

REMUNERAR POR DESEMPENHO FUNCIONA?

Esta reportagem mostra por que a remuneração variável é boa solução para algumas empresas e não tem nenhum efeito para outras, nas quais chega a criar rivalidades.

<http://www.administracaovirtual.com/>

A recessão aumenta o atrativo dos programas de pagamento por desempenho. Mas será que funcionam? As opiniões estão divididas. Segundo o especialista Jeffrey Pfeffer, a maioria dos planos tem dois atributos ruins: aborvem muito tempo e dinheiro da administração e criam infelicidade geral. Outros acreditam que esses programas são realmente úteis para atrair e conservar os melhores funcionários. Parece haver um consenso de que o sistema funciona satisfatoriamente quando é mensurável e objetivo, se foi desenhado para a totalidade da empresa, se todos seus funcionários se sentirem envolvidos, se as expectativas forem claras e, por fim, se houver um compromisso da empresa com a capacitação. Ele fracassa, no entanto, quando desperta rivalidades, é demasiadamente subjetivo ou impõe um resultado em detrimento de outros. A reportagem é de Janet Wiscombe, da revista *Workforce*.

Numa época de paradeira e incerteza, um conceito de remuneração como o pagamento por desempenho parece bastante tentador. Uma pesquisa recente da Hewitt Associates LLC verificou que quase oito entre dez empresas têm algum tipo de sistema de pagamento variável, enquanto em 1990 esse índice era de menos de cinco para dez. É uma tendência compreensível numa época em que as receitas diminuem, as opções de ações encolhem e os aumentos lineares são simplesmente inviáveis para muitas empresas.

A questão para o pessoal de RH que se pergunta se deveria seguir essa tendência é: o pagamento por desempenho *realmente* funciona? A resposta é: embora possa funcionar, não é a solução para todas as empresas.

A gama de opiniões sobre o pagamento por desempenho é ampla e diversa. Seus defensores dizem que sistemas rigorosos e duradouros oferecem métodos eficazes de ajudar as empresas a melhorar continuamente a força de trabalho, ao mesmo tempo em que contratam e conservam seus melhores quadros. Os opositores argumentam que os planos de remuneração por desempenho tendem a jogar os funcionários uns contra os outros, solapar a confiança e o trabalho em equipe e criar o que os críticos chamam de "campos de concentração de gravatas".

Às vezes é ruim, mesmo quando é bom. Lisa Weber, vice-presidente executiva de recursos humanos da MetLife, chama a mudança para esse modelo de "absolutamente dolorosa". Porém, depois que a MetLife colocou todos os funcionários numa escala de classificação sujeita a mudanças baseadas na execução de determinadas metas e comportamentos básicos, a rentabilidade sobre o patrimônio da empresa pulou de 7% em 1998 para 10,5% em 2000.

O conceito de pagamento por desempenho não é novo. Já existia desde que os mesopotâmicos eram pagos por cesta de azeitonas colhida. Atualmente, usa-se o termo de forma pouco determinada, que chega a incluir comissões e bônus.

Neste artigo, o pagamento por desempenho significa um tipo de pagamento variável atrelado a uma medição de desempenho, quer seja o número de horas que um advogado cobra por mês ou um padrão mais subjetivo -quanto um gerente estimula o trabalho em equipe, por exemplo. As avaliações costumam basear-se em sistemas de classificação forçados, do tipo "do melhor para o pior", considerados como uma maneira de identificar e recompensar os que têm bom desempenho e encorajar todos a trabalhar com mais afinco e inteligência.

O verdadeiro pagamento por desempenho é mais oficial do que um bônus do tipo "gostei de ver". É uma remuneração variável que obriga o funcionário a fazer por merecer a cada ano e não aumenta permanentemente o salário-base.

QUANDO O SISTEMA FUNCIONA?

- **Quando é mensurável e objetivo.** O pagamento por desempenho não se limita a linhas de montagem. Pode aplicar-se a qualquer negócio, inclusive bancos, contadores e escritórios de advocacia.

A MetLife avalia funcionários e gerentes, comparando cada pessoa com outras que estão no mesmo nível. Os funcionários são classificados em uma escala de 1 a 5. Os de nível 3, por exemplo, recebem cerca de 65% a mais em bônus do que os de nível 2. A avaliação leva em conta os resultados individuais de desempenho e características como: demonstram parceria? Sabem trabalhar em grupo? Quanto esforço dedicam ao aprendizado e desenvolvimento?

A Synogy, maior fornecedora de serviços e *software* de gerenciamento de desempenho, implantou seu próprio plano alguns anos depois de sua fundação, em

1991. O porta-voz da empresa, Oliver Picher, descreve-o como um programa de bônus cuja quantidade varia de 5% a 100% do salário base de um funcionário, com pagamentos trimestrais. As classificações de avaliação são estabelecidas por um "mentor" e também por colegas de trabalho que utilizam um sistema de avaliação que leva em conta vários fatores. Os funcionários também são avaliados numa escala de 1 a 5. Os objetivos são fixados no início e no fim do trimestre e todos na empresa participam -seja funcionário administrativo, seja alto executivo.

- **Quando o projeto é desenhado para o sucesso de toda a empresa** - O pagamento por desempenho freqüentemente é criticado por fazer uma empresa pender para um extremo e se afastar de outro. Um plano com foco exclusivo sobre a produção invariavelmente sofrerá quanto à qualidade.

Na MetLife, o foco é o desempenho individual, mas "não vale pisar no pé dos outros", diz Weber. "Todo mundo precisa ser bem avaliado em parcerias e trabalho em equipe. Se você for um grande realizador, mas um péssimo membro de equipe, não se sairá bem."

Os resultados financeiros não deveriam ser a única medida para o sucesso do pagamento por desempenho, diz Margaret Bentson, principal gerente de remuneração da Hewitt Associates, de São Francisco. Deve-se levar em conta também o atendimento ao cliente, com um sistema de classificação que possa incluir fatores como entrega pontual, redução do número de devoluções e pesquisas de satisfação do cliente.

- **Quando os funcionários são diretamente afetados** - Na Nucor Corporation, maior produtora de aço dos Estados Unidos, o segredo para o sucesso é dar enormes bônus de 100% a 160%, diz James M. Coblin, vice-presidente de recursos humanos. "É aí que os funcionários pegam fogo."

A empresa de Charlotte, na Carolina do Norte, emprega 8 mil pessoas em 22 fábricas em nove Estados e tem a maior produtividade, os mais altos salários e os menores custos de mão-de-obra por tonelada do setor siderúrgico norte-americano. Coblin diz que o programa é bem-sucedido porque cada funcionário pode ver como o esquema de incentivo afeta seu salário toda semana.

Nas épocas de vacas magras, logicamente, há compartilhamento também. A empresa não demite, mas a fábrica pára suas linhas de produção por um ou dois

dias na semana. Os assalariados continuam trabalhando; os horistas não precisam. Cerca de 80% dos funcionários da Nucor escolheram esse plano de incentivo à produção. Outros funcionários também têm remuneração baseada em desempenho.

- **Quando toda a organização está envolvida** - "Para fazê-lo funcionar, a coisa mais importante é o envolvimento de toda a empresa", diz Somerset. "Mesmo se houver a possibilidade de apenas 1 % de lucro, deve-se dividi-lo entre todos, inclusive a direção. Todos fazem parte da formação da equipe." A Nucor, por exemplo, dá outras recompensas aos funcionários fora da linha de produção - desde jantares pelo excelente trabalho até uma ação para cada ano de emprego.
- **Quando há expectativas claras** - Na MetLife, "há muito mais honestidade nesse processo", diz Weber. "Ele força um nível de franqueza. As pessoas atingem as expectativas e sabem onde estão. A mensagem é a seguinte: compensa ter um bom desempenho." Weber considera o novo programa da empresa a "força propulsora por trás de nossa transformação cultural. Criamos um ambiente onde os de alto desempenho podem prosperar. Ninguém aqui 'tem direito' a nada". Desde que o novo sistema de pagamento foi instituído, o giro de pessoal caiu e agora é de 12%, diz Weber. E de apenas 6% entre os de alto desempenho.
- **Quando há comprometimento com treinamento e suporte** - "O pagamento por desempenho exige mais comprometimento com treinamento, senão não funciona", diz Somerset. E pode exigir mais suporte administrativo.

QUANDO O PAGAMENTO POR DESEMPENHO NÃO FUNCIONA?

- **Quando joga os funcionários uns contra os outros** - Esse é o maior problema do pagamento por desempenho, segundo Jeffrey Pfeffer, professor de comportamento organizacional da Stanford Business School. Ele pesquisou o assunto e considera essa abordagem "um mito". "O sucesso de uma empresa não é consequência do que um indivíduo faz, mas do que faz o sistema", diz.

"Esses programas fazem mais mal do que bem", concorda Marc Holzer, professor de administração da Rutgers University e presidente da American Society for Public Administration. "Eles criam competição entre as pessoas. Enfatizam o indivíduo em vez da equipe. Praticamente todas as inovações são esforços do grupo. Sim, a pessoa excepcional deve ser recompensada. Porém, freqüentemente se ignora o fato de ela ser dependente das outras, dos serviços de apoio."

Pfeffer diz que as evidências indicam que a remuneração por desempenho pode ser mais eficaz dentro de um setor do que individualmente. "Participação de lucros, compra de ações, compartilhamento dos ganhos e bônus de grupo parecem produzir resultados positivos com mais regularidade do que esquemas de incentivo baseados no indivíduo."

- **Quando força um resultado em detrimento de outros** - Os sistemas de pagamento altamente competitivos tendem a promover qualidades muito menos benéficas, diz Pfeffer. "A Sears tentou e teve problemas. A empresa abandonou o sistema de comissão em suas lojas de consertos de carros quando foram encontradas evidências de fraude contra o consumidor, como funcionários recomendarem consertos desnecessários", conta Pfeffer em seu livro *The Human Equation: Building Profits by Putting People First* (Harvard Business School Press, 1998).

Pfeffer diz que as organizações que tentaram e posteriormente abandonaram planos de pagamento por desempenho citam problemas como vendedores extremamente agressivos, que alienam os consumidores, e altas taxas de rotatividade.

Apesar dos problemas, Peggy Palter, porta-voz da Sears, diz: "Isso era apenas uma pequena parte de nosso negócio". A empresa ainda prefere o pagamento por desempenho, observa ela, "e tem ficado satisfeita com os resultados". No decorrer dos anos, diz Palter, a Sears continua a atualizar e melhorar seu sistema de remuneração e desenvolveu abordagens diferentes para partes diversas da empresa -por exemplo, as divisões de crédito e varejo. "Agora, incentivamos a pontuação de atendimento ao cliente", diz ela.

- **Quando for demasiadamente subjetivo** - Weber diz que a subjetividade das avaliações é a parte mais controversa do processo da MetLife. "Se um gerente der um 3 a um funcionário, mas seu chefe der um 2 à mesma pessoa, acaba-se por jogar a culpa nas pessoas. O gerente vai ao funcionário e diz: 'Eu lhe dei um 3, mas fulano só lhe deu um 2'."

Na Enron, empresa de energia do Texas, os funcionários são divididos em cinco categorias, de "superior" (5%) a "precisa melhorar" (15%), de acordo com um artigo recente da revista *Time*. Essa abordagem da Enron, por exemplo, que tenta criar um sistema de classificação menos subjetivo e arbitrário, não depende das

opiniões ou caprichos de nenhum supervisor individual. Os funcionários podem apresentar autoavaliações e até escolher colegas e clientes para avaliá-los. E qualquer um na empresa pode voluntariamente apresentar uma avaliação do desempenho de outro colega.

- **Quando for tão subjetivo que expõe a empresa a alegações de parcialidade** - Os ex e atuais funcionários da Microsoft, Ford e Conoco entraram com processos alegando que os sistemas de classificação usados por essas empresas para conceder bônus e eliminar os de baixo desempenho eram parciais contra alguns grupos de funcionários: homens brancos em relação a negros ou mulheres, por exemplo, ou gerentes mais jovens em relação a mais velhos.

É POSSÍVEL FAZER FUNCIONAR?

Um estudo da Hewitt Associates realizado em 2000 traz opiniões distintas sobre a remuneração por desempenho. Um número maior de empresas está usando o plano de incentivos mais agora do que em 1990, mas só 22% disseram que acreditam nesse sistema. Entre as empresas pesquisadas, 21 % não acham que ajuda; 57% disseram que "ajuda um pouco". Uma pesquisa anterior da Hewitt, realizada em 1995, constatou que, dos 61 % de empresas da amostra que haviam adotado planos de remuneração variável com orçamentos de US\$ 5 milhões ou mais, 48% não conseguiram atingir suas metas.

Em seu livro, Pfeffer relata que, apesar de sua popularidade, a maioria dos planos tem dois atributos em comum: absorvem muito tempo e recursos da gerência e criam infelicidade geral.

Mesmo assim, a MetLife está encantada com seu programa, diz Weber. "É muito difícil, mas eu saio em visitas e peço às pessoas para levantar as mãos se estiverem satisfeitas com o plano. Todas as levantam. O que importa não é só o dinheiro, mas como você se sente por dentro. Ainda há ajustes por fazer. Para tornar algo uma instituição, você tem de mudar o coração e a cabeça."

Não importa o que os profissionais de RH decidam sobre o pagamento por desempenho, Pfeffer insiste que eles se lembrem disto: "Muitos estudos sugerem veementemente que essa forma de recompensa abala o trabalho em equipe, estimula um foco no curto prazo e leva as pessoas a acreditar que o pagamento não está de modo algum relacionado ao desempenho, mas, sim, a ter os relacionamentos 'certos' e

uma personalidade agradável".

Isso sugere que a única maneira de o pagamento por desempenho funcionar é recompensando o trabalho em equipe e o foco no longo prazo, projetando-o para ser o mais objetivo e justo possível. Alguns defensores obviamente acreditam nisso. Críticos como Pfeffer acham que a idéia é inerentemente viciada e que ignora a outra razão pela qual as pessoas trabalham: "para ter um sentido em suas vidas".

"De fato", acrescenta ele, "as pessoas trabalham para se divertir." As companhias que ignoram esse fato estão "essencialmente subornando seus empregados e irão pagar o preço da falta de fidelidade e comprometimento".

Essa é uma questão que não tem resposta fácil. Mas a maioria dos que estão envolvidos no assunto concordaria com Pfeffer quando ele avisa que o que pode potencialmente causar maior dano a uma organização é brincar com seu sistema de pagamento. Ao considerar essa decisão tão importante, o primeiro princípio a ser abordado pelo profissional de RH deveria ser: não causar danos.

QUANDO TODOS CONCORDAM

Se você for adotar um plano de pagamento por desempenho, preste atenção nestes princípios geralmente aceitos:

- O sucesso depende da disposição dos gerentes individuais de fazer avaliações objetivas de seus funcionários.
- Os gerentes precisam estar dispostos a diferenciar desempenhos que atendem às expectativas dos que as excedem - ou não as atingem.
- Os sistemas baseados em competência devem medir o desempenho de um funcionário em relação a um conjunto de comportamentos básicos que possuem um impacto comprovado sobre o negócio.
- Os pagamentos devem ser feitos trimestralmente ou pelo menos mais de uma vez por ano.
- Deve haver avaliações de acompanhamento.
- O plano deve ser comunicado de forma clara, freqüente e simples. . O sucesso depende do treinamento, reforço e comprometimento de toda a empresa.

*

**Workforce
HSM Management, mai-jun.2001**