

# Um sistema de recompensas que realmente funcione

*Isso é possível? Sim. Basta que esteja alinhado com a estratégia da empresa. Quando esse alinhamento não acontece, você pode estar estimulando comportamentos indesejáveis. Artigo Harvard*

**Q**uando as empresas ajustam suas estratégias, estabelecem novos objetivos ou implantam iniciativas de mudança, verifica-se frequentemente um efeito dominó. Novas prioridades para a empresa como um todo levam a novas prioridades para os diversos departamentos e para os profissionais que neles trabalham. Executivos assumem novos postos ou responsabilidades adicionais. As equipes são reconfiguradas. Novas pessoas chegam; outras vão embora.

No entanto, ao longo de toda essa transformação organizacional, uma faceta crucial da gestão de pessoas costuma ser ignorada: a remuneração. Na verdade, empresas que implementam programas radicais de mudança muitas vezes se esquecem de abordar essa questão, ou seja, a forma como as pessoas são pagas. O resultado disso pode ser bem ruim: enquanto os funcionários estão sendo direcionados em determinado sentido, talvez estejam inadvertidamente sendo motivados a adotar comportamentos contraproducentes.

A proteção contra esse tipo de risco está ao alcance de qualquer empresa ou departamento envolvido na implementação de novas iniciativas. Deve-se aproveitar a oportunidade para analisar de perto a estrutura de recompensas e os comportamentos que tal estrutura motiva. Nem todos os executivos estarão em condições de modificar significativamente a estrutura, mas correções, mesmo pequenas, podem fazer grande diferença quando se trata de motivar funcionários.

## No início, a cultura

Para começar, analise seriamente sua cultura corporativa. Uma das primeiras questões que Judith Thorp, especialista em recompensas e benefícios da KPMG, sempre apresenta aos executivos a quem está ajudando a desenvolver um novo programa de incentivos é a seguinte: "Você pretende pagar pelo esforço ou pelos resultados?".

Trata-se de um atalho para conhecer a cultura da empresa e chegar ao tipo de comportamento que os executivos pretendem estimular. Idealmente, diz ela, há uma combinação das duas abordagens. No final das contas, entretanto, "os métodos usados dentro de uma organização para recompensar as pessoas estão baseados na cultura da empresa".

### Cinco métodos a seu dispor

Em artigo recente, Edwin A. Locke, professor da Smith School of Business, da University of Maryland, destaca alguns métodos de recompensa comuns de :

#### 1. Metas ambiciosas e bônus pelo sucesso.

Esse método prevê a designação de metas difíceis para as pessoas, concedendo bônus substanciais quando elas as alcançam e nada quando elas não conseguem.

O lado bom dessa abordagem do tipo "tudo ou nada" está no fato de que ela pode estimular o esforço mais fervoroso nos funcionários. No entanto, para alcançar as metas, os funcionários podem ser levados a pegar atalhos ou mesmo a trapacear. Também pesa contra a abordagem o risco de haver desempenhos muito bons, mas que não alcancem as metas e, portanto, não sejam recompensados. Isso semearia o descontentamento entre os funcionários.

#### 2. Múltiplos níveis de metas, com múltiplos níveis de bônus.

Essa abordagem reduz a possibilidade de os funcionários se verem tentados a trapacear, uma vez que não trabalha com o cenário do "tudo ou nada". No entanto, recompensa desempenhos regulares e não necessariamente leva os funcionários a patamares mais elevados.

#### 3. Sistema linear.

Esse método é uma variação do segundo tipo de abordagem. Distribui remunerações variáveis de acordo com patamares a serem alcançados. Por exemplo: uma empresa pode oferecer 2% de bônus a cada 1%, digamos, de aumento de vendas que o funcionário proporcionar.

Essa fórmula desincentiva ainda mais a trapaça, uma vez que o funcionário é recompensado exatamente pelo que ele consegue alcançar. Também há o benefício da transparência, o que estimula que se busque sempre ir mais longe. Por outro lado, existe o risco de o funcionário se conformar com determinado nível de bônus, sem se esforçar em obter melhores resultados.

A companhia aérea Flight Centre, de Vancouver, Canadá, utiliza o método linear.

"Acreditamos que o que é recompensado é feito", afirma Hillary Ewart, vice-presidente de recursos humanos. "Os bônus nunca se baseiam em parâmetros subjetivos. Parte sempre de resultados quantitativos", explica.

Por exemplo: este ano, a empresa está concentrando seus incentivos em três áreas: aumentar a lucratividade, reduzir a rotatividade de pessoal e aumentar o número de apólices de seguro vendidas. O peso de cada uma dessas áreas na avaliação de cada pessoa depende do cargo ocupado.

## Busque o equilíbrio entre o curto e o longo prazo

Um componente importante dos programas de incentivo é o equilíbrio entre a necessidade de resultados de curto prazo e o estímulo ao pensamento de longo prazo, estratégico para o sucesso de qualquer empresa.

Muitas empresas se limitam a metas anuais, diz Ravin Jesuthasan, consultor da Towers Perrin, mesmo que essa abordagem não leve ao alinhamento com a estratégia corporativa. O objetivo

não deve ser apenas pensar no longo prazo, mas encontrar o melhor timing para as metas estabelecidas. "Algumas empresas talvez tenham de pagar seus bônus cada trimestre ou duas vezes por ano, a fim de que um departamento alcance determinado parâmetro", explica Judith Thorp, da KPMG. Já um objetivo de longo prazo pode estar vinculado a bônus pagos em três ou cinco anos.

#### 4. **Motivação por metas, pagamento por desempenho.**

Esse é, de longe, o mais subjetivo dos métodos normalmente utilizados pelas empresas. De acordo com esse sistema, o funcionário recebe metas específicas, mas a decisão sobre a recompensa é feita depois do resultado, levando em conta as circunstâncias em que os objetivos foram alcançados. Se uma meta não alcançada se mostra mais desafiadora do que o esperado, o funcionário pode ser recompensado mesmo assim.

A vantagem desse método está em sua flexibilidade e na capacidade de levar o contexto em consideração. Mas ele também requer gerentes muito bem informados e objetivos, que possam tomar decisões sem gerar descontentamento.

#### 5. **Os métodos anteriores, combinados.**

Há ainda uma quinta abordagem, segundo Judith Thorp, da KPMG: uma combinação de algumas ou de todas as quatro anteriores. "Depois de entender a estratégia da empresa para os próximos três a cinco anos, costumamos aproveitar algo de cada um desses métodos e propor uma solução específica para cada caso", conta ela.

Outro aspecto que não pode ser esquecido, lembra Todd Mathers, consultor da Hewitt Associates, é a ligação entre grandes objetivos da empresa e metas relacionadas diretamente com a posição de cada funcionário. Por exemplo: se uma companhia deseja maximizar o fluxo de caixa, o presidente deve ser recompensado pelo número geral alcançado, mas o contador tem de buscar uma meta clara e factível no dia-a-dia de seu trabalho.

A Pfizer do Canadá vincula todo o sistema de bônus a três áreas: o desempenho geral da empresa, o desempenho da equipe de cada pessoa e o desempenho individual. O peso de cada uma das três áreas depende da posição hierárquica do funcionário, explica Luc St.-Pierre, vice-presidente de recursos humanos: alguém de cargo mais alto terá seu bônus mais vinculado ao desempenho geral da Pfizer no Canadá, e alguém localizado na base da pirâmide será avaliado principalmente por seu desempenho individual.

Por fim, embora pareça óbvio, Mathers ressalta que um plano de incentivos somente funcionará se cumprir o que promete. Thorp concorda: "Quando não há metas precisas, regularmente atualizadas, você acaba se voltando para um sistema de recompensas subjetivo", afirma. "Isso não faz os funcionários felizes e, no final da contas, não é bom para a empresa." ●

O artigo foi escrito por Michael Sisk, colaborador da **Harvard Management Update**