

## Estudo de caso 7

### Introdução à Controladoria, 24 Maio 2018

#### Conceitos: Incentive Compensation

##### Descrição geral

“*Pay for knowledge*” ou “*Pay for skills compensation*” remunera o funcionário pelo conhecimento ou habilidades. Até recentemente, ao invés de remuneração o conhecimento que o empregado “tem”, o habitual era remunerar pelas habilidades e conhecimento que o ‘cargo ou função’ demandava. O que era focado no cargo, passou a ser focado no indivíduo (‘João, Maria, José’) que ocupa o cargo. Quando mais ele adquire de conhecimento, mais ele recebe<sup>1</sup>. Isso tem dado (i) maior flexibilidade ao gestor para alocação das equipes, (ii) diminuiu o número de funcionários demandado, (iii) aumenta diversidade de tarefas, satisfação, e reduz *turnover* e absenteísmo.

Porém a Google e Microsoft remuneram algumas habilidades de outra forma. Em 2017 ambas empresas passaram a pagar cerca de 30 mil dólares por cada *bug descoberto* em seus sistemas<sup>2</sup>. Isso é um tipo de pagamento variável por “entrega” conhecido como ‘*piece rate*’. Mozilla, Avast, PayPal, Yahoo, Facebook<sup>3</sup>, Mastercard, General Motors fazem o mesmo. Em 2018 a Netflix aperfeiçoou seu “*bug bounty program*”, envolvendo 700 pesquisadores autônomos em sua plataforma de identificação de falhas. Cada falha identificada paga até 15 mil dólares. Esses programas remuneram profissionais autônomos, especialistas, por cada um de suas descobertas<sup>4</sup>. Esses profissionais não são funcionários das empresas.

Hoje existem comunidades de especialistas (ex. Wysopal, Bugcrowd) que congregam os que atuam nesta função profissionalmente. Um desses profissionais diz “*Sometimes the end result of all the careful analysis is nothing. And sometimes he hits pay dirt.*”, outro diz “*I specialise in finding logical errors*”, e outro menciona: “*You need to have a good analytical ability and you need to be able to understand the coherencies,... patience and creativity are very important skills.*”<sup>5</sup> Cada profissional atua com conta própria, ‘caçando recompensas’ pelas suas descobertas.

Um famoso especialista questiona a remuneração variável em dinheiro, pois os motivadores intrínsecos (ex. autonomia, percepção de propósito) seriam melhores para aumento da inovação e produção<sup>6</sup>.

Porque o esquema de ‘*piece rate*’ é usado neste caso que demanda conhecimento e especialização?

\*\*\*

---

<sup>1</sup> <http://hrmpractice.com/pay-for-knowledge-pay-for-skills-compensation/>

<sup>2</sup> <http://fossbeta.com/google-increases-bug-bounty-payouts-50-microsoft-doubles/>

<sup>3</sup> <https://www.facebook.com/whitehat>

<sup>4</sup> <https://techcrunch.com/2018/03/21/netflix-launches-bug-bounty-program-to-pay-researchers-to-track-down-bugs/>

<sup>5</sup> <http://www.bbc.com/news/technology-25258620>

<sup>6</sup> [https://www.ted.com/talks/dan\\_pink\\_on\\_motivation](https://www.ted.com/talks/dan_pink_on_motivation)