual não estão bem definidos, em que se exige flexibilidade e multifuncionalidade, características típicas da configuração do trabalho no Terceiro Setor. A crítica ao uso das descrições tradicionais de cargo por parte das organizações sem fins lucrativos também é apresentada por Edell (2000) que aponta, como caminho, trabalhar de forma flexível as descrições de cargo, de modo a poder expandir ou customizar seu conteúdo e, assim, obter as maiores vantagens possíveis das qualidades, habilidades e experiências dos profissionais. Este seria, inclusive, um diferencial para atração de candidatos: a possibilidade de desenvolver habilidades e experiências relacionadas às suas necessidades e expectativas.

Edell (2000) vai mais longe ao sugerir que, a partir de uma compreensão maior das expectativas das pessoas, as organizações do Terceiro Setor passem a desenhar pacotes de recompensa centrados no indivíduo, com arranjos especiais, considerando desejos dos candidatos para além da questão salarial. No entanto, não acreditamos que esta seja a melhor alternativa considerando-se a realidade brasileira, em função do baixo grau de maturidade de nossas organizações em relação ao tema; do histórico dos profissionais em entender a equidade/justiça salarial com base num olhar coletivo (para todos que atuam em determinado escopo de trabalho) e não individual; e pelo fato dos trabalhadores que atuam no Terceiro Setor se ressentirem de regras mais claras em relação a como estas decisões ocorrem. Ademais, essa alternativa reforçaria um aspecto que foi pontuado como um problema pelos

participantes do Grupo Focal: o fato das decisões no Terceiro Setor ocorrerem de maneira muito personificada.

A reflexão de Edell (2000), implicitamente, apresenta a perspectiva de recompensar os profissionais que atuam no Terceiro Setor pelas suas competências, caracterizadas por um conjunto de habilidades e experiências. Acreditamos que a incorporação do conceito de competências como base para a gestão de recompensas das organizações do Terceiro Setor, se realizada, não deve entendê-lo como originando-se no indivíduo, mas, considerá-lo a partir de uma perspectiva da contribuição deste para a organização (conforme discutido no capítulo 2). Esta configuração permitiria reforçar os aspectos valorizados pela instituição, estruturar as decisões sobre recompensas de forma a serem facilmente compreendidas e servir de critério para acompanhar o desenvolvimento dos profissionais. Porém, deve-se cuidar para que ela seja desenvolvida de forma simples, com baixo investimento em sua modelagem e manutenção.

Por fim, é possível às organizações do Terceiro Setor inserirem em seu repertório de práticas de remuneração a adoção de benefícios, especialmente para aquelas que podem fazê-lo com baixo custo, como assistência médica por parte de hospitais, bolsas de estudo por instituições na área da educação etc. Uma alternativa a ser estudada seria, ainda, a utilização de benefícios diferidos, ou seja, aposentadoria complementar e outros tipos de recompensa capazes de estabelecer vínculos duradouros com os profissionais. Esta recomendação deriva tanto da análise das sugestões de recompensa para organizações do Terceiro Setor presentes no capítulo 4, quanto da importância que vemos delas reforçarem seus mecanismos de retenção de profissionais qualificados a longo prazo.

Em suma, ao resgatarmos os possíveis focos de delineamento das práticas de recompensa, conforme apresentados ao final do capítulo 2 (quadro 2-1) privilegiaríamos, em sua estruturação para organizações do Terceiro Setor, o aspecto não financeiro (quando contraposto às recompensas financeiras); a remuneração fixa (ao invés da variável); um olhar direcionado às pessoas em função do papel que assumem dentro do contexto organizacional (e não as descrições de cargo tradicionais); um foco tanto no indivíduo (quando do reconhecimento de seu desenvolvimento) quanto no grupo (no caso de se praticar remuneração variável); e, a dimensão de curto prazo, tendo em vista a dificuldade de se

trabalhar com remuneração de longo prazo (exceção feita à remuneração diferida, desde que se encontrem alternativas com baixo custo).

Considerações acerca dos mecanismos de preservação da organização e seus profissionais

As organizações do Terceiro Setor, por sua natureza e pelos múltiplos *stakeholders* com que se relacionam, deparam com o desafio de desenvolverem mecanismos de preservação da instituição e de seus profissionais, fazendo com que o tema ‘Governança Organizacional’ ganhe destaque. Esta preocupação torna-se particularmente acentuada se introduzidas práticas diferenciadas de remuneração, seja em função do estabelecimento de montantes elevados, seja pelo uso de técnicas não usualmente adotadas no Terceiro Setor, como por exemplo, a aplicação de remuneração variável, em suas diversas configurações. Esta recomendação encontra respaldo em Kunstadter et alii. (1998) que, ao discutirem remuneração para membros do Conselho de Administração de organizações sem fins lucrativos, apontam que documentar claramente a política serve de proteção tanto para a organização quanto aos membros do Conselho, no tocante a questionamentos sobre uso da instituição em benefício próprio, além de oferecer a clareza desejada por profissionais e *stakeholders*. Outro mecanismo de preservação consiste na definição dos *limites máximos* de pagamento que podem ser atribuídos aos profissionais, sobretudo no caso de adoção de sistemáticas de remuneração variável. Embora seja uma prática comum nos desenhos de remuneração variável, nem sempre a determinação destes limites está presente quando esses programas são modelados para organizações do Mercado.

A forte preocupação em garantir e em transparecer a *lisura* da prática de remuneração para o Terceiro Setor, está associada aos potenciais impactos que um questionamento desta natureza pode trazer, tanto para a organização quanto para a própria imagem do Setor. Devemos lembrar que sua sobrevivência está sustentada pela confiança na boa aplicação dos recursos que captam, sejam eles provenientes de doações individuais ou de parcerias com empresas ou com o Estado.

Recomendações Finais às Organizações que atuam no Terceiro Setor

Enfim, concluímos que aprender com as experiências do Mercado é válido e positivo para as organizações sem fins lucrativos, desde que se tenha, anteriormente, clareza em relação ao

que se pretende atingir e em relação aos aspectos que devem ser recompensados. Este olhar, além de servir como inspiração para a concepção de suas práticas de recompensa, evita que se cometa erros que as empresas já cometeram. De fato, observamos como resultado das etapas quantitativa e qualitativa da pesquisa, que o componente crítico da incorporação de novas experiências sobre recompensas para o Terceiro Setor está na atenção que deve ser dada à “*filosofia e pressupostos*” dominantes nestas organizações, de forma a que não se provoque desvios em relação ao seu foco prioritário, tampouco se abra espaço para o uso destas organizações em benefício privado. Ao contrário, deve-se perceber, na revisão destas práticas, a oportunidade de reforçá-los, considerando-os seja na definição do montante, seja na definição da forma pela qual a remuneração se concretiza.

Cuidado especial deve ser tomado, como dito, para que não se sobrepuje aspectos relacionados à motivação obtida com recompensas não monetárias, por elementos de natureza pecuniária, e que, na determinação das práticas de recompensa, sejam consideradas as diferenças observadas entre os profissionais que atuam em organizações do Mercado e do Terceiro Setor. Fica nítida a importância destas organizações cuidarem para que o movimento de profissionalização e estruturação por que passam não tire delas a capacidade de atender às expectativas manifestadas fortemente pelos seus profissionais, associadas a relações sociais estreitas e à possibilidade de harmonizar crenças e objetivos individuais com aqueles da organização.

Embora possam parecer conservadoras, no que diz respeito a dimensão remuneratória, as recomendações deste trabalho procuram reconhecer o certo equilíbrio verificado entre as expectativas dos profissionais que trabalham no Terceiro Setor e as recompensas oferecidas por suas respectivas organizações, bem como a não consolidação do processo de mudança e profissionalização pelo qual elas vêm passando nos últimos anos. Na medida em que esse processo se consolide, será possível que se verifique a necessidade de transformações mais acentuadas nas políticas, métodos e práticas de remuneração utilizados por estas organizações.

Mais do que ‘*dicas*’ que orientem o repensar da gestão de recompensas para o Terceiro Setor, consideramos que o principal legado deste trabalho consiste na importância de se compreender e considerar as crenças e os aspectos que os profissionais valorizam (naquilo que definimos como pressupostos). Tratam-se de aspectos que devem ser compreendidos não

apenas para subsidiar decisões sobre compensação, mas também para estabelecer políticas e práticas de Gestão de Pessoas de forma mais ampla, como na definição do perfil do profissional a ser procurado num processo de recrutamento e seleção; na gestão do desenvolvimento e carreira; e na própria configuração da estratégia de Gestão de Pessoas.

Contribuições para a Teoria de Recompensas que extrapolam o âmbito do Terceiro Setor

Nos últimos anos, têm-se atribuído às práticas de remuneração adotadas pelas organizações do Mercado parte da culpa pelos recentes escândalos aos quais foram submetidas algumas grandes corporações americanas, reforçando a importância de revisitá-las. Acreditamos que as experiências do Terceiro Setor possam servir de fonte de inspiração para esta revisão, sobretudo ao reforçarem a importância de se trabalhar recompensas não financeiras, as quais, segundo Belcher (1974:383), já eram sub-utilizadas ou não trabalhadas de maneira consciente pelas organizações em meados da década de 1970. Este problema, aparentemente, veio se acentuando desde então.

Temos, no trabalho de Chang (2001:136-137), um reforço a este sentimento, uma vez que ele constata que, em média, 32% das pessoas vêem seu trabalho como fonte de rendimentos enquanto somente 23% o vêem como provendo auto-realização. Explorar aspectos como oportunidades de desenvolvimento profissional e procurar resgatar o desafio proporcionado pelo conteúdo do trabalho (questões sinalizadas pelos respondentes do Mercado como importantes) pode se constituir num primeiro passo para reorientar a compreensão dos profissionais a respeito das recompensas que o trabalho proporciona.

Trata-se da oportunidade de resgatar certas fontes de satisfação '*obscurecidas*' pelo objetivo monetário, mesmo porque, como citam Pearson et alii. (1998), embora o trabalho pago também traga satisfação, têm-se ignorado a importância da administração de outras formas de recompensa, uma vez que o salário "*aparenta oferecer motivação suficiente*". Retomar a produção de autores como Sievers, Levy Leboyer e Kohn que sugerem, dentre outros movimentos, a necessidade de se aproximar a relação de trabalho com os objetivos individuais; de se repensar o contexto psicológico e social em que ela tem se desenvolvido; e, de resgatar seu significado para as pessoas, consistem em caminhos alinhados com as expectativas levantadas junto aos respondentes do Mercado.

A constatação de que as organizações do Terceiro Setor apresentaram na pesquisa uma melhor relação entre os itens de recompensa mais valorizados por seus profissionais e aqueles com maior grau de satisfação, quando comparados os resultados obtidos nos dois setores, reforça a possibilidade delas se configurarem numa fonte de aprendizado para as organizações do Mercado. Além disso, estas podem buscar nas experiências das organizações sem fins lucrativos, conhecimento necessário para lidar com outras dimensões, como a articulação de interesses de múltiplos *stakeholders*, a construção de uma força de trabalho apaixonada, e o desenvolvimento de medidas de objetivos não financeiros, situações tipicamente presentes na gestão das organizações do Terceiro Setor.

Esta tese oferece, ainda, às organizações do Mercado, a sinalização dos aspectos que seus profissionais mais valorizam, tendo sido identificados tanto na comparação com as respostas obtidas junto ao Terceiro Setor, quanto no ordenamento realizado a partir das médias em cada um dos 51 itens de recompensa avaliados. Este resultado, contraposto ao grau de satisfação dos profissionais nestas recompensas, sinalizam para aqueles aspectos que merecem atenção prioritária.

5-5-b. Limitações do trabalho

A pequena quantidade de bibliografia sobre o assunto, ao mesmo tempo em que trouxe desafio e importância a este trabalho, impinge a ele algumas limitações, na medida em que não oferece uma base sólida sobre a qual os resultados alcançados com a pesquisa possam ser confrontados. Encontramos, no entanto, forte coerência entre estes resultados e o que sinaliza a literatura estudada, sobretudo no tocante às diferenças esperadas no padrão de resposta dos profissionais do Mercado e do Terceiro Setor.

O pequeno número de questionários recebidos, em função das dificuldades apresentadas, e o fato de não termos trabalhado com uma amostra representativa, faz com que não possamos extrapolar os resultados para o universo de profissionais remunerados no Terceiro Setor. Esta extrapolação fica mais comprometida se considerarmos o potencial viés da própria amostra, que consistia de profissionais com grau de experiência e formação diferenciados em relação a população que compõe o Terceiro Setor, e de organizações com grau de complexidade e

estruturação superiores àquele encontrado como padrão médio nas organizações sem fins lucrativos. Estes ‘recortes’, porém, se constituíram em recurso necessário ao pesquisador para viabilizar a configuração do trabalho empírico.

Embora tenhamos nos certificado de que aspectos como gênero (masculino ou feminino) e papel profissional (gestor ou não gestor) não apresentassem poder explicativo dos padrões de resposta obtidos que fosse superior ao do setor em que atuam os participantes da pesquisa (Mercado ou Terceiro Setor), outras variáveis não controladas, como as diferenças de porte entre as organizações pesquisadas (foi apenas garantido um critério mínimo de receita para poder participar da pesquisa), podem ter exercido alguma influência nos resultados. Aspectos como atuação do profissional em área-meio ou fim ou uma segmentação mais depurada das organizações do Terceiro Setor, separando, por exemplo, as fundações empresariais das demais entidades, não foram possíveis e, ao mesmo tempo em que se configuram como limitação deste trabalho, sinalizam para oportunidades de realização de pesquisas complementares. Acreditamos, no entanto, que estas limitações não desqualificam a contribuição desta tese, apenas orientam para cuidados na sua interpretação.

5-5-c. Recomendações para pesquisas futuras

Consideramos que, pela fase embrionária em que se encontra o estudo sobre Gestão de Pessoas e Recompensas para organizações do Terceiro Setor, sobretudo no Brasil, inúmeras oportunidades surgem para pesquisas sobre o assunto. Muitas delas foram sendo percebidas ao longo do próprio desenvolvimento deste trabalho, ao nos depararmos com as lacunas presentes na literatura pesquisada.

Replicar a pesquisa que realizamos confrontando diferentes tipos de organizações do Terceiro Setor, como fundações, ONG's, hospitais, universidades etc pode trazer contribuições importantes para uma melhor orientação na estruturação de suas práticas de recompensa. Poderia, também, ser feito um trabalho de comparação, confrontando a percepção dos profissionais remunerados que atuam no Terceiro Setor com aqueles não remunerados (voluntários) no que diz respeito às expectativas que possuem na sua relação com a organização.

Outra possibilidade de estudo, que contribuiria muito ao avanço da discussão sobre recompensas para organizações do Terceiro Setor, seria conduzir comparações sistemáticas entre organizações com e sem fins lucrativos no que se refere ao composto remuneratório oferecido, a fim de subsidiar o estabelecimento de um padrão compensatório ‘justo’ para estas organizações. Para viabilizar esta comparação, sugerimos que se utilize da lógica de complexidade do trabalho (conforme capítulo 2), uma vez que uma comparação com base nas atividades desenvolvidas torna-se inviável pela grande heterogeneidade presente.

Realizar estudos de caso que auxiliem no estabelecimento de critérios para avaliação de performance; aprofundar o debate sobre os limites éticos da introdução de novas formas de recompensa para o Terceiro Setor; e, desenvolver mecanismos de Governança que preservem a organização, seus profissionais e a própria sociedade em relação ao uso que se faz dos mecanismos de remuneração e recompensas são outros potenciais focos de pesquisa.

Por fim, vislumbramos a oportunidade de trabalhos semelhantes a este só que focados no estudo de outras dimensões de Gestão de Pessoas para organizações do Terceiro Setor. Poderiam, por exemplo, ser orientados para a identificação de suas particularidades em relação ao Mercado no que se refere a recrutamento e seleção; treinamento e desenvolvimento; mecanismos de avaliação de desempenho; dentre outros.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AAKER, David ^a e DAY, George S. – *Marketing Research*. 4. ed. Singapore: John Wiley & Sons, 1990.
- ARANTES, Elaine C.; SILVA, Elis R. da; TANNER, Karoline A. e MACHADO, Maira dos S. – A Responsabilidade Social Corporativa e sua influência na percepção e decisão de compra do consumidor. In: *Responsabilidade Social das Empresas – A contribuição das universidades*. São Paulo: Peirópolis: 2004. Volume 3, p. 119-165.
- ABONG – *ONGs no Brasil: Perfil e Catálogo das associadas à ABONG*. São Paulo: ABONG, 2002.
- ALBUQUERQUE, L. G. – *Administração Salarial e Aspectos Comportamentais em Instituições de Pesquisa e Desenvolvimento*. 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, 1982.
- _____. – “Estratégias de Recursos Humanos e Competitividade”. In: Vieira, M. M. F. e Oliveira, L. B.(orgs) – *Administração Contemporânea: Percepções Estratégicas*. São Paulo: Editora Atlas, 1999.
- ARMSTRONG, Michael – *Employee Reward: People and organizations*. Chartered Institute of Personnel and Development, 1996.
- BABER, William R.; DANIEL, Patricia L e ROBERTS, Andrea A. – Compensation to managers of charitable organizations: An empirical study of the role of accounting measures of program activities. *The Accounting Review*. Sarasota, v. 77, nº 3, p. 679-693, Jul 2002.
- BARRAGATO, Charles A. – Linking for-profit and nonprofit executive compensation: salary composition and incentive structures in the U.S. Hospital Industry. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*. V. 13, nº 3, Sept. 2002.
- BARRETO, Maria Inês – As Organizações Sociais na Reforma do Estado Brasileiro. In: Pereira, L. C. Bresser e Grau, N. C. – *O Público Não-Estatal na Reforma do Estado*. São Paulo: FGV Editora, 1999.
- BEEM, Matthew J. – Fundraising in the balance: An analysis of job performance, appraisals and rewards. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*. London, v.6, nº 2. p. 164-171, may 2001.
- BELCHER, D. W. – *Compensation administration*. New Jersey: Prentice Hall, 1974.
- BENKO, Laura B. – Too much money? *Modern Healthcare*. Chicago: v. 32, nº 24, p. 33-34, jun. 2002.
- BENTO, Regina F. e WHITE, Lourdes F. – Participants’ values and incentive plans. *Human Resource Management*. V. 37, nº 1, p. 47-59, spring 1998.

-
- BORGES, Livia C. e FERREIRA, Daniel F. – Comparação de duas aproximações do teste ‘t’ com variâncias heterogêneas através de simulação. *Ciênc. e Agrotec. Lavras*: v. 23, nº 2, p. 390-403, 1999.
- BRICKLEY, James A. e HORN, R. L. V. – Managerial incentives in nonprofit organizations: evidence from hospitals. *Journal of Law and Economics*. Chicago: v. 45, nº 1, p. 227-249, apr. 2002.
- BROWN, Eleonor – Assessing the value of volunteer activity. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*. San Francisco: v. 28, nº 1, p. 3-17, mar 1999.
- BURGESS, Leonard – *Wage & salary administration in a dynamic economy*. Harcourt Brace, 1968.
- CALDER, Bobby J. – Focus Groups and the nature of qualitative marketing research. *Journal of Marketing Research*. V. XIV, p. 353-364, august 1977.
- CASCIO, W. F. – *Manging human resources: productivity, quality of work life, profits*. 3. ed. New York: McGraw-Hill, 1992.
- CASTEUBLE, Tracy – What today’s association executives earn. *Association Management*. Washington: v. 49, nº 4, p. 53-61, apr. 1997.
- CASTRO, Cláudio de M. – *A Prática da Pesquisa*. São Paulo: Mc Graw-Hill do Brasil, 1977.
- CAUDRON, S. – Master the compensation maze. *Personnel Journal*. p. 64b-64o, june 1993.
- CAVANEY, Red – The view from the for-profit side. *Association Management*. Washington: v. 53, nº 1, start page 119, jan 2001.
- CERIELLO, V. R e FREEMAN, C. – *Human resource management systems: strategies, tactics and techniques*. New York: Lexington Books, 1991.
- CHANG, João 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.
- CHURCHILL, G. A. – *Marketing Research*. The Dayden Press, 1986.
- CHRISTOFORO, John A. e WILLIAMS, William J. – Exploring the benefits and limitations of EGTRRA in the not-for-profit sector. *Compensation and Benefits Management*. Greenvale: v. 18, nº 3, p. 29-33, summer 2002.
- COLLINS, James C. e PORRAS, Jerry I. – Construindo a Visão de sua Empresa. In: Ulrich, Dave. *Recursos Humanos Estratégicos*, p.161-182. São Paulo: Futura, 2000.
- COVINGTON, Sally – Who governs the non-profit sector? *Fund Raising Management*. Garden City, v. 25, nº 5, start page 33, jul. 1994.
-

-
- DUTRA, Joel S. – *Gestão de Pessoas: modelos, processos, tendências e perspectivas*. São Paulo: Atlas, 2002.
- EDELL, David – You bet it's tight. *Fund raising Management*. Garden City: v. 31, nº 5, p. 12-13, jul 2000.
- ELLIS, Susan J. – How you can benefit from the latest volunteer trends. *Nonprofit World*. Madison, v. 13, nº 5, start page 53, sep/oct. 1995.
- EMANUELE, Rosemarie e SIMMONS, Walter O. – More than altruism: What does the cost of fringe benefits say about the increasing role of the nonprofit sector? *American Journal of Business*. Muncie: v. 17, nº 2, p. 31-36, fall 2002.
- EMERSON, Sandra M. - Job Evaluation: A barrier to excellence? *Compensation and Benefits Review*. V. 23, nº 1, p. 39-51, jan/feb 1991.
- EUBANKS, Paula – CEO pay-for-performance in the Era of Public Scrutiny. *Trustee*. Chicago: v. 45, nº 7, start page 8, jul 1992.
- FALCONER, Andres P. – *A Promessa do Terceiro Setor – Um estudo sobre a construção do papel das organizações sem fins lucrativos e do seu campo de gestão*. Dissertação apresentada ao Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo para a obtenção do título de mestre em administração. São Paulo, 1999.
- FALCONER, Andrés P. e VILELA, Roberto – *Recursos Privados para fins públicos, as grantmakers brasileiras*. São Paulo, Peirópolis: Grupo de Institutos Fundações e Empresas, 2001.
- FERNANDES, Rubem César – *Privado porém Público – O Terceiro Setor na América Latina*, 3ª Edição. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 2002.
- FERREIRA, Ademir A.; REIS, Ana Carla F. e PEREIRA, Maria Isabel – *Gestão Empresarial: de Taylor aos nossos dias – Evolução e tendências da moderna Administração de Empresas*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
- FINK, Gary e GRANT, Robert E. – Justifying Reasonable Compensation. *Trustee*. Chicago: v. 45, nº 12, start page 21, dec. 1992.
- FINKELSTEIN, James A. – Management incentives in the health care industry. *Topics in total compensation*. Greenvale: vol. 4, nº 3, p. 229-237, spring 1990.
- FISCHER, André L. – *A Constituição do Modelo Competitivo de Gestão de Pessoas no Brasil – Um Estudo Sobre as Empresas Consideradas Exemplares*. 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, 1998.
- FISCHER, Rosa M. e FALCONER, Andrés P. – Desafios da parceria governo e terceiro setor. *Revista de Administração*. São Paulo: v.33, nº 1, p. 12-19, janeiro/março 1998.
-

-
- FISCHER, Rosa M. – Cidadania Organizacional: um caminho de desenvolvimento. In: EBOLI, M. (coordenadora geral). *Coletânea Universidades Corporativas – Educação para as empresas do século XXI – Desenvolvimento e alinhamento dos talentos humanos às estratégias empresariais: o surgimento das Universidades Corporativas*. São Paulo: Adolfo Schmukler, 1999.
- _____. – *O desafio da colaboração – Práticas de Responsabilidade Social entre Empresas e Terceiro Setor*. São Paulo: Editora Gente, 2002.
- FISHBEIN, M. A. e AJZEN, I. – *Belief, Attitude, Intention and Behavior*. Addison-Wesley Publishing Company, 1983.
- FLANNERY, T. P.; HOFRICHTER, D. e PLATTEN, P. E. – *Pessoas, desempenho e salários: as mudanças na forma de remuneração na empresas*. São Paulo: Futura, 1997.
- FLEURY, A. e FLEURY, M. T. L. – *Estratégias Empresariais e Formação de Competências: um Quebra-Cabeça Caleidoscópico da Indústria Brasileira*. São Paulo: Atlas, 2000.
- FONSECA, Jairo, S e MARTINS, Gilberto de A. – *Curso de Estatística*. 5ª Edição. São Paulo: Atlas, 1994.
- FRY, Alan – Working with nonprofits on executive benefit plans. *National Underwriter*. Erlanger: life & health/financial services edition, v. 100, nº 6, start page 7, feb. 1996.
- GAZETA MERCANTIL - Pesquisa mostra avanço da remuneração variável. São Paulo: Terça-feira, 2 de maio de 2000, p. C-2.
- GATUSO, Greg – Penalties announced for ‘excessive’ salaries. *Fund Raising Management*. Garden City: v. 27, nº 8, start page 10, Oct 1996.
- GEMEINHARDT, Gretchen e WERNER, Steve – Nonprofit salaries: What are you paying for? *Nonprofit World*. Madison: v. 13, nº 4, start page 52, jul/aug 1995.
- GHUDE, Mona – Deferred compensation alternatives to Sec. 457 (f). *The Tax Adviser*: New York, v. 32, nº 7, p. 441-444, jul 2001.
- GOLD, Robert M. e PATTON, Travis L. – Private inurement considerations in recruiting physicians at Sec. 501 (c) (3) hospitals. *The Tax Adviser*: New York, v. 32, nº 7, p. 445-448, Jul 2001.
- GOULET, Laurel R. e Frank, Margaret L. – Organizational commitment across three sectors: Public, non-profit, and for-profit. *Public Personnel Management*. Washington: v. 31, nº 2, p. 201-210, summer 2002.
- GROPPE, Charles E. – Profit sharing plans for exempt organizations. *The CPA Journal*. New York: v. 54, nº 6, p. 48-50, jun 1984.
- GROSS, S. E. – When jobs becomes team roles, what do you pay for? *Compensation and Benefits Review*. V. 29, nº 1, p. 48-51, jan/feb. 1997.
-

-
- GULOTTA, Charles – Formulating an economic development performance bonus program. *Economic Development Review*. Schiller Park: v. 14, nº 1, start page 43, winter 1996.
- HABER, Jeffry A. – Bonus: not a dirty word. *Nonprofit World*. Madison: V. 13; nº 2; start page 49, mar/apr 1995.
- HAIR Jr, J. F.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L. e BLACK, W. C. – *Multivariate Data Analysis*. 5th Edition. New Jersey: Prentice Hall, 1998.
- HAMEL, Gary – A obrigação de inovar. *HSM Management*. p.32-40, março/abril 2002.
- HARRISON, Bill J. – Hiring in a competitive market. *Nonprofit World*. Madison: v. 20, nº 4, start page 9, jul/aug 2002.
- HELLWIG, Henry – Base salary and incentive compensation practices in not-for-profit organizations. *Compensation Review*. New York: V. 10, nº 4, start page 34, fourth quarter 1978.
- HIPÓLITO, José A. M. – *A Gestão da Administração Salarial em Ambientes Competitivos: Análise de uma metodologia para construção de sistemas de remuneração por competências*. Dissertação apresentada ao Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo para obtenção do Título de Mestre em Administração, São Paulo, 2000a.
- _____ – Competências e Níveis de Complexidade do Trabalho como Parâmetros Orientadores de Estruturas Salariais. Artigo apresentado no 24º ENANPAD – Encontro da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração. Florianópolis: 2000b.
- _____ – *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.
- HOCHGRAF, Lisa – Incentives for executives. *Credit Union Management*. Madison: V. 19, nº 5, start page 7, may 1996.
- HRANCHAK, William H. – Employee compensation and fringe benefits. *Topics in Health Care Financing*. Gaithersburg: v. 12, nº 1, start page 22, fall 1985.
- HUPFIELD, Stanley F. – Board compensation: The time is now. *Trustee*. Chicago: v. 53, nº 1, p. 28-30, jan 2000.
- JAKLEVIC, Mary C. – IRS plan imperils ‘phantom’ options. *Modern Healthcare*. Chicago: v. 32, nº 19, start page 12, may 2002.
- JAKUES, E. – *Equitable Payment: a general theory of work, differential payment, and industrial progress*. London: Pelican Books, 1967.
- JONES, Lawrence T. – New designs in tax-exempt deferred compensation. *National*
-

-
- Underwriter*. Cincinnati: v. 103, nº 9, p. 8-18, mar 1999.
- KAUFMAN, B. E. (Ed) – *Government Regulation of the Employment Relationship*. IRRA Series. Madison: 1997.
- KEARNS, Kevin P. – The strategic management of accountability in nonprofit organizations: An analytical framework. *Public Administration Review*. Washington: v. 54, nº 2, start page 185, mar/apr 1994.
- KEENAN, William P. – *Commissions bonuses and beyond the sales and marketing management: Guide to sales compensation planning*. Mc Graw-Hill, 1994.
- KIGER, Patrick J. – How performance management reversed NCCI's fortunes. *Workforce*. Costa Mesa: v. 81; nº 5, p. 48-51, may 2002.
- KINNEAR, T.C. e TAYLOR, J.R. - *Marketing Research – An applied approach*. 4th Edition. USA: Mc Graw-Hill, Inc., 1991.
- KNOX, Kris J.; BLANKMEYER, Eric C. e STUTZMAN, J. R. – Organizational structure, performance, quality and administrative compensation in Texas nursing facilities. *Quarterly Journal of Business and Economics*. Lincoln: v. 40, nº 1, p. 45-67, winter 2001.
- KOHN, A. – Why incentive plans cannot work. *Harvard Business Review*. P. 54-63, Sept.-Oct. 1993a.
- KOHN, A. – For best results, forget the bonus. *The New York Times*. P. 11, Oct. 1993b.
- KÖCHE, José Carlos – *Fundamentos de Metodologia Científica: Teoria da ciência e iniciação à pesquisa*. Petrópolis, RJ: Vozes, 1997.
- KUNSTADTER, John W.; FLUHARTY, Marlene J. e STAUBER, Karl – Ethics: To pay, or not to pay? *Foundation News & Commentary*. Washington: v. 39, nº 2, p. 52-54, mar/apr. 1998.
- LACOMBE, B M. B. & TONELLI, M. J. – O Discurso e a Prática: o que nos dizem os Especialistas e o que nos Mostram as Práticas das Empresas sobre os Modelos de Gestão de Recursos Humanos. *Revista de Administração Contemporânea*. Curitiba, PR: v. 5, nº 2, p. 157-174, Maio/Agosto 2001.
- LANGER, Steven – How much are executives in nonprofit organizations Paid? *Nonprofit World*. Madison: v.7, nº 3, p. 25-29, may/jun. 1989.
- LAVELLE, Louis e PRASSO Sheridan (edited by) – The (fat) wages of scandal. *Business Week*. New York: nº 3798, start page 8, Sept. 9, 2002.
- LAWLER III, E – *Pay and organization development*. Addison-Wesley Publishing Company Inc. USA: 1981.
- _____ – *Strategic pay: aligning organizational strategies and pay systems*. San Francisco: Jossey-Bass, 1990.
-

-
- LEDFOORD JR, G. E. – Paying for the skills, knowledge, and competencies of knowledge workers. *Compensation and Benefits Review*. p. 55-62, july/aug. 1995.
- LEE FRANCIS – Response Tendencies among 23 countries. In: *Imprints of the foothills*. A publication by the Alberta Chapter of the Professional Marketing Research Society, p. 8. Disponível em: <<http://www.pmr-s-aprm.com/Alberta>>. Acesso em: 31 maio 2002.
- LEVY-LEBOYER, C. – *A crise das motivações*. São Paulo: Atlas, 1994.
- LIGHT, Paul C. – The nonprofit example. *Government Executive*. Washington: v. 34, nº 15, start page 78, nov. 2002.
- MALHOTRA, Naresh K. – *Pesquisa de Marketing: Uma Orientação Aplicada*. 3ª Edição. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MAXIMIANO, Antonio C. A. – *Teoria Geral da Administração: da Escola Científica à Competitividade na Economia Globalizada*. 2ª Edição. São Paulo: Editora Atlas, 2000.
- MAYNARD, H. B. – *Manual de Engenharia de Produção - Seção 6, Administração Salarial*. São Paulo: Editora Edgard Blücher Ltda, 1970.
- MAZZON, José Afonso – *Análise do Programa de Alimentação do Trabalhador sob o Conceito de Marketing Social* - Tese apresentada ao Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo como requisito para a obtenção do título de Doutor em Administração. São Paulo, 1981.
- MacLEAN, B. P. – Value-added pay beats traditional merit programs. *Personnel Journal*. P. 46-52, sept. 1990.
- MARCONI, Marina de A. e LAKATOS, Eva M. – *Metodologia Científica*. 3ª Edição. São Paulo, Editora Atlas, 2000.
- McGOVERN, James J. – Managers, trustees must ensure that executive compensation isn't excessive in not-for-profit sector. *Modern Healthcare*. Chicago: v. 22, nº 42, p. 26, oct. 1992.
- MIGLIAVACCA, Paulo N. – *Business dictionary – novo dicionário de termos de negócio*. São Paulo: Edicta, 1999.
- MILGROM, P. & ROBERTS, J. – *Economics, Organization and Management*. New Jersey: Prentice Hall, 1992.
- MILKOVICH, G. T. e NEWMAN, J. M – *Compensation*. 2nd ed. Texas: Business, 1987.
- MILLER, Delbert C. – *Handbook of Research Design and Social Measurement*. 3rd edition., New York: Longman, 1977.
- MISHINA, O. e INABA, M. – *The integrated wage and salary system: a guide to Japanese wage and salary systems at present and for the future*. Tóquio: The Institute of Labor Administration, 1985.

MONTAÑO, Carlos – Das Lógicas do Estado às Lógicas da Sociedade Civil: Estado e Terceiro Setor em Questão. *Revista Serviço Social e Sociedade*. São Paulo, v. 59, p. 47-79, 1999.

MORSE, Gardiner – Por que interpretamos mal a motivação: aos nossos olhos, os outros são mais mercenários do que realmente são. *Harvard Business Review*. V. 81, nº 1, jan. 2003.

MOTTA, Fernando C. Prestes – *Teoria Geral da Administração: uma Introdução*. 19ª Edição. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1995.

_____. – *Teoria das Organizações: Evolução e Crítica*. 2ª Edição. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

NASCIMENTO, Luiz P. – *Administração de Cargos e Salários*. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 2001.

NELSON, Dave – Compensating greatness. *Fund Raising Management*. Garden City: v. 29, nº 1, p. 34-35, mar 1998.

NONPROFIT WORLD – Report confirms nonprofit gerder gap. *Nonprofit World*. Madison: v. 19, nº 6, start page 39, nov/dec 2001.

OLIVEIRA, Aristeu de – *Manual de Descrição de Cargos*. São Paulo: Atlas, 2002.

OLIVER, J. – Cash on delivery. *Management Today*: p. 52-55, aug. 1996.

O'CONNELL, Brian – Salaries in nonprofit organizations. *Nonprofit World*. Madison: v. 10, nº 4; start page 33, jul/aug. 1992.

OSTER, Sharon M. – Executive compensation in the nonprofit sector. *Nonprofit Management and Leadership*. San Francisco: v. 8; nº 3, p. 207-221, spring 1998.

PAOLI, Maria C. – Empresas e Responsabilidade Social: os enredamentos da cidadania no Brasil. In Boaventura de Souza Santos (org). *Democratizar a democracia: os caminhos da democracia participativa*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2002.

PARASURAMAN A. – *Marketing Research*. 2nd Edition. USA: Addison-Wesley Publishing Company, 1991.

PASCHOAL, Luiz H. – *Administração de Cargos e Salários*. 2ª Edição. São Paulo: Qualitymark, 2001.

PATTON, Arch – *Men, money, and motivation: executive compensation as an instrument of leadership*. New York: McGraw-Hill, 1961.

PEARSON, Timothy A.; BROOKS, Richard C. e NEIDERMEYER, Adolph A. – The determinants of monitoring costs in not-for-profit organizations. *Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management*. Fort Lauderdale: v. 10, nº 4, p. 499-512, winter 1998.

PEREIRA, Luis C. B. & GRAU, N. C. – *O Público Não Estatal na Reforma do Estado*.

Editora FGV, 1999.

PEREIRA, Maria. I. e SANTOS, Silvio A. dos – *Modelo de Gestão: Uma Análise Conceitual*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

PONTES, Benedito R. – *Administração de Cargos e Salários*. 9ª Edição. São Paulo: LTR, 2001.

PRESTON, Anne E. – Women in the White-Collar Nonprofit Sector: The best option or the only option? *The Review of Economics and Statistics*. Cambridge: v. 72, nº 4. p. 560-569, nov. 1990.

PREYRA, Colin e PINK, George – Balancing incentives in the compensation contracts of nonprofit hospital CEOs. *Journal of Health Economics*. Amsterdam: v. 20, nº 4, p. 509-525, jul 2001.

ROBBINS, Walter A. TURPIN, Richard e POLINSKI, Paul – Economic incentives and accounting choice strategy by nonprofit hospitals. *Financial Accountability & Management*. Oxford: v. 9, nº 3, p. 159-175, aug. 1993.

ROCCO, James E. – Making incentive plans work for nonprofits. *Nonprofit world*. Madison: v. 9, nº 4, start page 13, Jul/aug. 1991.

_____ – Latest trends in nonprofit compensation. *Nonprofit World*. Madison: v. 10, nº 3; start page 20, May/jun. 1992.

ROSA, Fernanda Della – *Participação nos lucros ou resultados: a grande vantagem competitiva: como pessoas motivadas podem potencializar resultados e reduzir os custos das empresas*. São Paulo: Atlas, 2000.

ROSA, Fernando de – *Canais de Atendimento Eletrônico e satisfação, retenção e rentabilidade de clientes em bancos*. Tese apresentada ao Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo como requisito para a obtenção do título de Doutor em Administração. São Paulo, 2001.

ROSA, Fernando de e KAMAKURA, Wagner, A. – Pesquisa de Satisfação de Clientes e Efeito Halo: Interpretações Equivocadas? *Anais do XXV Enanpad (Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração)*. Campinas: 2001.

ROWBOTTOM, R. e BILLIS, D. – *Organisational design - The work level approach*. Aldershot: Gower Publishing, 1987.

SALAMON, Lester – A emergência do terceiro setor – uma revolução associativa global. *Revista de Administração*. São Paulo: v.33, nº 1, p. 5-11, janeiro/março 1998.

SAMPSON, P. – Qualitative research and motivation research. In: Worcester, Robert M. *Consumer Market Research Handbook*. 3rd editions, Chapter 2. Amsterdam: ESOMAR, 1991.

SCHEIN, Edgar H. – *Replanejamento de Cargos e Funções*. São Paulo: Nobel, 1996.

_____ – *Ancoras de Carreira*. Texto adaptado pelos professores Joel Souza Dutra e Lindolfo Galvão Albuquerque do Livro de Edgar Schein – *Career Anchor* – não publicado.

SCHUSTER, Jay R. E ZINGHEIM, Patrícia K. – *The new pay: Linking employee and organizational performance*. Jossey-Bass Inc., Publishers, San Francisco, 1992.

SIEVERS, Burkard – Além do sucedâneo da motivação. In: Bergamini, C. W. (org.) *Psicodinâmica da Vida Organizacional*. São Paulo: Atlas, 1990.

SMITH, Peter B. e PETERSON, Mark F. – *Liderança, Organizações e Cultura*. Thomson Pioneira, 1994.

SNYDERS, Jan – Salary Survey: How do you stack up? – Part I – *Computer Decisions*. Hasbrouck Heghts: v. 11, nº 12, start page 12, dec. 1979.

SPIEGEL, Murray R. – *Estatística*. 2ª Edição. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1985.

STRACHAN, David E. e MYSLEWSKI, Lawrence G. – Linking CEO compensation to organization performance. *Association Management*. Washington: v. 49, nº 4; p. 63-70, apr. 1997.

SZAZI, Eduardo – *Terceiro Setor: Regulação no Brasil*. 3ª Edição. São Paulo: Peirópolis, 2003.

TELLES, Renato – A efetividade da “matriz de amarração” de Mazzon nas pesquisas em Administração. *Revista de Administração*. São Paulo: v.36, nº 4, p. 64-72, outubro/dezembro 2001.

TEODÓSIO, Armindo S. S. e RESENDE, Grazielle A. – Desvendando o Terceiro Setor: Trabalho e Gestão em Organizações Não-Governamentais. In: Moreira Neto, A. C. e Nabuco, M. R. (orgs.) *Relações de Trabalho Contemporâneas*. Belo Horizonte: Instituto de Relações do Trabalho da (IRT) Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, 1999, p. 287-302.

TEODÓSIO, Armindo S. S. – Programas de Incentivo ao Voluntariado: novos desafios para ética gerencial. In: *Memórias Del IV Congreso Latinoamericano de Ética, Negócio y Economía: la ética en la gestión pública y privada: fortalezas y debilidades*. Buenos Aires: Associação Latinoamericana de Ética, Negócios e Economia, Universidade Argentina de la Empresa, julho 2001a, p. 17-27.

_____ – Pensar pelo avesso o Terceiro Setor: mitos, dilemas e perspectivas da ação social organizada no Brasil. In: Stengel, M. et al (orgs) *Políticas públicas de apoio sociofamiliar – curso de capacitação de conselheiros municipais e tutelares*. Belo Horizonte: PUC Minas, 2001b, p. 85-124.

TESDAHL, D. B. – What you should know about retirement plans. *Nonprofit World*. Madison: v. 13, nº 4, start page 6, jul/aug. 1995.

-
- THE ECONOMIST – Back to basics – A survey of management. *The Economist*. Edição de 9 de março de 2002, p. 3 -16.
- THOMPSON, Todd S. – New retirement options open up for nonprofits. *Nonprofit World*. Madison: v. 19, nº 1, p. 30-31, jan/feb. 2001.
- TONELLI, Maria J. e LACOMBE, Beatriz M. B. – Na areia movediça: Pesquisas científicas recentes colocam em cheque algumas práticas populares de Recursos Humanos. *RAE Executivo*. v. 1, nº 2, p.69-73, nov2002/jan2003.
- TULL, D. S. e HAWKINS, D. I. – *Marketing Research: Meaning, Measurement and Method*. New York: Macmillan Publishing Co. Inc., 1976.
- ULRICH, D. – *Os campeões de recursos humanos*. São Paulo: Futura, 1998.
- YOUNG, S. D. e O'BYRNE, S. F. – *EVA e gestão baseada em valor: guia prático para implementação*. Porto Alegre: Bookman, 2003.
- WERNER, Steve; GEMEINHARDT, Gretchen – Nonprofit organizations: What factors determine pay levels? *Compensation and Benefits Review*. Sranac Lake: v. 27, nº 5, start page 5, Sep/oct 1995.
- WHITTED, Gary S. – Hospital compensation programs – A plan to attract and retain qualified managerial talent. *Healthcare Financial Management*. Westchester: v. 37, nº 7, p. 20-23, jul. 1983.
- WOOD JR, T. e PICARELLI FILHO, V. – *Remuneração estratégica - A nova vantagem competitiva*. Equipe Coopers & Lybrand. São Paulo: Atlas, 1996.

ANEXO 1:
QUESTIONÁRIO APLICADO

ANEXO 2:
CADASTRO UTILIZADO PARA SORTEIO
DAS ORGANIZAÇÕES CONVIDADAS A
PARTICIPAR DA PESQUISA – TERCEIRO
SETOR E MERCADO

Anexo 2-1: Cadastro Utilizado como Base para Sorteio - Organizações do Terceiro Setor

ORGANIZAÇÕES QUE ATUAM NO TERCEIRO SETOR	ORIGEM
AÇÃO DA CIDADANIA DE SÃO PAULO	ABONG
AÇÃO COMUNITÁRIA DO BRASIL	Mapa 3º Setor
AÇÃO EDUCATIVA	ABONG
ASSOCIAÇÃO ALUMNI	GIFE
ASSOCIAÇÃO CIDADE ESCOLA APRENDIZ	Mapa 3º Setor
ASSOCIAÇÃO COMUNITÁRIA MONTE AZUL	Mapa 3º Setor
ASSOCIAÇÃO CRISTÃ DE MOÇOS DE SÃO PAULO	Mapa 3º Setor
ASSOCIAÇÃO DE APOIO AO PROGRAMA CAPACITAÇÃO SOLIDÁRIA	Mapa 3º Setor
ASSOCIAÇÃO DE DIABETES JUVENIL - ADJ	Mapa 3º Setor
ASSOCIAÇÃO DE PAIS E AMIGOS DOS EXCEPCIONAIS DE SÃO PAULO	Mapa 3º Setor
ASSOCIAÇÃO DOS PAIS E AMIGOS DAS PESSOAS PORTADORAS DE DEFICIÊNCIA DOS FUNCIONÁRIOS DO BANCO DO BRASIL	Mapa 3º Setor
ASSOCIAÇÃO ESPÍRITA BENEFICENTE DR ADOLFO BEZERRA DE MENEZES	Mapa 3º Setor
ASSOCIAÇÃO MENINOS DO MORUMBI	Mapa 3º Setor
ASSOCIAÇÃO OBRA DO BERÇO	Mapa 3º Setor
ASSOCIAÇÃO PARA VALORIZAÇÃO E PROMOÇÃO DE EXCEPCIONAIS - AVAPE	Mapa 3º Setor
ASSOCIAÇÃO PROFISSIONALIZANTE BM&F	Mapa 3º Setor
ASSOCIAÇÃO SANTO AGOSTINHO	Mapa 3º Setor
BRASCRI ASSOCIAÇÃO-SUÍÇO BRASILEIRA DE AJUDA À CRIANÇA	Mapa 3º Setor
CDD-BR CATÓLICAS PELO DIREITO DE DECIDIR	ABONG
CEBRAP - CENTRO BRASILEIRO DE ANÁLISE E PLANEJAMENTO	ABONG
CENPEC - CENTRO DE ESTUDOS E PESQUISAS EM EDUCAÇÃO, CULTURA E AÇÃO COMUNITÁRIA	Mapa 3º Setor
CENTRO DE ASSISTÊNCIA E PROMOÇÃO SOCIAL NOSSO LAR	Mapa 3º Setor
CENTRO DE ESTUDOS E PESQUISAS "DR. JOÃO AMORIM"	Mapa 3º Setor

ORGANIZAÇÃO	ORIGEM
CENTRO DE VALORIZAÇÃO DA VIDA	Mapa 3º Setor
CENTRO EDUCACIONAL E ASSISTENCIAL DE PEDREIRA	Mapa 3º Setor
CENTRO SOCIAL NOSSA SENHORA DO BOM PARTO	Mapa 3º Setor
CIAM - CENTRO ISRAELITA DE ASSISTÊNCIA AO MENOR	Mapa 3º Setor
COMULHER	ABONG
COR - CENTRO DE ORIENTAÇÃO À FAMÍLIA	Mapa 3º Setor
CRUZADA PRÓ-INFÂNCIA	Mapa 3º Setor
DOCTORES DA ALEGRIA	Mapa 3º Setor
FUNDAÇÃO ABRINQ	GIFE
FUNDAÇÃO BANKBOSTON	GIFE
FUNDAÇÃO BRADESCO	GIFE
FUNDAÇÃO BUNGE	GIFE
FUNDAÇÃO CARGILL	GIFE
FUNDAÇÃO COMUNIDADE DA GRAÇA	Mapa 3º Setor
FUNDAÇÃO CRIANÇA DE SÃO BERNARDO DO CAMPO	Mapa 3º Setor
FUNDAÇÃO DORINA NOWILL PARA CEGOS	Mapa 3º Setor
FUNDAÇÃO EDUCAR DPASCHOAL	GIFE
FUNDAÇÃO ESTUDAR	GIFE
FUNDAÇÃO FÉ E ALEGRIA DO BRASIL	ABONG
FUNDAÇÃO FRANCISCA FRANCO	Mapa 3º Setor
FUNDAÇÃO IOCHPE	GIFE
FUNDAÇÃO KELLOGG	GIFE
FUNDAÇÃO LEMANN	GIFE
FUNDAÇÃO NOSSA SENHORA AUXILIADORA DO IPIRANGA	Mapa 3º Setor
FUNDAÇÃO ORSA	GIFE
FUNDAÇÃO ORSA	Mapa 3º Setor
FUNDAÇÃO PROJETO TRAVESSIA	Mapa 3º Setor
FUNDAÇÃO ROMI	GIFE
FUNDAÇÃO SOS MATA ATLÂNTICA	ABONG
FUNDAÇÃO TELEFÔNICA	GIFE

ORGANIZAÇÃO	ORIGEM
FUNDAÇÃO VICTOR CIVITA	GIFE
FUNDAÇÃO VOLKSWAGEN	GIFE
GRUPO DE APOIO AO ADOLESCENTE E À CRIANÇA COM CÂNCER	Mapa 3º Setor
GRUPO DE INSTITUTOS, FUNDAÇÕES E EMPRESAS	Mapa 3º Setor
IBEAC - INSTITUTO BRASILEIRO DE ESTUDOS E APOIO COMUNITÁRIO QUEIRÓZ FILHO	ABONG
INSTITUIÇÃO BENEFICIENTE PÉRSIO GUIMARÃES AZEVEDO	Mapa 3º Setor
INSTITUTO AYRTON SENNA	GIFE
INSTITUTO BRASILEIRO DE DEFESA DO CONSUMIDOR	Mapa 3º Setor
INSTITUTO C&A	GIFE
INSTITUTO CREDICARD	GIFE
INSTITUTO CRIANÇA CIDADÃ	GIFE
INSTITUTO CRISTOVÃO COLOMBO	Mapa 3º Setor
INSTITUTO DE APOIO À CRIANÇA E AO ADOLESCENTE COM DOENÇAS RENAIAS	Mapa 3º Setor
INSTITUTO DE CIDADANIA EMPRESARIAL	Mapa 3º Setor
INSTITUTO DOM BOSCO	Mapa 3º Setor
INSTITUTO ECOAR PARA CIDADANIA	ABONG
INSTITUTO ECOFUTURO	GIFE
INSTITUTO EMBRAER DE EDUCAÇÃO E PESQUISA	GIFE
INSTITUTO HOLCIM	GIFE
INSTITUTO ITAÚ CULTURAL	GIFE
INSTITUTO PÃO DE AÇÚCAR	GIFE
INSTITUTO PARA O DESENVOLVIMENTO DO INVESTIMENTO SOCIAL	Mapa 3º Setor
INSTITUTO PRÓ+VIDA SÃO SEBASTIÃO	Mapa 3º Setor
INSTITUTO SOCIOAMBIENTAL	Mapa 3º Setor
INSTITUTO UNIBANCO	GIFE
INSTITUTO VOTORANTIM	GIFE
LAR BATISTA DE CRIANÇAS	Mapa 3º Setor

ORGANIZAÇÃO	ORIGEM
LAR ESCOLA SÃO FRANCISCO - CENTRO DE REABILITAÇÃO	Mapa 3º Setor
LEGIÃO DA BOA VONTADE	Mapa 3º Setor
LIGA DAS SENHORAS CATÓLICAS DE SÃO PAULO	Mapa 3º Setor
MAMÃE – ASSOCIAÇÃO DE ASSISTÊNCIA À CRIANÇA SANTAMARENSE	Mapa 3º Setor
PÓLIS INSTITUTO DE ESTUDOS, FORMAÇÃO E ASSESSORIA EM POLÍTICAS SOCIAIS	ABONG
SERVIÇO SOCIAL PERSEVERANÇA	Mapa 3º Setor
SHALOM LIGA ISRAELITA DO BRASIL	Mapa 3º Setor
SOCIEDADE BENEFICENTE ISRAELITA BRASILEIRA HOSPITAL ALBERT EINSTEIN	GIFE
SOCIEDADE PELA FAMÍLIA	Mapa 3º Setor
SOCIEDADE RELIGIOSA E BENEFICENTE ISRAELITA	Mapa 3º Setor
UCBC UNIÃO CRISTÃ BRASILEIRA DE COMUNICAÇÃO SOCIAL	ABONG
UNIÃO BRASILEIRO-ISRAELITA DO BEM-ESTAR SOCIAL	Mapa 3º Setor
UNISOL	Mapa 3º Setor
VITAE - APOIO À CULTURA, EDUCAÇÃO E PROMOÇÃO SOCIAL	GIFE

Anexo 2-2: Cadastro Utilizado como Base para Sorteio - Organizações do Mercado

ORGANIZAÇÕES QUE ATUAM NO MERCADO
3M DO BRASIL LTDA.
ABBOT
ABN AMRO REAL S. A.
ADM EXPOTAÇÃO E IMPORTAÇÃO S/C LTDA
AGILE SOLUTIONS
AIR PRODUCTS GASES INDUSTRIAIS LTDA
AKZO NOBEL LTDA - DIVISÃO ORGANON
ALCOA ALUMÍNIO SA
ALCON LABORATÓRIOS DO BRASIL
ALLIAGE CONSULTORIA EM RECURSOS HUMANOS
ALSTON BRASIL LTDA
ALVO CONSULTORES
AMERICANAS. COM S/A - COMÉRCIO ELETRÔNICO
AMIL ASSISTÊNCIA MÉDICA INTERNACIONAL LTDA
AVENTIS PHARMA LTDA.
AXIALENT
BANCO ABC BRASIL S.A
BANCO ITAÚ S/A
BANCO REAL ABN AMRO BANK
BANCO SANTANDER
BANCO TOYOTA S/A
BANK OF AMERICA S.A
BASF S. A.
BL 3 ESCOLA DE IATISMO
BOTICÁRIO
BRADERCO VIDA E PREVIDÊNCIA
BRASIL ASSISTÊNCIA S.A.
BRASKEM - TRIKEM S.A.
BRIDGESTONE FIRESTONE

ORGANIZAÇÃO
BRISTOL-MYERS SQUIBB
C S U - CARDSYSTEM
CAIXA ECONÔMICA FEDERAL
CAMARGO CORREA CIMENTOS
CARBOLCLORO S. A. INDÚSTRIAS QUÍMICAS
CARGILL AGRÍCOLA S.A.
CCSC SERVIÇOS S/C (EMPRESA DO GRUPO CAMARGO CORRÊA)
CIA. METALÚRGICA PRADA
CIBA ESPECIALIDADES QUÍMICAS LTDA
COELHO DA FONSECA
COLÉGIO ETAPA
COMGÁS
COMPANHIA BRASILEIRA DE DISTRIBUIÇÃO - GRUPO PÃO DE AÇÚCAR
CONSTRUÇÕES E COMÉRCIO CAMARGO CORRÊA S. A .
CONSTRUTORA NOROESTE LTDA
COTTAGE CONSULTORIA EMPRESARIAL S/C LTDA
CREDICARD S/A
DANISCO BRASIL
DANZAS LOGÍSTICA E ARMAZÉNS GERAIS LTDA
DELPHI AUTOMOTIVE SYSTEMS DO BRASIL LTDA
DHL WORLDWIDE EXPRESS
DU PONT DO BRASIL S/A
DYSTAR LTDA
EDITORIA ABRIL
EDITORIA ABRIL-TVA SISTEMA DE TELEVISÃO
EDITORIA CNA
EDS DO BRASIL
EDWARDS LIFESCIENCES LTDA
ELEVADORES OTIS LTDA

ORGANIZAÇÃO
EMBRAER
EMPAX EMBALAGENS
ESKALERA - SOLUÇÕES EM NEGÓCIOS
FAG
FATOR INCREMENTAL CONSULTORIA
FESPSP
FICSA PROMOTORA DE VENDAS LTDA
FILTROS MANN LTDA
FM GLOBAL
FOCUS CONSULTORIA
FOLHA DE SÃO PAULO
G&P- GENARRI & PEARTREE PROJETOS E SISTEMAS S/C LTDA
GENERAL ELECTRIC
GENERAL MOTORS DO BRASIL
GILLETTE DO BRASIL
GOING GLOBAL
GR SERVIÇOS DE ALIMENTAÇÃO
GREAT PLACE TO WORK INSTITUTE
GRUPO CATHO
GRUPO SANTANDER BANESPA
HEWLETT PACKARD BRASIL
HOSPITAL STELLA MARIS
HOTEL GERMÂNIA
HSM
IMPRENSA OFICIAL DO ESTADO DE SÃO PAULO
JANSSEN-CILAG FARMACÊUTICA
JAPENGO RESTAURANTE E BUFFET DE GASTRONAMIA ORIENTAL
JOB & JOY
KLABIN FABRICADORA DE PAPEL E CELULOSE
KOLYNOS DO BRASIL LTDA

ORGANIZAÇÃO
KPMG CONSULTORIA S/C LTDA.
LLOYDS TSB
MARCONDES E CONSULTORES ASSOCIADOS
MBA EMPRESARIAL
MCKINSEY LTDA
MECÂNICA RIOMAR INDÚSTRIA E COMÉRCIO LTDA.
MOINHOS ANACONDA
MONSANTO
MULTIBRÁS S.A. ELETRODOMÉSTICOS
NALCO BRASIL LTDA
NATURA COSMÉTICOS
NATURA LOGISTICA E SERVIÇOS LTDA
NOVARTIS BIOCÊNCIAS S/A
OPERADORA SÃO PAULO RENAISSANCE
OPTIGLOBE-VOTORANTIM
ORACLE DO BRASIL
OSSER PIGOSSI PROFESSIONAL CONSULTING GROUP
P&O NEDLLOYD DO BRASIL NAVEGAÇÃO LTDA
PEIXOTO E CURY ADVOGADOS
PILKINGTON BRASIL LTDA
PINHEIRO NETO - ADVOGADOS
PIPEK PENTEADO E PAES MANSO ADVOGADOS ASSOCIADOS
POLIETILENOS UNIÃO
PPG INDUSTRIAL DO BRASIL LTDA
PRICEWATERHOUSECOOPERS
PRIMESYS S/A
PRODUTOS ROCHE
PUBLIC
QUINTILES BRASIL LTDA

ORGANIZAÇÃO
RAMOS TRANSPORTES
RHODIA-STER/MOSSI & GHISOLFI
ROLAND BERGER EXECUTIVE RESOURCES LTDA
RSS - CONSULTORIA EM GESTÃO E RH
SANSUY S.A. INDÚSTRIA DE PLÁSTICOS
SCAPOL DISTRIBUIDORA DE PRODUTOS DE HIGIENE LTDA
SCHERING DO BRASIL - QUÍMICA E FARMACÊUTICA
SENAC-SP
SG LOGÍSTICA LTDA
SGS DO BRASIL LTDA
SIAMAR DISTRIBUIDORA DE FILMES S/C LTDA
SIEMENS LTDA
SOLVAY DO BRASIL LTDA
SPRINGER CARRIER LTDA
STEELCASE DO BRASIL LTDA
SYNGENTA PROTEÇÃO DE CULTIVOS LTDA
TECHINT ENGENHARIA S/A
TELEFÔNICA
TOTAL QUALITY
TRICON RESTAURANTS INTERNATIONAL
TRW AUTOMOTIVE LTDA
T-SYSTEMS DO BRASIL - DEUTSCHE TELEKOM
UNIBANCO S.A.
UNILEVER BRASIL
UNIMED AMPARO
UNINOVE
V.F.E. SERVIÇOS
VENKO CONSULTING
VIAÇÃO SANTA BRÍGIDA E URUBUPUNGÁ TURISMO

ORGANIZAÇÃO
VIENA DELICATESSEN LTDA
VOLKSWAGEN DO BRASIL
VOTORANTIM CIMENTOS

ANEXO 3:
ESCORES OBTIDOS NA TABULAÇÃO
DOS DADOS

Anexo 3-1: Resultados dos testes de hipótese da questão de investigação 1 (H₁) (crenças). Recorte: Mercado versus Terceiro Setor.

t Student	CAMPO	N1	N2	MED1	STD1	MED2	STD2	Nível de Significância obtido
-6,0068	Q1_08	43	63	4,558	1,333	5,73	0,627	$\alpha \leq 1\%$
-3,6226	Q1_19	43	64	3,581	1,803	4,703	1,365	$\alpha \leq 1\%$
-2,8122	Q1_06	44	64	4,432	1,265	5,094	1,137	$\alpha \leq 1\%$
-2,5591	Q1_21	44	64	3,545	1,577	4,234	1,192	$\alpha \leq 5\%$
-2,2029	Q1_17	43	63	4,837	1,43	5,381	1,084	$\alpha \leq 5\%$
-2,1542	Q1_12	44	64	2,227	1,327	2,734	1,087	$\alpha \leq 5\%$
-1,7807	Q1_15	43	64	4,674	1,34	5,078	0,981	
-1,5499	Q1_22	44	64	3,114	1,434	3,5	1,127	
-1,236	Q1_24	43	64	3,256	1,692	3,672	1,691	
-1,0181	Q1_10	44	64	5,023	1,372	5,25	0,926	
-0,9022	Q1_25	43	64	3,302	1,641	3,594	1,611	
-0,5849	Q1_20	43	63	4,558	1,315	4,698	1,116	
-0,5645	Q1_14	44	64	4,727	1,387	4,875	1,279	
-0,4914	Q1_13	43	64	3,674	1,492	3,813	1,355	
-0,482	Q1_03	44	64	4,705	1,025	4,797	0,929	
-0,2114	Q1_11	41	62	4,22	1,423	4,274	1,162	
-0,0014	Q1_09	44	63	2,841	1,275	2,841	1,26	
0,1385	Q1_04	41	64	4,439	1,001	4,406	1,269	
0,6493	Q1_07	43	64	4,047	1,618	3,844	1,535	
0,9068	Q1_02	44	64	3,295	1,268	3,078	1,172	
1,0005	Q1_16	43	64	3,326	1,304	3,078	1,199	
1,2111	Q1_18	44	63	3,932	1,354	3,587	1,488	
1,557	Q1_23	44	64	1,841	1,311	1,5	0,943	
1,6083	Q1_05	44	64	3,659	1,493	3,172	1,559	
1,958	Q1_01	44	64	3,636	1,259	3,141	1,296	

LEGENDA
t STUDENT = resultado obtido com o teste
CAMPO = questão em análise
N1 = quantidade respondentes Mercado
N2 = quantidade respondentes Terceiro Setor
MED 1 = Média obtida com respostas Mercado
MED 2 = Média obtida com respostas Terceiro Setor
STD 1 = Desvio Padrão obtido com respostas Mercado
STD 2 = Desvio Padrão obtido c/ respostas T. Setor
NÍVEL DE SIGNIFICÂNCIA OBTIDO = Destacados aqueles valores que se mantêm nos limites estabelecidos: $\alpha \leq 1\%$ e $\alpha \leq 5\%$

Obs: Foram utilizados os dados originais, não ipsatizados.

Anexo 3-2: Resultados do teste de hipótese da questão de investigação 2 – importância atribuída às recompensas.

3-2-a. Recorte por Gênero (Masculino *versus* Feminino) – dados ipsatizados.

t Student	G.L.	CAMPO	N1	N2	MED1	STD1	BETA_1	MED2	STD2	BETA_2	ALFA p/ BETA≤0,2	Nível de Significância obtido
-2,1876	106	Q2_14	58	50	-0,1940	1,0640	0,1815	0,2250	0,8780	0,1465		$\alpha \leq 5\%$
-2,0786	103	Q2_19	58	50	-0,1840	1,1170	0,1999	0,2140	0,8040	0,1343	ALFA1=2,0651	$\alpha \leq 5\%$
-1,9101	92	Q2_15	58	50	-0,1700	1,1980	0,2327	0,1970	0,6630	0,1158	ALFA1=1,8996	
-1,7139	105	Q2_40	58	50	-0,1530	1,0980	0,2432	0,1780	0,8490	0,1931		
-1,7126	106	Q2_26	58	50	-0,1530	1,0880	0,2413	0,1770	0,8640	0,1981		
-1,6596	106	Q2_08	58	50	-0,1480	1,0850	0,2472	0,1720	0,8710	0,2075		
-1,5432	106	Q2_29	58	50	-0,1380	1,0380	0,2530	0,1600	0,9390	0,2460		
-1,2964	105	Q2_43	57	50	-0,1180	1,0610	0,2935	0,1350	0,9170	0,2737		
-1,2757	106	Q2_18	58	50	-0,1150	1,0500	0,2928	0,1330	0,9310	0,2815		
-1,2584	105	Q2_25	58	49	-0,1130	1,0500	0,2934	0,1330	0,9300	0,2844		
-1,1927	99	Q2_02	58	49	-0,1070	1,1630	0,3188	0,1260	0,7560	0,2475		
-1,1775	100	Q2_35	58	50	-0,1060	1,1600	0,3242	0,1230	0,7690	0,2538		
-1,0894	106	Q2_05	58	50	-0,0980	1,0330	0,3178	0,1140	0,9570	0,3173		
-1,0619	101	Q2_11	58	50	-0,0960	1,1590	0,3401	0,1110	0,7740	0,2760		
-1,0483	104	Q2_06	58	50	-0,0940	1,1260	0,3376	0,1100	0,8290	0,2914		
-1,0072	98	Q2_01	58	48	-0,0900	0,9720	0,3197	0,1090	1,0330	0,3526		
-0,9587	104	Q2_04	58	50	-0,0860	1,1280	0,3510	0,1000	0,8270	0,3072		
-0,9533	92	Q2_12	58	50	-0,0860	1,2150	0,3612	0,1000	0,6690	0,2748		
-0,8364	106	Q2_20	58	50	-0,0760	1,0320	0,3575	0,0880	0,9650	0,3587		
-0,8137	106	Q2_33	58	50	-0,0730	1,0460	0,3629	0,0850	0,9480	0,3587		
-0,7537	99	Q2_46	57	50	-0,0690	1,1640	0,3872	0,0790	0,7760	0,3368		
-0,7122	106	Q2_17	58	50	-0,0640	1,0980	0,3848	0,0750	0,8790	0,3629		
-0,6547	99	Q2_10	58	50	-0,0590	1,1720	0,4005	0,0690	0,7600	0,3544		
-0,5005	105	Q2_44	57	50	-0,0460	1,0480	0,4152	0,0520	0,9500	0,4117		
-0,3341	106	Q2_36	58	50	-0,0300	1,0960	0,4452	0,0350	0,8850	0,4351		
-0,1011	106	Q2_03	58	50	-0,0090	1,0820	0,4831	0,0110	0,9060	0,4808		

0,0128	105	Q2_16	58	50	0,0010	1,0180	0,4977	-0,0010	0,9880	0,4979		
0,2023	104	Q2_45	57	50	0,0190	1,0190	0,4645	-0,0210	0,9880	0,4661		
0,2821	105	Q2_49	57	50	0,0260	1,0850	0,4537	-0,0300	0,9040	0,4464		
0,2949	104	Q2_34	58	50	0,0270	1,0030	0,4473	-0,0310	1,0050	0,4524		
0,2959	103	Q2_30	58	50	0,0270	0,9830	0,4461	-0,0310	1,0290	0,4542		
0,3544	97	Q2_50	57	50	0,0330	0,9200	0,4321	-0,0370	1,0930	0,4515		
0,5030	96	Q2_24	58	49	0,0450	0,9330	0,4047	-0,0540	1,0810	0,4313		
0,5124	106	Q2_39	58	50	0,0460	1,0380	0,4118	-0,0540	0,9620	0,4116		
0,6043	106	Q2_42	58	50	0,0550	1,0330	0,3960	-0,0630	0,9660	0,3969		
0,6121	106	Q2_32	58	50	0,0550	1,0270	0,3940	-0,0640	0,9740	0,3969		
0,7002	97	Q2_13	58	49	0,0630	0,9460	0,3700	-0,0750	1,0660	0,4018		
0,8095	101	Q2_09	58	49	0,0730	0,9850	0,3553	-0,0860	1,0210	0,3763		
0,8202	104	Q2_22	58	50	0,0740	0,9940	0,3555	-0,0860	1,0100	0,3713		
0,8231	105	Q2_41	58	50	0,0740	1,0090	0,3569	-0,0860	0,9920	0,3670		
0,8840	95	Q2_38	58	50	0,0800	0,8980	0,3319	-0,0930	1,1090	0,3874		
0,9044	103	Q2_37	58	50	0,0820	0,9830	0,3399	-0,0950	1,0210	0,3617		
0,9118	95	Q2_21	58	49	0,0820	0,9220	0,3299	-0,0970	1,0870	0,3793		
0,9194	105	Q2_47	57	50	0,0840	1,0690	0,3505	-0,0960	0,9170	0,3339		
1,1470	105	Q2_28	58	50	0,1030	1,0170	0,3063	-0,1200	0,9770	0,3142		
1,1616	105	Q2_51	57	50	0,1060	1,0290	0,3074	-0,1210	0,9610	0,3068		
1,2806	106	Q2_31	58	50	0,1150	1,0710	0,2957	-0,1340	0,9030	0,2727		
1,4194	81	Q2_23	57	50	0,1290	0,7630	0,2180	-0,1470	1,2070	0,3681		
1,4616	102	Q2_07	58	49	0,1300	0,9820	0,2521	-0,1540	1,0090	0,2831		
3,0380	102	Q2_27	58	50	0,2640	0,9360	0,0403	-0,3060	0,9930	0,0527		$\alpha \leq 1\%$
3,2126	84	Q2_48	57	49	0,2800	0,7810	0,0198	-0,3250	1,1290	0,0415		$\alpha \leq 1\%$

LEGENDA:

t STUDENT = resultado obtido com o teste	MED 1 = Média obtida com respostas Mercado	BETA 2 = Beta (erro tipo II) obtido: teste a partir do T. Setor
G.L. = Graus de Liberdade	MED 2 = Média obtida com respostas Terceiro Setor	ALFA p/ BETA ≤ 0,2 = Alfa recalculado para manter padrão de Beta no limite fixado
CAMPO = questão em análise	STD 1 = Desvio Padrão obtido com respostas Mercado	
N1 = quantidade respondentes Mercado	STD 2 = Desvio Padrão obtido c/ respostas T. Setor	NÍVEL DE SIGNIFICÂNCIA OBTIDO = Destacados valores que se mantêm nos limites estabelecidos: $\alpha \leq 1\%$ e $\alpha \leq 5\%$
N2 = quantidade respondentes T. Setor	BETA 1 = Beta (erro tipo II): teste a partir do Mercado	

3-2-b. Resultado por Função (Gestor *versus* Não gestor) – dados ipsatizados.

t Student	G.L.	CAMPO	N1	N2	MED1	STD1	BETA_1	MED2	STD2	BETA_2	ALFA p/ BETA<=0,2	Nível de Significância obtido
-2,8008	92	Q2_29	50	58	-0,2840	1,0980	0,1415	0,2450	0,8420	0,0637		$\alpha \leq 1\%$
-2,3983	87	Q2_15	50	58	-0,2450	1,1430	0,1998	0,2120	0,8100	0,1057	ALFA1=2,2733	$\alpha \leq 5\%$
-2,1549	87	Q2_21	50	57	-0,2210	1,1490	0,1999	0,1940	0,8100	0,1298	ALFA1=1,9939	$\alpha \leq 5\%$
-2,1475	74	Q2_12	50	58	-0,2210	1,2450	0,1998	0,1900	0,6820	0,1067	ALFA1=1,9085	
-1,8156	94	Q2_10	50	58	-0,1880	1,0980	0,2795	0,1620	0,8850	0,1854		
-1,7367	106	Q2_18	50	58	-0,1800	0,9530	0,2257	0,1550	1,0220	0,2244		
-1,6208	95	Q2_05	50	58	-0,1680	1,0960	0,2984	0,1450	0,8930	0,2134		
-1,5170	81	Q2_13	50	57	-0,1570	1,2050	0,3592	0,1380	0,7620	0,2027		
-1,4771	106	Q2_03	50	58	-0,1540	0,9290	0,2516	0,1320	1,0470	0,2639		
-1,4321	81	Q2_19	50	58	-0,1490	1,2080	0,3717	0,1290	0,7650	0,2169		
-1,3246	95	Q2_31	50	58	-0,1380	1,1010	0,3328	0,1190	0,8970	0,2580		
-1,3037	101	Q2_14	50	58	-0,1360	1,0370	0,3116	0,1170	0,9610	0,2728		
-1,2163	104	Q2_11	50	58	-0,1270	1,0000	0,3113	0,1090	0,9950	0,2922		
-1,0437	97	Q2_02	50	57	-0,1090	1,0820	0,3582	0,0950	0,9210	0,3080		
-0,9684	91	Q2_43	50	57	-0,1010	1,1430	0,3856	0,0890	0,8560	0,3110		
-0,9397	102	Q2_34	50	58	-0,0980	1,0390	0,3611	0,0850	0,9660	0,3318		
-0,9035	91	Q2_07	50	57	-0,0940	1,1420	0,3928	0,0830	0,8580	0,3230		
-0,8378	101	Q2_33	50	58	-0,0880	1,0480	0,3777	0,0760	0,9590	0,3480		
-0,7021	102	Q2_20	50	58	-0,0740	1,0340	0,3939	0,0630	0,9740	0,3732		
-0,6346	96	Q2_38	50	58	-0,0670	1,1010	0,4165	0,0570	0,9100	0,3786		
-0,5701	106	Q2_26	50	58	-0,0600	0,9560	0,4009	0,0520	1,0420	0,4025		
-0,5265	106	Q2_16	50	58	-0,0550	0,9720	0,4106	0,0480	1,0300	0,4088		
-0,3325	106	Q2_17	50	58	-0,0350	0,9570	0,4419	0,0300	1,0430	0,4427		
-0,2236	102	Q2_06	50	58	-0,0230	1,0310	0,4655	0,0200	0,9810	0,4592		
-0,2151	106	Q2_08	50	58	-0,0230	0,9740	0,4633	0,0190	1,0300	0,4624		
-0,1713	86	Q2_01	50	56	-0,0180	1,1850	0,4812	0,0160	0,8110	0,4637		

-0,1082	101	Q2_25	50	57	-0,0110	1,0470	0,4837	0,0100	0,9660	0,4800		
-0,0325	106	Q2_36	50	58	-0,0030	0,9650	0,4944	0,0030	1,0370	0,4943		
0,0511	104	Q2_46	50	57	0,0050	0,8720	0,4898	-0,0050	1,1080	0,4918		
0,1074	105	Q2_45	50	57	0,0110	0,9610	0,4812	-0,0100	1,0410	0,4815		
0,2996	106	Q2_32	50	58	0,0310	0,8870	0,4419	-0,0270	1,0950	0,4508		
0,3352	102	Q2_51	50	57	0,0350	0,8270	0,4298	-0,0310	1,1370	0,4478		
0,3397	105	Q2_44	50	57	0,0360	0,9160	0,4367	-0,0310	1,0750	0,4437		
0,5535	105	Q2_24	50	57	0,0580	0,8980	0,3951	-0,0510	1,0870	0,4100		
0,5824	106	Q2_04	50	58	0,0610	0,9600	0,3995	-0,0530	1,0390	0,4001		
0,8578	103	Q2_48	50	56	0,0890	1,0040	0,3627	-0,0800	0,9980	0,3512		
1,0087	106	Q2_35	50	58	0,1050	0,9470	0,3270	-0,0910	1,0430	0,3318		
1,0547	105	Q2_30	50	58	0,1100	0,8510	0,2956	-0,0950	1,1110	0,3347		
1,1246	105	Q2_09	50	57	0,1170	0,9420	0,3071	-0,1030	1,0460	0,3157		
1,2619	89	Q2_47	50	57	0,1310	1,1530	0,3576	-0,1150	0,8380	0,2575		
1,2950	106	Q2_27	50	58	0,1350	0,9580	0,2871	-0,1160	1,0290	0,2862		
1,3469	101	Q2_37	50	58	0,1400	0,7820	0,2282	-0,1210	1,1490	0,2996		
1,3633	106	Q2_28	50	58	0,1420	0,9510	0,2749	-0,1220	1,0330	0,2771		
1,3675	106	Q2_22	50	58	0,1420	0,8750	0,2510	-0,1230	1,0890	0,2867		
1,3820	106	Q2_42	50	58	0,1440	0,9600	0,2751	-0,1240	1,0260	0,2731		
1,4224	105	Q2_40	50	58	0,1480	0,8550	0,2368	-0,1280	1,1010	0,2814		
1,6421	105	Q2_50	50	57	0,1700	0,9010	0,2193	-0,1490	1,0650	0,2476		
1,8136	94	Q2_23	50	57	0,1870	0,7120	0,1408	-0,1640	1,1790	0,2514		
2,0506	103	Q2_49	50	57	0,2100	0,8220	0,1431	-0,1850	1,1080	0,1999	ALFA2=2,0246	$\alpha \leq 5\%$
2,3462	106	Q2_41	50	58	0,2400	0,8780	0,1305	-0,2070	1,0590	0,1642		$\alpha \leq 5\%$
2,4889	106	Q2_39	50	58	0,2540	0,8610	0,1119	-0,2190	1,0650	0,1522		$\alpha \leq 5\%$

LEGENDA:

t STUDENT = resultado obtido com o teste	MED 1 = Média obtida com respostas Mercado	BETA 2 = Beta (erro tipo II) obtido: teste a partir do T. Setor
G.L. = Graus de Liberdade	MED 2 = Média obtida com respostas Terceiro Setor	ALFA p/ BETA ≤ 0,2 = Alfa recalculado para manter padrão de Beta no limite fixado
CAMPO = questão em análise	STD 1 = Desvio Padrão obtido com respostas Mercado	
N1 = quantidade respondentes Mercado	STD 2 = Desvio Padrão obtido c/ respostas T. Setor	NÍVEL DE SIGNIFICÂNCIA OBTIDO = Destacados valores que se mantém nos limites estabelecidos: $\alpha \leq 1\%$ e $\alpha \leq 5\%$
N2 = quantidade respondentes T. Setor	BETA 1 = Beta (erro tipo II): teste a partir do Mercado	

3-2-c. Recorte por Setor (Mercado *versus* Terceiro Setor) – dados ipsatizados.

t Student	G.L.	CAMPO	N1	N2	MED1	STD1	BETA_1	MED2	STD2	BETA_2	ALFA p/ BETA<=0,2	Nível de Significância obtido
-4,0076	59	Q2_13	44	63	-0,4380	1,2420	0,0010	0,3060	0,6390	0,0023		$\alpha \leq 1\%$
-3,2636	66	Q2_48	43	63	-0,3710	1,1880	0,0645	0,2530	0,7600	0,0203		$\alpha \leq 1\%$
-2,9858	58	Q2_01	43	63	-0,3420	1,2860	0,1997	0,2330	0,6610	0,0350	ALFA1=2,5755	$\alpha \leq 5\%$
-2,9412	79	Q2_37	45	63	-0,3260	1,1150	0,1275	0,2330	0,8430	0,0465		$\alpha \leq 1\%$
-2,7100	91	Q2_09	44	63	-0,3070	0,9880	0,1437	0,2150	0,9580	0,0865		$\alpha \leq 1\%$
-2,6818	68	Q2_04	45	63	-0,3000	1,2160	0,1998	0,2140	0,7520	0,0728	ALFA1=2,3945	$\alpha \leq 5\%$
-2,6259	96	Q2_24	44	63	-0,2980	0,9400	0,1416	0,2080	0,9950	0,1053		$\alpha \leq 5\%$
-2,3117	81	Q2_07	44	63	-0,2650	1,0940	0,1998	0,1850	0,8920	0,1252	ALFA1=2,1507	$\alpha \leq 5\%$
-1,7214	71	Q2_02	44	63	-0,1990	1,1980	0,3947	0,1390	0,8160	0,1858		
-1,5564	106	Q2_10	45	63	-0,1780	0,8270	0,2074	0,1270	1,0960	0,2339		
-1,4632	105	Q2_34	45	63	-0,1670	0,8670	0,2359	0,1190	1,0760	0,2473		
-1,4614	73	Q2_23	45	62	-0,1670	1,1970	0,3988	0,1210	0,8170	0,2234		
-1,4202	91	Q2_16	45	63	-0,1620	1,0380	0,3145	0,1160	0,9630	0,2465		
-1,4031	77	Q2_22	45	63	-0,1610	1,1660	0,3849	0,1150	0,8540	0,2372		
-1,3807	105	Q2_06	45	63	-0,1580	0,8590	0,2456	0,1130	1,0820	0,2597		
-1,3087	86	Q2_05	45	63	-0,1500	1,0850	0,3490	0,1070	0,9290	0,2604		
-1,2528	92	Q2_27	45	63	-0,1440	1,0300	0,3305	0,1030	0,9730	0,2734		
-1,2470	99	Q2_15	45	63	-0,1430	0,9600	0,3030	0,1020	1,0230	0,2780		
-1,1768	80	Q2_25	44	63	-0,1370	1,1210	0,3821	0,0960	0,9030	0,2787		
-1,0889	106	Q2_29	45	63	-0,1250	0,8190	0,2805	0,0890	1,1090	0,3056		
-0,7784	105	Q2_51	44	63	-0,0910	0,7330	0,3184	0,0640	1,1520	0,3533		
-0,7784	106	Q2_12	45	63	-0,0900	0,8240	0,3394	0,0640	1,1110	0,3582		
-0,6301	99	Q2_08	45	63	-0,0730	0,9630	0,3966	0,0520	1,0300	0,3831		
-0,6115	102	Q2_32	45	63	-0,0700	0,9280	0,3924	0,0500	1,0530	0,3871		
-0,4670	90	Q2_28	45	63	-0,0540	1,0600	0,4392	0,0380	0,9610	0,4104		
-0,3533	75	Q2_21	44	63	-0,0410	1,1710	0,4709	0,0290	0,8690	0,4288		

-0,0665	98	Q2_49	44	63	-0,0080	0,9510	0,4887	0,0050	1,0400	0,4874		
0,2304	104	Q2_42	45	63	0,0270	0,8860	0,4557	-0,0190	1,0810	0,4572		
0,4019	98	Q2_36	45	63	0,0460	0,9740	0,4350	-0,0330	1,0250	0,4246		
0,5852	101	Q2_26	45	63	0,0670	0,9340	0,3980	-0,0480	1,0500	0,3917		
0,6132	106	Q2_35	45	63	0,0710	0,8250	0,3722	-0,0500	1,1120	0,3874		
0,6249	84	Q2_38	45	63	0,0720	1,1120	0,4317	-0,0510	0,9170	0,3786		
0,7477	100	Q2_17	45	63	0,0860	0,9540	0,3758	-0,0610	1,0350	0,3623		
0,7479	104	Q2_44	44	63	0,0870	0,8650	0,3546	-0,0610	1,0870	0,3617		
0,8206	98	Q2_19	45	63	0,0940	0,9750	0,3702	-0,0670	1,0200	0,3488		
0,9454	106	Q2_20	45	63	0,1090	0,7930	0,2996	-0,0780	1,1250	0,3291		
0,9979	88	Q2_14	45	63	0,1150	1,0670	0,3757	-0,0820	0,9490	0,3136		
1,0146	101	Q2_03	45	63	0,1170	0,9380	0,3294	-0,0830	1,0410	0,3167		
1,4007	106	Q2_18	45	63	0,1600	0,8180	0,2277	-0,1140	1,1040	0,2566		
1,4283	104	Q2_46	44	63	0,1660	0,7020	0,1850	-0,1160	1,1550	0,2429		
1,6303	98	Q2_41	45	63	0,1860	0,9640	0,2540	-0,1330	1,0120	0,2202		
1,7786	89	Q2_43	44	63	0,2060	1,0300	0,2735	-0,1440	0,9600	0,1943		
1,8132	105	Q2_33	45	63	0,2060	0,7240	0,1367	-0,1470	1,1400	0,1955		
2,0210	84	Q2_31	45	63	0,2290	1,0920	0,2322	-0,1640	0,9020	0,1587	ALFA1=1,9000	
2,0311	99	Q2_47	44	63	0,2340	0,9280	0,1910	-0,1630	1,0230	0,1672		$\alpha \leq 5\%$
2,2449	105	Q2_30	45	63	0,2530	0,7220	0,0884	-0,1810	1,1300	0,1443		$\alpha \leq 5\%$
2,4908	98	Q2_39	45	63	0,2790	0,9480	0,1557	-0,2000	0,9960	0,1193		$\alpha \leq 5\%$
2,7219	102	Q2_45	44	63	0,3080	0,6500	0,0328	-0,2150	1,1410	0,0709		$\alpha \leq 1\%$
3,0793	106	Q2_11	45	63	0,3400	0,7250	0,0157	-0,2430	1,1000	0,0221		$\alpha \leq 1\%$
3,1673	105	Q2_40	45	63	0,3490	0,8270	0,0189	-0,2490	1,0430	0,0207		$\alpha \leq 1\%$
7,0544	88	Q2_50	44	63	0,6790	0,4100	0,0000	-0,4740	1,0180	0,0000		$\alpha \leq 1\%$

LEGENDA:

t STUDENT = resultado obtido com o teste	MED 1 = Média obtida com respostas Mercado	BETA 2 = Beta (erro tipo II) obtido: teste a partir do T. Setor
G.L. = Graus de Liberdade	MED 2 = Média obtida com respostas Terceiro Setor	ALFA p/ BETA ≤ 0,2 = Alfa recalculado para manter padrão de Beta no limite fixado
CAMPO = questão em análise	STD 1 = Desvio Padrão obtido com respostas Mercado	
N1 = quantidade respondentes Mercado	STD 2 = Desvio Padrão obtido c/ respostas T. Setor	NÍVEL DE SIGNIFICÂNCIA OBTIDO = Destacados valores que se mantém nos limites estabelecidos: $\alpha \leq 1\%$ e $\alpha \leq 5\%$
N2 = quantidade respondentes T. Setor	BETA 1 = Beta (erro tipo II): teste a partir do Mercado	

Anexo 3-2-d. Importância atribuída. Recorte: Mercado *versus* Terceiro Setor

Filtro: Summated Scales: Dados ipsatizados

t Student	G.L.	CAMPO	N1	N2	MED1	STD1	BETA_1	MED2	STD2	BETA_2	ALFA p/ BETA<=0,2	Nível de Significância obtido
-5,2237	72	C_01	41	63	-1,5750	2,7780	0,0000	1,0100	2,1970	0,0000		$\alpha \leq 1\%$
-2,2799	82	C_08	44	62	-0,6310	2,4500	0,1998	0,3760	2,0390	0,1298	ALFA1=2,1354	$\alpha \leq 5\%$
-2,2086	95	C_06	43	63	-0,6540	2,5530	0,1792	0,5240	2,7480	0,1442		$\alpha \leq 5\%$
-0,6950	90	C_03	44	63	-0,2040	2,7860	0,4042	0,1690	2,6450	0,3684		
-0,5862	100	C_05	44	63	-0,1370	1,7780	0,3957	0,0880	2,0390	0,3906		
1,6004	89	C_02	44	63	0,4320	2,4150	0,2946	-0,3040	2,2470	0,2188		
1,7580	96	C_04	44	63	0,5400	2,5550	0,2410	-0,3730	2,6610	0,2006		
2,4594	94	C_09	45	63	0,5210	1,8640	0,1812	-0,3720	1,8290	0,1199		$\alpha \leq 5\%$
4,6352	105	C_07	44	63	1,3000	1,7280	0,0000	-0,8600	2,6990	0,0000		$\alpha \leq 1\%$

LEGENDA:

t STUDENT = resultado obtido com o teste	MED 1 = Média obtida com respostas Mercado	BETA 2 = Beta (erro tipo II) obtido: teste a partir do Terceiro Setor
G.L. = Graus de Liberdade	MED 2 = Média obtida com respostas Terceiro Setor	ALFA p/ BETA $\leq$ 0,2= Alfa recalculado para manter padrão de Beta no limite fixado
CAMPO = questão em análise	STD 1 = Desvio Padrão obtido com respostas Mercado	NÍVEL DE SIGNIFICÂNCIA OBTIDO= Destacados aqueles valores que se mantêm nos limites estabelecidos: $\alpha \leq 1\%$ e $\alpha \leq 5\%$
N1 = quantidade respondentes Mercado	STD 2 = Desvio Padrão obtido c/ respostas T. Setor	
N2= quantidade respondentes Terceiro Setor	BETA 1 = Beta (erro tipo II) obtido: teste a partir do Mercado	

Anexo 3-3: Resultados do teste de hipótese da questão de investigação 2 – grau de satisfação obtido com as recompensas. Recortes:
Mercado versus Terceiro Setor; Masculino versus Feminino e Gestor versus Não Gestor.

3-3-a. Recorte por Gênero (Masculino *versus* Feminino): dados ipsatizados.

t Student	G.L.	CAMPO	N1	N2	MED1	STD1	BETA_1	MED2	STD2	BETA_2	ALFA p/ BETA<=0,2	Nível de Significância obtido
-2,7016	106	Q3_17	58	50	-0,2370	1,0480	0,1158	0,2740	0,8730	0,0894		$\alpha \leq 1\%$
-2,4358	106	Q3_40	58	50	-0,2150	1,0320	0,1494	0,2490	0,9100	0,1338		$\alpha \leq 5\%$
-2,1581	101	Q3_10	58	50	-0,1910	0,9480	0,1586	0,2220	1,0220	0,1999	ALFA2=2,1336	$\alpha \leq 5\%$
-1,6992	103	Q3_34	58	50	-0,1520	1,1290	0,2510	0,1760	0,8010	0,1805		
-1,6949	104	Q3_09	58	49	-0,1510	1,0150	0,2264	0,1780	0,9620	0,2356		
-1,6691	106	Q3_20	58	50	-0,1490	1,0230	0,2334	0,1730	0,9540	0,2345		
-1,5722	98	Q3_47	57	50	-0,1430	1,1610	0,2764	0,1630	0,7560	0,1863		
-1,3880	103	Q3_01	58	48	-0,1230	1,0200	0,2677	0,1490	0,9650	0,2782		
-1,3048	106	Q3_14	58	50	-0,1170	1,0740	0,2927	0,1360	0,8990	0,2676		
-1,2673	94	Q3_08	54	49	-0,1200	0,9010	0,2685	0,1320	1,0930	0,3303		
-1,2601	103	Q3_19	58	50	-0,1130	1,1370	0,3094	0,1310	0,8050	0,2488		
-1,1809	105	Q3_36	58	50	-0,1060	1,1080	0,3161	0,1230	0,8520	0,2743		
-1,1252	105	Q3_31	57	50	-0,1030	1,0540	0,3170	0,1170	0,9320	0,3042		
-0,8935	104	Q3_24	58	49	-0,0800	1,0300	0,3468	0,0950	0,9650	0,3504		
-0,8794	104	Q3_32	58	50	-0,0790	1,0000	0,3464	0,0920	1,0020	0,3605		
-0,7953	102	Q3_44	57	50	-0,0730	0,9780	0,3583	0,0830	1,0280	0,3781		
-0,7422	99	Q3_50	57	50	-0,0680	0,9410	0,3629	0,0770	1,0670	0,3943		
-0,6285	101	Q3_43	57	50	-0,0580	1,1490	0,4040	0,0660	0,8040	0,3669		
-0,6282	103	Q3_15	58	50	-0,0570	0,9810	0,3868	0,0660	1,0270	0,4036		
-0,4632	100	Q3_13	58	49	-0,0420	1,1640	0,4271	0,0490	0,7700	0,3967		
-0,3053	105	Q3_35	58	50	-0,0280	1,0200	0,4463	0,0320	0,9860	0,4490		
-0,2788	102	Q3_37	58	50	-0,0250	0,9800	0,4491	0,0290	1,0320	0,4571		
-0,2386	105	Q3_03	58	50	-0,0220	1,0230	0,4581	0,0250	0,9830	0,4599		
-0,1096	106	Q3_11	58	50	-0,0100	1,0570	0,4813	0,0120	0,9410	0,4803		
-0,0306	106	Q3_26	58	50	-0,0030	1,0380	0,4947	0,0030	0,9640	0,4947		

-0,0283	106	Q3_04	58	50	-0,0030	1,0980	0,4953	0,0030	0,8830	0,4945		
0,0039	101	Q3_18	58	50	0,0000	0,9630	0,4993	0,0000	1,0510	0,4994		
0,2631	104	Q3_46	57	50	0,0240	1,1150	0,4581	-0,0280	0,8600	0,4470		
0,3774	101	Q3_22	58	50	0,0340	0,9590	0,4300	-0,0400	1,0540	0,4446		
0,4620	98	Q3_12	58	50	0,0420	0,9290	0,4123	-0,0490	1,0840	0,4364		
0,4623	104	Q3_25	58	49	0,0420	1,0190	0,4183	-0,0490	0,9860	0,4235		
0,4665	94	Q3_48	56	49	0,0430	0,9130	0,4103	-0,0490	1,0980	0,4372		
0,5103	103	Q3_42	58	50	0,0460	0,9880	0,4081	-0,0540	1,0210	0,4204		
0,5354	102	Q3_33	58	50	0,0480	0,9740	0,4026	-0,0560	1,0360	0,4188		
0,5593	100	Q3_02	58	49	0,0500	0,9750	0,3978	-0,0600	1,0360	0,4161		
0,5797	102	Q3_23	57	50	0,0530	0,9790	0,3955	-0,0610	1,0300	0,4107		
0,5810	105	Q3_29	58	50	0,0530	1,1110	0,4066	-0,0610	0,8610	0,3847		
0,6315	102	Q3_45	57	50	0,0580	0,9810	0,3868	-0,0660	1,0270	0,4022		
0,6958	103	Q3_05	58	50	0,0630	0,9890	0,3760	-0,0730	1,0180	0,3916		
0,7220	96	Q3_41	58	50	0,0650	0,9110	0,3627	-0,0760	1,0990	0,4049		
0,7744	97	Q3_38	58	50	0,0700	0,9210	0,3544	-0,0810	1,0880	0,3957		
0,8601	106	Q3_06	58	50	0,0780	1,0510	0,3562	-0,0900	0,9390	0,3493		
0,9742	96	Q3_30	58	50	0,0880	0,9070	0,3173	-0,1020	1,0990	0,3735		
1,0566	99	Q3_16	58	50	0,0950	0,9390	0,3083	-0,1100	1,0650	0,3530		
1,0947	105	Q3_49	57	50	0,1000	1,0180	0,3156	-0,1140	0,9770	0,3211		
1,3299	88	Q3_28	57	50	0,1210	0,8320	0,2453	-0,1380	1,1560	0,3523		
1,8109	90	Q3_21	58	49	0,1610	0,8680	0,1823	-0,1900	1,1160	0,2927		
2,0826	93	Q3_27	58	50	0,1850	0,8680	0,1497	-0,2150	1,1050	0,1999	ALFA2=1,9426	
2,0924	106	Q3_39	58	50	0,1860	1,0300	0,1841	-0,2150	0,9280	0,1747		$\alpha \leq 5\%$
2,3314	102	Q3_07	57	49	0,2080	0,9720	0,1457	-0,2410	0,9880	0,1755		$\alpha \leq 5\%$
2,5507	97	Q3_51	57	50	0,2270	0,8980	0,1102	-0,2590	1,0550	0,1872		$\alpha \leq 5\%$

t STUDENT = resultado obtido com o teste	MED 1 = Média obtida com respostas Mercado	BETA 2 = Beta (erro tipo II): teste a partir do T. Setor
G.L. = Graus de Liberdade	MED 2 = Média obtida com respostas Terceiro Setor	ALFA p/ BETA ≤ 0,2 = Alfa recalculado para manter padrão de Beta no limite fixado
CAMPO = questão em análise	STD 1 = Desvio Padrão obtido com respostas Mercado	
N1 = quantidade respondentes Mercado	STD 2 = Desvio Padrão obtido c/ respostas T. Setor	NÍVEL DE SIGNIFICÂNCIA OBTIDO = Destacados valores que se mantêm nos limites estabelecidos: $\alpha \leq 1\%$ e $\alpha \leq 5\%$
N2 = quantidade respondentes T. Setor	BETA 1 = Beta (erro tipo II): teste a partir do Mercado	

3-3.b. Recorte por Função (Gestor *versus* Não Gestor): dados ipsatizados.

t Student	G.L.	CAMPO	N1	N2	MED1	STD1	BETA_1	MED2	STD2	BETA_2	ALFA p/ BETA<=0,2	Nível de Significância obtido
-2,3381	103	Q3_10	50	58	-0,2400	0,9920	0,1768	0,2060	0,9680	0,1444		$\alpha \leq 5\%$
-1,9804	106	Q3_17	50	58	-0,2040	0,9420	0,1926	0,1760	1,0230	0,1951		$\alpha \leq 5\%$
-1,7466	86	Q3_33	50	58	-0,1810	1,1660	0,3221	0,1560	0,8100	0,1794		
-1,7436	102	Q3_30	50	58	-0,1810	1,0210	0,2517	0,1560	0,9630	0,2112		
-1,6741	99	Q3_15	50	58	-0,1740	1,0550	0,2742	0,1500	0,9330	0,2142		
-1,6450	102	Q3_16	50	58	-0,1710	1,0240	0,2645	0,1470	0,9640	0,2243		
-1,5697	94	Q3_36	50	58	-0,1630	1,1030	0,3069	0,1410	0,8880	0,2195		
-1,4971	101	Q3_08	46	57	-0,1650	0,8930	0,2384	0,1330	1,0680	0,2569		
-1,4776	105	Q3_35	50	58	-0,1540	0,9720	0,2661	0,1320	1,0130	0,2572		
-1,2480	88	Q3_26	50	58	-0,1300	1,1620	0,3657	0,1120	0,8300	0,2585		
-1,0532	98	Q3_34	50	58	-0,1100	1,0720	0,3554	0,0950	0,9330	0,3079		
-1,0430	103	Q3_03	50	58	-0,1090	1,0110	0,3389	0,0940	0,9900	0,3183		
-0,9466	104	Q3_45	50	57	-0,0990	0,9930	0,3475	0,0870	1,0070	0,3372		
-0,6927	105	Q3_21	50	57	-0,0720	0,9580	0,3804	0,0630	1,0390	0,3827		
-0,6719	104	Q3_40	50	58	-0,0700	0,9970	0,3914	0,0610	1,0070	0,3820		
-0,6491	98	Q3_07	50	56	-0,0680	1,0770	0,4080	0,0600	0,9310	0,3787		
-0,6191	105	Q3_14	50	58	-0,0650	0,9910	0,3985	0,0560	1,0130	0,3915		
-0,5784	99	Q3_47	50	57	-0,0600	1,0730	0,4179	0,0530	0,9380	0,3919		
-0,5225	90	Q3_43	50	57	-0,0550	1,1470	0,4377	0,0480	0,8590	0,3951		
-0,4594	105	Q3_24	50	57	-0,0480	0,9830	0,4229	0,0420	1,0210	0,4201		
-0,4585	98	Q3_06	50	58	-0,0480	1,0820	0,4367	0,0420	0,9310	0,4131		
-0,3005	106	Q3_11	50	58	-0,0320	0,8790	0,4411	0,0270	1,1000	0,4509		
-0,2846	106	Q3_38	50	58	-0,0300	0,9510	0,4497	0,0260	1,0480	0,4512		
-0,2054	93	Q3_31	49	58	-0,0220	1,1110	0,4738	0,0190	0,9050	0,4598		
-0,1896	87	Q3_02	50	57	-0,0200	1,1740	0,4790	0,0170	0,8290	0,4605		
-0,0497	105	Q3_46	50	57	-0,0050	0,9580	0,4912	0,0050	1,0440	0,4915		
0,0121	91	Q3_13	50	57	0,0010	1,1480	0,4985	-0,0010	0,8600	0,4975		

0,0391	105	Q3_19	50	58	0,0040	0,9830	0,4934	-0,0040	1,0230	0,4931		
0,1045	92	Q3_20	50	58	0,0110	1,1320	0,4872	-0,0090	0,8800	0,4791		
0,1071	106	Q3_18	50	58	0,0110	0,9530	0,4811	-0,0100	1,0470	0,4816		
0,1479	104	Q3_12	50	58	0,0160	1,0150	0,4765	-0,0130	0,9950	0,4733		
0,2448	105	Q3_50	50	57	0,0260	0,9030	0,4534	-0,0220	1,0860	0,4598		
0,3389	105	Q3_39	50	58	0,0360	0,9970	0,4445	-0,0310	1,0110	0,4399		
0,3736	105	Q3_23	50	57	0,0390	0,9090	0,4298	-0,0340	1,0800	0,4385		
0,3762	105	Q3_29	50	58	0,0400	0,8480	0,4234	-0,0340	1,1210	0,4397		
0,5008	104	Q3_01	50	56	0,0520	0,9020	0,4052	-0,0470	1,0860	0,4192		
0,5469	106	Q3_37	50	58	0,0570	0,9100	0,3982	-0,0490	1,0770	0,4093		
0,7747	104	Q3_44	50	57	0,0810	0,8530	0,3465	-0,0710	1,1160	0,3787		
0,7824	105	Q3_09	50	57	0,0820	0,9560	0,3651	-0,0720	1,0400	0,3682		
0,7883	103	Q3_22	50	58	0,0830	0,8130	0,3364	-0,0710	1,1390	0,3776		
0,9238	94	Q3_48	50	55	0,0960	1,1110	0,3781	-0,0870	0,8880	0,3240		
0,9672	106	Q3_04	50	58	0,1010	0,9600	0,3370	-0,0870	1,0330	0,3368		
1,1244	106	Q3_32	50	58	0,1170	0,9310	0,3047	-0,1010	1,0530	0,3156		
1,2837	106	Q3_05	50	58	0,1340	0,8660	0,2614	-0,1150	1,0970	0,2997		
1,3127	105	Q3_51	50	57	0,1360	0,8940	0,2646	-0,1200	1,0780	0,2943		
1,3402	100	Q3_25	50	57	0,1390	1,0530	0,3110	-0,1220	0,9440	0,2648		
2,1470	106	Q3_42	50	58	0,2210	0,9020	0,1594	-0,1900	1,0480	0,1821		$\alpha \leq 5\%$
2,5474	102	Q3_49	50	57	0,2590	0,7960	0,0878	-0,2270	1,1070	0,1602		$\alpha \leq 5\%$
2,6982	106	Q3_41	50	58	0,2740	0,8440	0,0819	-0,2360	1,0690	0,1205		$\alpha \leq 1\%$
2,9236	99	Q3_28	50	57	0,2940	0,7490	0,0334	-0,2580	1,1210	0,0655		$\alpha \leq 1\%$
3,8903	103	Q3_27	50	58	0,3820	0,7620	0,0012	-0,3290	1,0670	0,0008		$\alpha \leq 1\%$

LEGENDA:

t STUDENT = resultado obtido com o teste	MED 1 = Média obtida com respostas Mercado	BETA 2 = Beta (erro tipo II): teste a partir do T. Setor
G.L. = Graus de Liberdade	MED 2 = Média obtida com respostas Terceiro Setor	ALFA p/ BETA$\leq$0,2 = Alfa recalculado para manter padrão de Beta no limite fixado
CAMPO = questão em análise	STD 1 = Desvio Padrão obtido com respostas Mercado	
N1 = quantidade respondentes Mercado	STD 2 = Desvio Padrão obtido c/ respostas T. Setor	NÍVEL DE SIGNIFICÂNCIA OBTIDO = Destacados valores que se mantêm nos limites estabelecidos: $\alpha \leq 1\%$ e $\alpha \leq 5\%$
N2 = quantidade respondentes T. Setor	BETA 1 = Beta (erro tipo II): teste a partir do Mercado	

3-3-c. Recorte por Setor (Mercado *versus* Terceiro Setor) : dados ipsatizados.

t Student	G.L.	CAMPO	N1	N2	MED1	STD1	BETA_1	MED2	STD2	BETA_2	ALFA p/ BETA<=0,2	Nível de Significância obtido
-4,3818	93	Q3_07	44	62	-0,4700	0,9230	0,0001	0,3340	0,9210	0,0002		$\alpha \leq 1\%$
-3,9126	90	Q3_05	45	63	-0,4220	0,9880	0,0016	0,3010	0,9010	0,0020		$\alpha \leq 1\%$
-3,5133	94	Q3_21	44	63	-0,3900	0,9420	0,0086	0,2720	0,9550	0,0077		$\alpha \leq 1\%$
-3,2173	100	Q3_26	45	63	-0,3540	0,9150	0,0235	0,2530	0,9870	0,0205		$\alpha \leq 1\%$
-2,2784	73	Q3_22	45	63	-0,2570	1,1860	0,2000	0,1830	0,8030	0,1177	ALFA1=2,0089	$\alpha \leq 5\%$
-2,2381	78	Q3_09	44	63	-0,2570	1,1230	0,1999	0,1790	0,8700	0,1302	ALFA1=2,0296	$\alpha \leq 5\%$
-1,9070	96	Q3_24	44	63	-0,2200	0,9560	0,2164	0,1540	1,0090	0,1815	ALFA1=1,9000	
-1,8785	80	Q3_13	44	63	-0,2170	1,1130	0,3185	0,1510	0,8910	0,1741		
-1,8676	100	Q3_25	44	63	-0,2150	0,9090	0,2005	0,1500	1,0400	0,1880		
-1,6670	106	Q3_06	45	63	-0,1900	0,8360	0,1952	0,1360	1,0890	0,2184		
-1,6600	100	Q3_23	45	62	-0,1890	0,9420	0,2393	0,1370	1,0260	0,2186		
-1,5415	83	Q3_51	44	63	-0,1790	1,0880	0,3304	0,1250	0,9220	0,2235		
-1,5217	90	Q3_15	45	63	-0,1740	1,0460	0,3068	0,1240	0,9550	0,2307		
-0,9316	68	Q3_16	45	63	-0,1070	1,2580	0,4627	0,0770	0,7670	0,3086		
-0,9239	104	Q3_01	43	63	-0,1100	0,7180	0,2832	0,0750	1,1530	0,3232		
-0,9160	92	Q3_10	45	63	-0,1050	1,0340	0,3742	0,0750	0,9770	0,3297		
-0,8586	78	Q3_14	45	63	-0,0990	1,1600	0,4244	0,0710	0,8710	0,3318		
-0,8057	75	Q3_48	42	63	-0,0970	1,1290	0,4237	0,0650	0,9070	0,3434		
-0,7315	94	Q3_37	45	63	-0,0840	1,0160	0,3939	0,0600	0,9920	0,3632		
-0,5389	101	Q3_33	45	63	-0,0620	0,9430	0,4076	0,0440	1,0440	0,4000		
-0,3630	96	Q3_03	45	63	-0,0420	0,9930	0,4437	0,0300	1,0120	0,4315		
-0,2258	106	Q3_34	45	63	-0,0260	0,8220	0,4519	0,0190	1,1160	0,4580		
-0,2084	106	Q3_32	45	63	-0,0240	0,7640	0,4518	0,0170	1,1450	0,4610		
-0,1596	99	Q3_04	45	63	-0,0180	0,9650	0,4735	0,0130	1,0320	0,4700		
-0,1203	106	Q3_19	45	63	-0,0140	0,8310	0,4747	0,0100	1,1120	0,4776		
-0,0919	98	Q3_29	45	63	-0,0110	0,9750	0,4851	0,0080	1,0250	0,4827		
-0,0228	80	Q3_12	45	63	-0,0030	1,1510	0,4978	0,0020	0,8870	0,4954		

0,0173	106	Q3_39	45	63	0,0020	0,8480	0,4965	-0,0010	1,1020	0,4968		
0,1523	97	Q3_02	44	63	0,0180	0,9600	0,4746	-0,0120	1,0350	0,4711		
0,5636	105	Q3_38	45	63	0,0650	0,8630	0,3889	-0,0460	1,0920	0,3963		
0,6941	97	Q3_44	44	63	0,0810	0,9650	0,3875	-0,0570	1,0280	0,3704		
0,7770	80	Q3_30	45	63	0,0890	1,1420	0,4251	-0,0640	0,8890	0,3483		
0,8665	106	Q3_20	45	63	0,1000	0,8430	0,3274	-0,0710	1,1000	0,3431		
0,8929	105	Q3_35	45	63	0,1030	0,8710	0,3300	-0,0730	1,0840	0,3384		
0,9478	105	Q3_28	45	62	0,1090	0,7990	0,3008	-0,0790	1,1240	0,3308		
1,0517	106	Q3_27	45	63	0,1210	0,8320	0,2908	-0,0860	1,1030	0,3118		
1,1335	87	Q3_08	44	59	0,1300	1,0630	0,3544	-0,0970	0,9480	0,2918		
1,2440	100	Q3_31	45	62	0,1420	0,9420	0,2958	-0,1030	1,0350	0,2805		
1,3034	93	Q3_49	44	63	0,1520	1,0010	0,3133	-0,1060	0,9930	0,2656		
1,8014	104	Q3_43	44	63	0,2080	0,8360	0,1773	-0,1450	1,0830	0,1968		
1,8089	101	Q3_36	45	63	0,2060	0,9220	0,2125	-0,1470	1,0350	0,1978		
1,8563	105	Q3_45	44	63	0,2140	0,7210	0,1295	-0,1500	1,1370	0,1846		
1,9530	106	Q3_18	45	63	0,2210	0,8020	0,1458	-0,1580	1,0990	0,1809		
2,0660	102	Q3_42	45	63	0,2340	0,9070	0,1762	-0,1670	1,0360	0,1664		$\alpha \leq 5\%$
2,1403	95	Q3_17	45	63	0,2420	0,9870	0,2000	-0,1730	0,9800	0,1537	ALFA1=2,1108	$\alpha \leq 5\%$
2,1578	97	Q3_46	44	63	0,2480	0,9430	0,1854	-0,1730	1,0100	0,1520		$\alpha \leq 5\%$
2,2331	104	Q3_47	44	63	0,2560	0,7020	0,0831	-0,1790	1,1350	0,1388		$\alpha \leq 5\%$
2,3039	100	Q3_41	45	63	0,2590	0,9250	0,1608	-0,1850	1,0170	0,1391		$\alpha \leq 5\%$
3,7071	106	Q3_40	45	63	0,4020	0,7920	0,0020	-0,2870	1,0390	0,0018		$\alpha \leq 1\%$
4,0362	103	Q3_11	45	63	0,4330	0,6350	0,0002	-0,3090	1,0980	0,0000		$\alpha \leq 1\%$
7,7176	99	Q3_50	44	63	0,7200	0,4990	0,0046	-0,5030	0,9550	0,0000		$\alpha \leq 1\%$

LEGENDA:

t STUDENT = resultado obtido com o teste	MED 1 = Média obtida com respostas Mercado	BETA 2 = Beta (erro tipo II): teste a partir do T. Setor
G.L. = Graus de Liberdade	MED 2 = Média obtida com respostas Terceiro Setor	ALFA p/ BETA$\leq$0,2 = Alfa recalculado para manter padrão de Beta no limite fixado
CAMPO = questão em análise	STD 1 = Desvio Padrão obtido com respostas Mercado	
N1 = quantidade respondentes Mercado	STD 2 = Desvio Padrão obtido c/ respostas T. Setor	NÍVEL DE SIGNIFICÂNCIA OBTIDO = Destacados valores que se mantêm nos limites estabelecidos: $\alpha \leq 1\%$ e $\alpha \leq 5\%$
N2 = quantidade respondentes T. Setor	BETA 1 = Beta (erro tipo II): teste a partir do Mercado	

Anexo 3-4: Resultados dos testes de hipótese para a questão de investigação 2 – Resultados esperados pela organização com as práticas de recompensa e grau de satisfação obtido (na opinião dos gestores)

3-4.a Recorte: Mercado versus Terceiro Setor – expectativas da organização (na opinião de seus gestores) em relação a suas práticas de recompensa: Dados ipsatizados

t Student	G.L.	CAMPO	N1	N2	MED1	STD1	BETA_1	MED2	STD2	BETA_2	ALFA p/ BETA≤0,2	Nível de Significância obtido
-0,7555	46	Q5_03	22	29	-0,1240	1,0090	0,3809	0,0940	1,0000	0,3576		
-0,7035	45	Q5_10	22	29	-0,1160	1,0240	0,3921	0,0880	0,9900	0,3663		
-0,6508	46	Q5_07	22	29	-0,1070	0,9920	0,3933	0,0810	1,0150	0,3775		
-0,5991	47	Q5_08	22	29	-0,0990	0,9800	0,3992	0,0750	1,0250	0,3874		
-0,5882	46	Q5_05	22	29	-0,0970	0,9950	0,4037	0,0740	1,0150	0,3888		
-0,3890	47	Q5_09	22	29	-0,0640	0,9700	0,4326	0,0490	1,0360	0,4266		
-0,3369	48	Q5_01	22	29	-0,0560	0,9580	0,4402	0,0420	1,0460	0,4366		
-0,1942	48	Q5_06	22	29	-0,0320	0,9540	0,4652	0,0240	1,0490	0,4634		
-0,1661	48	Q5_13	22	29	-0,0280	0,9500	0,4700	0,0210	1,0520	0,4687		
-0,1557	47	Q5_15	22	29	-0,0260	0,9670	0,4727	0,0200	1,0410	0,4705		
-0,1332	48	Q5_04	22	29	-0,0220	0,9550	0,4761	0,0170	1,0500	0,4749		
-0,1190	48	Q5_11	22	29	-0,0200	0,9490	0,4784	0,0150	1,0540	0,4776		
-0,0298	48	Q5_14	22	29	-0,0050	0,9480	0,4946	0,0040	1,0540	0,4944		
0,1752	49	Q5_12	22	29	0,0290	0,9230	0,4669	-0,0220	1,0700	0,4672		
0,1790	48	Q5_02	22	29	0,0300	0,9360	0,4668	-0,0220	1,0620	0,4664		

LEGENDA:

t STUDENT = resultado obtido com o teste	MED 1 = Média obtida com respostas Mercado	BETA 2 = Beta (erro tipo II) obtido: teste a partir do Terceiro Setor
G.L. = Graus de Liberdade	MED 2 = Média obtida com respostas Terceiro Setor	ALFA p/ BETA≤0,2 = Alfa recalculado para manter padrão de Beta no limite fixado
CAMPO = questão em análise	STD 1 = Desvio Padrão obtido com respostas Mercado	
N1 = quantidade respondentes Mercado	STD 2 = Desvio Padrão obtido c/ respostas T. Setor	NÍVEL DE SIGNIFICÂNCIA OBTIDO = Destacados aqueles valores que se mantêm nos limites estabelecidos: $\alpha \leq 1\%$ e $\alpha \leq 5\%$
N2 = quantidade respondentes Terceiro Setor	BETA 1 = Beta (erro tipo II) obtido: teste a partir do Mercado	

3-4.b Recorte: Mercado versus Terceiro Setor – grau de satisfação da organização (na opinião de seus gestores) com os resultados obtidos com suas práticas de recompensa: Dados ipsatizados

t Student	G.L.	CAMPO	N1	N2	MED1	STD1	BETA_1	MED2	STD2	BETA_2	ALFA p/ BETA<=0,2	Nível Significância obtido
-2,0569	46	Q6_01	22	28	-0,3240	0,9690	0,2000	0,2540	0,9660	0,1628	ALFA1=2,0564	$\alpha \leq 5\%$
-1,5872	48	Q6_11	22	29	-0,2560	0,9370	0,2404	0,1940	1,0180	0,2257		
-1,2029	37	Q6_10	22	29	-0,1960	1,1650	0,3827	0,1490	0,8460	0,2641		
-0,2923	47	Q6_12	22	29	-0,0480	0,9860	0,4506	0,0370	1,0260	0,4444		
-0,1728	47	Q6_09	22	29	-0,0290	0,9710	0,4699	0,0220	1,0380	0,4672		
-0,0605	46	Q6_03	22	29	-0,0100	0,9990	0,4900	0,0080	1,0190	0,4884		
-0,0066	46	Q6_14	22	29	-0,0010	1,0130	0,4989	0,0010	1,0080	0,4987		
0,0125	45	Q6_06	22	29	0,0020	1,0400	0,4981	-0,0020	0,9870	0,4976		
0,0286	38	Q6_15	22	29	0,0050	1,1590	0,4969	-0,0040	0,8820	0,4941		
0,3732	48	Q6_05	22	28	0,0610	0,8590	0,4225	-0,0480	1,1120	0,4328		
0,6328	45	Q6_04	22	29	0,1040	1,0340	0,4047	-0,0790	0,9840	0,3789		
0,6538	49	Q6_13	22	29	0,1080	0,8470	0,3645	-0,0820	1,1100	0,3808		
1,4323	45	Q6_07	22	29	0,2320	1,0100	0,2894	-0,1760	0,9730	0,2433		
1,4948	48	Q6_08	22	29	0,2420	0,7370	0,1842	-0,1830	1,1390	0,2441		
2,1415	42	Q6_02	22	29	0,3390	1,0440	0,1999	-0,2570	0,8990	0,1424	ALFA1=2,0445	$\alpha \leq 5\%$

LEGENDA:

t STUDENT = resultado obtido com o teste	MED 1 = Média obtida com respostas Mercado	BETA 2 = Beta (erro tipo II) obtido: teste a partir do Terceiro Setor
G.L. = Graus de Liberdade	MED 2 = Média obtida com respostas Terceiro Setor	ALFA p/ BETA $\leq$ 0,2= Alfa recalculado para manter padrão de Beta no limite fixado
CAMPO = questão em análise	STD 1 = Desvio Padrão obtido com respostas Mercado	NÍVEL DE SIGNIFICÂNCIA OBTIDO= Destacados aqueles valores que se mantêm nos limites estabelecidos: $\alpha \leq 1\%$ e $\alpha \leq 5\%$
N1 = quantidade respondentes Mercado	STD 2 = Desvio Padrão obtido c/ respostas T. Setor	
N2= quantidade respondentes Terceiro Setor	BETA 1 = Beta (erro tipo II) obtido: teste a partir do Mercado	

Anexo 3-5: Recompensas ordenadas de acordo com a importância atribuída pelos respondentes (expectativas), e respectivo escore médio: Dados não ipsatizados (em ordem decrescente)

Terceiro Setor	
Frase	Escore
06	9,71
11	9,62
50	9,59
10	9,58
34	9,56
51	9,55
08	9,53
04	9,47
18	9,42
29	9,42
15	9,40
16	9,40
33	9,40
46	9,39
45	9,36
20	9,31
26	9,27
30	9,22
17	9,13
42	9,13
25	9,11
49	9,11
12	9,07
32	9,02
36	9,02
03	9,00
13	9,00

Mercado	
Frase	Escore
04	9,68
06	9,67
13	9,54
16	9,51
10	9,49
08	9,40
34	9,40
51	9,37
15	9,37
29	9,32
24	9,30
37	9,19
12	9,13
25	9,13
05	9,08
49	9,00
26	8,98
18	8,92
20	8,89
32	8,89
23	8,85
42	8,76
09	8,75
11	8,71
19	8,68
33	8,67
17	8,63

(continuação)

Terceiro Setor	
Frase	Escore
24	9,00
19	8,98
37	8,93
35	8,91
05	8,87
38	8,87
28	8,82
40	8,82
44	8,80
14	8,78
21	8,55
23	8,47
02	8,45
27	8,38
09	8,20
39	8,20
41	7,87
01	7,81
43	7,77
07	7,36
22	7,31
47	7,20
31	6,53
48	6,02

Mercado	
Frase	Escore
28	8,59
36	8,59
46	8,59
21	8,57
02	8,56
30	8,52
35	8,49
01	8,43
03	8,41
27	8,33
14	8,27
45	8,27
44	8,22
38	8,17
50	7,92
07	7,87
40	7,75
22	7,49
48	7,48
39	7,00
41	6,98
43	6,57
47	6,14
31	5,13

Anexo 3-6: Recompensas ordenadas de acordo com a grau de satisfação obtido pelos respondentes, e respectivo escore médio: Dados não ipsatizados (em ordem decrescente)

Terceiro Setor	
Frase	Escore
50	9,00
11	9,00
08	8,69
06	8,58
46	8,57
45	8,52
30	8,47
29	8,40
28	8,29
04	8,16
20	8,02
03	8,00
27	7,96
40	7,96
10	7,91
36	7,89
51	7,89
49	7,86
17	7,84
18	7,82
33	7,78
37	7,76
34	7,73
42	7,69
35	7,67
24	7,64
38	7,58
16	7,49

Mercado	
Frase	Escore
06	8,71
29	8,19
08	8,16
51	8,14
05	8,08
30	8,02
04	7,98
10	7,92
03	7,90
21	7,84
28	7,83
24	7,81
37	7,79
26	7,71
16	7,67
20	7,65
22	7,63
34	7,59
33	7,57
11	7,54
45	7,54
27	7,52
46	7,52
13	7,46
14	7,41
49	7,33
36	7,30
25	7,22

(continuação)

Terceiro Setor	
Frase	Escore
14	7,44
44	7,39
41	7,33
12	7,20
47	7,20
05	7,11
26	7,11
32	7,11
43	7,09
22	7,07
01	6,93
19	6,93
13	6,86
25	6,82
15	6,80
31	6,64
39	6,58
23	6,42
02	6,23
21	6,11
09	4,70
07	3,91
48	3,19

Mercado	
Frase	Escore
35	7,22
01	7,16
38	7,14
12	7,13
32	7,13
18	7,11
15	7,10
44	7,00
40	6,98
42	6,95
23	6,94
17	6,92
19	6,87
07	6,69
43	6,51
39	6,49
41	6,33
50	6,27
47	6,25
02	5,97
09	5,92
31	5,89
48	4,00

Anexo 3-7: Resultados esperados pelos gestores com a prática de recompensas, ordenadas de acordo com a importância atribuída e respectivo escore médio: Dados não ipsatizados (em ordem decrescente)

Terceiro Setor	
Frase	Escore
11	9,64
14	9,55
12	9,45
01	9,41
02	9,36
09	9,27
15	9,18
04	9,09
13	9,05
07	9,00
08	8,82
03	8,73
06	8,73
05	8,68
10	8,36

Mercado	
Frase	Escore
01	9,24
07	9,17
11	9,14
09	9,10
03	8,93
14	8,86
08	8,72
05	8,69
04	8,66
10	8,66
12	8,66
02	8,62
13	8,59
15	8,59
06	8,21

Anexo 3-08: Grau de satisfação dos gestores com os resultados obtidos com a prática de recompensas: ordenadas de acordo com a importância atribuída e respectivo escore médio: Dados não ipsatizados (em ordem decrescente)

Terceiro Setor	
Frase	Escore
15	7,82
07	7,73
02	7,64
05	7,59
14	7,41
03	7,32
06	7,23
04	7,14
08	7,14
09	7,14
12	7,09
13	7,05
11	6,95
01	6,73
10	6,36

Mercado	
Frase	Escore
15	7,79
05	7,57
11	7,38
14	7,38
03	7,21
01	7,14
12	7,07
06	7,03
07	7,00
09	7,00
10	6,90
02	6,83
04	6,79
13	6,72
08	6,17

Errata

Em revisão complementar da tese identificamos os seguintes erros:

- a. Figura 5-3 (p.137): o planejamento inicial da pesquisa considerando a separação entre profissionais de áreas meio e fim (lado esquerdo da figura) não previa esta separação para o Mercado, o que resultava na necessidade de aplicação de 60 (e não 90) questionários para esse público.
 - b. Quando a nota de rodapé 69 (p. 175) faz referência aos anexos 3-7 e 3-8 deve-se ler anexos 3-4-a e 3-4-b.
 - c. As legendas de parte das tabelas do anexo 3 apresentaram inversão dos dados do Mercado e do Terceiro Setor. Portanto, nos anexos ‘3-1’; ‘3-2-c’; ‘3-2-d’; ‘3-3-c’; ‘3-4-a’; ‘3-4-b’ as colunas ‘N1’; ‘MED1’ e ‘STD1’ apresentam dados obtidos junto aos respondentes do Terceiro Setor enquanto as colunas ‘N2’; ‘MED2’ e ‘STD2’ apresentam dados provenientes dos questionários aplicados junto aos respondentes do Mercado. Adicionalmente, devem ser feitas correções nas legendas dos seguintes anexos: ‘3-2-a’ e ‘3-3-a’, onde ‘N1’; ‘MED1’ e ‘STD1’ correspondem a dados obtidos nos questionários aplicados aos profissionais do sexo masculino e ‘N2’; ‘MED2’ e ‘STD2’ a profissionais do sexo feminino de ambos os setores; e ‘3-2-b’ e ‘3-3-b’ onde ‘N1’; ‘MED1’ e ‘STD1’ correspondem a dados obtidos nos questionários aplicados aos profissionais gestores e ‘N2’; ‘MED2’ e ‘STD2’ a não gestores de ambos os setores.
-