

Recompensa por desempenho

Let's
2019

18

12/09

OK



Após estudar este capítulo, você estará apto a

RESULTADO DO APRENDIZADO 1 Implementar planos de incentivo.

RESULTADO DO APRENDIZADO 2 Identificar os diferentes tipos de planos de incentivo e descobrir por que eles funcionam.

RESULTADO DO APRENDIZADO 3 Explicar por que o aumento por mérito pode não motivar os funcionários e discutir meios de como aumentar seu valor motivacional.

RESULTADO DO APRENDIZADO 4 Indicar formas específicas de compensar os vendedores.

RESULTADO DO APRENDIZADO 5 Diferenciar como os ganhos podem ser compartilhados com funcionários de acordo com os planos Scanlon e Improshare de participação nos resultados.

RESULTADO DO APRENDIZADO 6 Diferenciar os planos de participação nos lucros e explicar suas vantagens e desvantagens.

RESULTADO DO APRENDIZADO 7 Descrever os principais tipos de planos PPAF (planos de propriedade de ações para funcionários) e discutir as vantagens que oferecem para empresas e funcionários.

A recente crise econômica alterou muito o panorama de remuneração por desempenho. Atualmente, as empresas estão mais propensas a relacionar estreitamente remuneração ao desempenho.¹ Se você é um grande banco em Wall Street ou uma pequena loja de Wisconsin que cortou gastos, você quer o maior retorno para seu dinheiro. Para muitas pessoas, isso significa alinhar os interesses dos funcionários com os interesses da empresa. Uma das melhores maneiras de se fazer isso é recompensar os funcionários por seu desempenho. Mas essa não é uma tarefa fácil. O processo de (1) escolher o plano de incentivo correto com base nos objetivos organizacionais, (2) criar medidas de desempenho e (3) administrar essas planas de incentivo pode parecer um pouco assustador, especialmente porque muita coisa pode dar errado se o processo não ocorrer da forma correta.

Uma empresa que tem feito isso do modo correto é a Lincoln Electric (www.lincolnelectric.com), fabricante líder de produtos para solda. Com sede em Cleveland, Ohio, a Lincoln Electric tem utilizado, por mais de 175 anos, a recompensa por desempenho como um componente vital de sua estratégia. A estratégia de remuneração da Lincoln é recompensar generosamente os funcionários pela produtividade, alta qualidade, ideias de redução de custos e contribuições para a empresa. O bônus de final de ano, por vezes, duplica o salário normal do funcionário. A remuneração normal baseia-se em quanto o funcionário produz. Em essência, o sistema de remuneração por desempenho consiste em três pontos principais.

Primeiro ponto: o funcionário é remunerado com base em quantos serviços de solda realizou. Quanto mais peças soldou, mais ganha. Segundo ponto: a qualidade dos serviços, as ideias de redução de custos e a contribuição para a empresa. Isso é avaliado e remunerado no final de cada ano na forma de bônus. Terceiro ponto: quanto bem a empresa, em sua totalidade, se comporta. Dessa forma, o funcionário compartilha os lucros obtidos pela empresa.²

De acordo com a pesquisa de orçamento salarial da *WorldatWork* 2010-2011, a maioria das organizações está aprendendo com empresas como a Lincoln Electric e incrementando os seus programas de remuneração por desempenho. Na verdade, empresas que tiveram baixo desempenho em 2011 não esperavam aumento salarial. As que tiveram desempenho médio poderiam esperar um aumento aproximado de 2,4% e as que tiveram alto desempenho, um aumento de 3,7%. Em outras palavras, as empresas estão entendendo que diferenciar seus funcionários com base no desempenho é mais do que uma necessidade.³

Neste capítulo, discutiremos os planos de incentivo em relação aos objetivos que se espera atingir e os diversos fatores que podem afetar seu sucesso. Para fins de discussão, como muitas organizações têm adotado programas de incentivo de base ampla para diferenciar os funcionários e seu desempenho, agrupamos os planos de incentivo em três grandes categorias: plano de incentivo individual, plano de incentivos para grupo e plano de incentivo empresarial, como mostrado na figura 10.1.⁴ No final do capítulo, também discutimos alguns planos de incentivo especiais para especialistas e executivos.



Razões estratégicas para planos de incentivo

Pagamento variável vinculado ao pagamento a alguma medida de desempenho individual, de grupo ou organizacional

Um elemento importante da gestão estratégica de remuneração é o uso de planos de incentivo, também chamados de programas de pagamento variável. Os programas de pagamento variável consistem em bônus, incentivos ou o reconhecimento do bom trabalho. Eles permitem que as organizações recompensem os funcionários por contribuições contínuas. Mais de 80% das empresas no âmbito mundial oferecem programas de pagamento variável. Como o chefe da consultoria de remuneração da Hewitt Associates, Sheldon Purolich, disse: "Durante a última década, e cada vez mais no ano passado, o pagamento variável se tornou um padrão conforme as empresas recompensavam o alto desempenho e a redução dos custos. Esperamos que essa tendência continue nos próximos anos."⁵ O pagamento variável é mais flexível do que o fixo (salário, pagamento por hora), uma vez que está ligado aos custos fixos que permitem flexibilidade

FIGURA 10.1

Tipos de planos de incentivo

INDIVIDUAL	GRUPO	EMPRESA
Trabalho por produção	Remuneração por equipe	Participação nos lucros
Plano padrão-hora	Plano Scanlon	Opção de compra de ações
Bônus		Plano de propriedade de ações para funcionários (PPAF)
Pagamento por mérito	Improshare	
Montante fixo por mérito		
Prêmios de incentivo		
Incentivos para vendas		
Planos de incentivo para especialistas		
Planos de incentivo para executivos		

para aumentar, diminuir ou manter futuros pagamentos aos funcionários como condição de garantia dos negócios. A maioria dos gerentes de RH vê o pagamento variável como estratégia, pois ele permite que a organização alinhe os interesses e resultados de seus funcionários com os da organização.

No entanto, um componente estratégico adicional que os gerentes de RH parecem esquecer é que o pagamento variável pode ser usado para trabalhar a justiça e a equidade na organização. Como resultado, o pagamento variável não só motiva os funcionários a fazer o que a organização quer que eles façam. Ele garante que os funcionários sintam que a organização é justa e sensível às suas contribuições individuais.

Por exemplo, diz-se que "nenhuma boa ação fica impune". Para os funcionários que fazem contribuições valiosas, isso não está muito longe da verdade. Um estudo com 20 mil funcionários constatou que 27% dos funcionários de "alto potencial" planejam deixar a empresa até o final de 2010.⁶ O motivo? Percepção da desigualdade salarial. No rescaldo da recente recessão econômica, muitos funcionários de alto desempenho sentiram que foram levados a assumir mais trabalho sem remuneração adicional. Como resultado, os desafios que poderiam motivar acabam sendo uma punição pelo sucesso se não estiverem relacionados às recompensas adicionais.⁸

Uma das dificuldades que as empresas enfrentam nos momentos difíceis está relacionada ao fato de solicitarem a todos que apertem o cinto, ainda que as empresas de alto desempenho saibam o seu valor de mercado e gostem de ser recompensadas por isso. Até mesmo os funcionários que não têm alto desempenho trabalham mais (e parecem mais felizes) quando a empresa premia as pessoas que merecem.⁹ A Shell Corporation é uma organização que se esforçou para demonstrar equidade e imparcialidade, de forma a garantir que os gerentes fossem capazes de diferenciar o desempenho de seus funcionários e os recompensas adequadamente. No geral, os funcionários afirmam que aqueles que têm alto desempenho esperam receber remuneração mais alta. De fato, quanto melhor o desempenho de um funcionário, mais focalizado no incentivo das recompensas baseadas em desempenho.¹⁰

Os incentivos das recompensas são fundamentados na filosofia da remuneração por desempenho (consultar Capítulo 9). Os planos de incentivo estabelecem um "limiar" de desempenho (um nível básico de desempenho) que um funcionário ou um grupo de funcionários devem alcançar para receber tal pagamento. De acordo com um gerente encarregado de remuneração, "O limiar relacionado ao desempenho é o nível mínimo que um funcionário deve atingir a fim de se qualificar para o pagamento variável". Além disso, planos de incentivo enfatizam um foco comparilhado nos objetivos organizacionais, ampliando as oportunidades de incentivos aos funcionários da organização.

Os planos de incentivo criam um ambiente operacional que defende uma filosofia de compromisso compartilhado por meio da crença de que cada indivíduo contribui para o desempenho e o sucesso organizacional.

Planos de incentivo associados aos objetivos da empresa

Os argumentos relacionados aos planos de incentivo destacam a vinculação entre remuneração, tanto individual como em grupo, e os objetivos da organização. As metas ou os objetivos específicos da empresa poderiam ser reduzidos e custos laborais, melhorar a satisfação dos clientes, expandir os mercados ou manter altos níveis de produtividade e qualidade, o que, por sua vez, melhora o mercado de bens e serviços norte-americanos em uma economia global. Ao mesclar os objetivos da organização com a remuneração, os gerentes acreditam que os funcionários se sentiriam "donos" de seus cargos, o que melhora o esforço e o desempenho no cargo. Os incentivos destinam-se a estimular os funcionários a se esforçarem mais para completar as tarefas — o esforço deles pode não ser motivado a empreender nos sistemas de remuneração baseados no tempo de serviço e/ou no número de horas trabalhadas. Além disso, o pagamento como forma de incentivo é muito valorizado como estratégia de remuneração para atrair e reter funcionários que apresentam alto nível de desempenho.¹¹ A Figura 10.2 resume as principais vantagens de programas de remuneração por incentivo, como observado por pesquisadores e profissionais de RH.

Os planos de incentivo funcionam? A resposta é sim e não. Vários estudos, juntamente com relatórios de organizações individuais, mostram uma relação mensurável entre os planos de incentivo e a melhoria do desempenho organizacional.¹² No entanto, o grau de sucesso depende de vários fatores, incluindo (1) a identificação de métricas organizacionais importantes que permitam medir o desempenho dos funcionários e (2) um plano de incentivo personalizado que mede eletricamente o rendimento do funcionário e recompensa o desempenho excepcional.¹³ Por exemplo, os funcionários do M.D. Anderson Cancer Center da University of Texas, classificado como o hospital de câncer nº 1 em 2010-1011, podem ter um aumento por mérito de até 10%, dependendo se eles atendem ou excedem as metas de desempenho do hospital. É importante ressaltar que em uma pesquisa para avaliar o programa de incentivo do hospital, as respostas dos funcionários mostraram uma forte conexão entre os objetivos organizacionais e a relação entre remuneração e desempenho.¹⁴ Na AFLAC Insurance, os vendedores que atingem as metas de vendas recebem bônus significativos, prêmios e reconhecimento por meio do *site* da empresa e de publicações internas.¹⁵ Por causa de práticas como essas, a AFLAC tem sido classificada pela *Fortune* como uma das 100 Melhores Empresas para Trabalhar.¹⁶

FIGURA 10.2

Vantagens de programas de remuneração por incentivo

- Os incentivos fazem que os esforços dos funcionários estejam focados em metas de desempenho específicas. Eles estimulam a motivação que produz importantes ganhos, tanto para o funcionário quanto para a organização.
- O pagamento de incentivos são custos variáveis ligados à obtenção de resultados. Os salários-base são os custos fixos não relacionados à produção.
- O pagamento de incentivos está diretamente relacionado ao desempenho. Se os objetivos de desempenho (quantidade e/ou qualidade) são atingidos, os incentivos são pagos. Se os objetivos não são atingidos, os incentivos não são pagos.
- Os incentivos estimulam o trabalho de equipe e a coesão do grupo quando a remuneração individual tem como base os resultados da equipe.
- Os incentivos são um modo de distribuir o sucesso entre os que são responsáveis por sua obtenção.
- Os incentivos são uma forma de aumentar a equidade e a justiça em uma organização.
- Os incentivos são uma forma de recompensar ou atrair indivíduos com o melhor desempenho quando o orçamento destinado ao salário é baixo.

Infelizmente, os estudos também mostram que os programas de pagamento variável podem não atingir os objetivos desejados nem levar a melhorias na organização. Em primeiro lugar, tais programas, às vezes, não satisfazem as necessidades dos funcionários. Em segundo lugar, a gerência pode não ser capaz de dar a atenção adequada à concepção e à implantação do programa, deixando os funcionários confusos quanto ao modo como a remuneração por incentivo é calculada. Em terceiro lugar, os funcionários podem ter pouca capacidade para atingir os padrões de desempenho. Além disso, o sucesso de um plano de incentivo depende do ambiente já existente na organização. É mais provável que um plano funcione quando o moral está alto, os funcionários acreditam que estão tendo um tratamento justo e existe harmonia entre funcionários e gerência.¹⁷

Requisitos para o sucesso de um plano de incentivo

Para um plano de incentivo ter sucesso, os funcionários devem acreditar nele. Esse desejo pode ser influenciado em parte pela maneira como a direção apresenta o plano e consegue convencer os funcionários de seus benefícios. Incentivar os funcionários a participar do desenvolvimento e da administração do plano provavelmente aumenta a disposição para aceitá-lo.

Os funcionários devem ver uma relação clara entre a remuneração por incentivo e o desempenho no cargo. Essa relação será mais visível se houver padrões objetivos de qualidade e de quantidade pelos quais o desempenho possa ser medido. O compromisso por parte dos funcionários em atender aos padrões também é essencial para que um plano de incentivo tenha êxito. Isso exige confiança e entendimento entre funcionários e seus supervisores, o que pode ser possível somente por meio de canais de comunicação abertos e de mão dupla. A gerência jamais deve permitir que o pagamento por incentivo seja visto como um *dirigido*. Em vez disso, deve ser visto como algo que precisa ser conquistado com esforço. Essa percepção pode ser fortalecida se o pagamento por incentivo for feito aos funcionários em crédito separado do crédito do salário habitual. Os especialistas em remuneração destacam, ainda, as seguintes características de um plano de incentivo bem-sucedido:¹⁸

- Identificar métricas organizacionais importantes que incentivem o comportamento dos funcionários.
- Envolver os funcionários. Os programas de incentivo devem parecer justos para os funcionários.
- Identificar o correto pagamento por incentivo. As fórmulas de distribuição devem ser simples e fáceis de entender.
- Estabelecer uma ligação clara entre desempenho e pagamento.

Além disso, programas de remuneração por incentivo bem gerenciados são comunicados aos funcionários de forma clara e contínua. Isso é verdadeiro tanto nos períodos econômicos bons quanto nos ruins. De acordo com Roisin Woolnough, consultor de remuneração, "é preciso comunicar o que você está fazendo e explicar por que isso é fundamental para o sucesso. Todo mundo precisa saber quais são os objetivos e quais são as recompensas ao alcançar os objetivos".¹⁹ As organizações proativas acham conveniente avaliar continuamente a operação e a administração de seus programas de pagamento variável.



Definindo as medidas do desempenho

Como vimos no Capítulo 7, mensurar e diferenciar o desempenho dos funcionários é uma das tarefas mais difíceis de um gerente. Esse é o caso quando as avaliações são usadas para distribuir as recompensas.²⁰ É preciso ser capaz de diferenciar as contribuições individuais daquelas feitas pelo grupo. Da mesma forma, é preciso evitar preconceitos baseados em gostar ou não de alguém, em diferentes personalidades e em agendas políticas. No âmbito do grupo, é necessário distinguir o quanto uma equipe contribuiu mais do que outra, mesmo que o trabalho desenvolvido seja

RESOLVENDO O APRENDIZADO 7

Como um concorrente direto da LinkedIn Electric, a Illinois Tool Works Inc. decidiu desenvolver mais incentivos baseados no desempenho. Como gerente de RH da Illinois Tool Works, como você implementaria com sucesso um programa de incentivo semelhante ao da LinkedIn Electric?

almente interdependente.²¹ Em suma, a medição individual, de grupo e as contribuições no âmbito organizacional podem ser extremamente complexas. A medição feita de modo que os funcionários sintam que estão sendo tratados injustamente pode gerar graves problemas. A Figura 10.3 mostra detalhes sobre o que fazer e o que não fazer ao mensurar o desempenho.

Muitas vezes, os problemas com planos de incentivo podem ser rastreados a partir das medidas escolhidas.²² Assim, as medidas quantitativas simples e estruturadas, que mostram uma clara relação com o desempenho, são as melhores. Medidas excessivamente quantitativas e complexas devem ser evitadas. Além disso, quando se seleciona uma medida de desempenho, é necessário avaliar a extensão em que os funcionários envolvidos podem realmente influenciá-la. Finalmente, as empresas devem evitar avaliar as metas de desempenho como se fossem "congenitas de caracra", tentando continuamente exceder resultados anteriores. Isso acaba levando o funcionário à frustração e à percepção de que os padrões são inatingíveis. O resultado será uma atitude de desconfiança em relação à gestão e de oposição a todo o programa de incentivo.

Se feita corretamente, no entanto, a mensuração pode comunicar a importância dos objetivos organizacionais estabelecidos. Por exemplo, se a organização deseja ser líder em qualidade, os índices de desempenho devem estar concentrados na satisfação do cliente, na pontualidade ou em situações livres de erros. Se o objetivo é ser um produtor de baixo custo, a ênfase deve estar na redução de custos ou no aumento da produtividade com os menores níveis aceitáveis de qualidade. Embora uma variedade de opções de desempenho esteja disponível, muitos focam a qualidade, o controle de custos ou a produtividade. No box Destacques na GRH 1, há cinco orientações comprovadas sobre como estabelecer e manter um programa eficaz de mensuração de desempenho.



Administrando planos de incentivo

Embora os planos de incentivo com base na produtividade possam reduzir os custos de pessoal, para atingir seu plano benefício eles devem ser cuidadosamente elaborados, implantados e mantidos. Uma regra fundamental é que o planejamento deve ser combinado com a abordagem de "prosseguir com cautela". Na verdade, para as pequenas empresas, essa abordagem pode até ser transposta para uma abordagem "trabalho em processo". (Para obter mais informações, consultar o box Aplicação para um pequeno negócio, a seguir.)

FIGURA 10.3

Mensurando prós e contras

Fazer	REMUNERAÇÃO INDIVIDUAL	REMUNERAÇÃO DE GRUPO	REMUNERAÇÃO DA EMPRESA
<ul style="list-style-type: none"> • mensurar o que é quantitativo e simples • mensurar o trabalho que é independentemente da contribuição dos demais • mensurar de uma maneira que mostre a relação entre trabalho e desempenho 	<ul style="list-style-type: none"> • mensurar o trabalho independente • mensurar de modo a evidenciar a relação entre trabalho e desempenho 	<ul style="list-style-type: none"> • mensurar o trabalho independente do ponto de vista organizacional • mensurar os resultados que os funcionários podem controlar • mensurar de modo a evidenciar a relação entre trabalho e desempenho 	<ul style="list-style-type: none"> • mensurar sem que os funcionários possam ver como o seu trabalho contribui para o progresso da empresa • mensurar sem considerar efeitos do ambiente (por exemplo, crises econômicas)
<p>Não fazer</p> <ul style="list-style-type: none"> • mensurar com base em quem você gosta ou não • mensurar com base na personalidade • mensurar com base nas preferências políticas • mensurar sem considerar as contribuições de colegas 			

© Cengage Learning 2013

1 DESTAQUES NA GRH

Definindo as medições de desempenho

— Os princípios

Grandes e pequenas organizações têm estabelecido medidas de desempenho para aumentar o sucesso operacional, ao mesmo tempo em que remuneram seus funcionários pelo resultado do desempenho deles. Definir medidas significativas de desempenho é um dos desafios mais importantes e difíceis com que a gestão se depara atualmente. Antes de desenvolver e implementar medidas organizacionais, gerentes e supervisores devem considerar as seguintes diretrizes:

- **As medidas de desempenho, em todos os níveis organizacionais, precisam ser consistentes com os objetivos estratégicos da organização.** Evite definir medidas ou padrões irrelevantes que não estejam estritamente vinculados à empresa ou ao que os funcionários realizam em seu trabalho.
 - **Especifique a intenção das medidas de desempenho e defenda a causa.** Demonstre que as medidas de desempenho são, na verdade, uma boa forma de gestão corporativa e que mantêm os gerentes e funcionários responsáveis pelo seu sucesso.
 - **Envolve os funcionários.** Uma etapa vital em qualquer programa de avaliação é o desenvolvimento de uma estratégia de envolvimento dos funcionários descrevendo a natureza da sua participação, da implementação e da administração contínua do programa de gerenciamento de avaliação. Divida a equipe de trabalho com base na natureza do trabalho e no potencial de seu impacto. Considere quais medidas precisam de personalização. A aceitação de um programa de avaliação de desempenho é destacada quando os funcionários "aderem" ao processo.
 - **Considere a cultura da organização e a demografia da equipe de trabalho ao criar as medidas de desempenho.** Por exemplo, as organizações com estrutura hierárquica mais tradicional podem precisar de mais tempo para implantar medidas de desempenho em comparação com organizações com estrutura mais simples, que são ágeis e com menos níveis hierárquicos em seus sistemas de controle e comando.
 - **Comunique a importância das medidas de desempenho.** As mensagens referentes ao desempenho são os princípios e as diretrizes que comunicam aos funcionários os níveis de desempenho exigidos e por que a organização precisa atingir determinado nível de sucesso.
- Os gerentes de cargos e salários apontam, repetidamente, vários pontos relacionados à efetiva administração de planos de incentivo. Por consenso, os três pontos mais importantes são:
1. Os sistemas de incentivo são eficientes apenas quando os gerentes estão dispostos a conceder incentivos com base no desempenho individual, de equipe ou organizacional. Permitir que a remuneração por incentivo se torne um pagamento garantido destrói sua intenção motivacional. O objetivo primário de um plano de remuneração por incentivo não é recompensar o funcionário em quase todas as circunstâncias, mas motivar o desempenho dele. Assim, para que o plano tenha sucesso, o fracasso de desempenho não pode ser recompensado.
 2. Os aumentos anuais de salários devem ser amplos o suficiente para recompensar e reforçar um desempenho excepcional. Quando os aumentos de remuneração são estabelecidos para assegurar que os aumentos não excedam certos limites (muitas vezes estabelecidos como porcentagem da folha de pagamento ou das vendas), essas restrições podem impedir a recompensa do desempenho destacado de um indivíduo ou grupo.
 3. Os custos gerais associados a implementação e administração do plano devem ser determinados. Eles podem incluir o custo de estabelecer os padrões de desempenho e o custo adicional de manutenção de registros. O tempo consuntivo em comunicar o plano aos funcionários, responder às perguntas e resolver quaisquer reclamações também deve ser incluído nesses custos.

Aplicação para um pequeno negócio



Administração de planos de incentivo em pequenas empresas

Uma série de incentivos funciona muito bem em pequenas empresas. Por exemplo, planos de bônus anuais caso sejam cumpridos os objetivos, opções de ações ou opções de interesse da sociedade e os direitos de propriedade restritos. Tais planos podem ser tanto uma bênção como uma maldição. Eles propiciam uma ótima maneira de alinhar os interesses dos funcionários com os do proprietário, mas gerenciá-los pode ser demorado e levar a sentimentos de desigualdade. Muitas pequenas empresas não têm planos de remuneração por desempenho porque acham que eles são muito complicados e potencialmente mais prejudiciais do que úteis.

Embora as armadilhas potenciais dos sistemas de incentivo em pequenas empresas sejam grandes, os potenciais benefícios valem o risco. A chave é entender esses riscos e gerenciá-los. Abaixo estão relacionadas algumas ações que podem ajudar as pequenas empresas na administração dos planos de incentivo:

1. Manter planos de incentivo simples. Quanto mais fácil for para os funcionários entenderem como podem ser recompensados, mais provavelmente vão adotar o sistema de incentivos.
2. Tratar o plano como um "trabalho em processo". Os proprietários de pequenas empresas precisam estar receptivos a seus funcionários de modo a lhes deixar claro que a empresa está tentando recompensar de forma justa e equitativa.
3. Estar receptivo ao feedback é fundamental para a melhoria contínua do plano. Os funcionários precisam saber que somente após superarem a expectativa geral é que as recompensas adicionais começam a aparecer. Isso garante que os funcionários vão se sentir menos prejudicados com a possibilidade de manter um salário-base. Também mostra que apenas o desempenho geral traz lucros necessários para sustentar a empresa. Isso está acima e além do nível de subsistência, em que o proprietário pode dizer: "Agora compartilhamos os lucros". Por fim, isso também mostra que o alto desempenho é recompensado e que, se o funcionário fizer bem para a empresa, fará bem para si mesmo.
4. Decidir quando as recompensas serão oferecidas ao funcionário. Quanto mais for possível relacionar os incentivos ao desempenho, mais o funcionário será capaz de sustentar esse comportamento.
5. Separar as recompensas do pagamento regular. Quando os funcionários percebem que realmente está sendo oferecido algo a mais com base no seu desempenho, eles fazem uma distinção mais clara entre aparecer para trabalhar e de fato contribuir. Também é importante ter certeza de que os bônus são conhecidos por outras pessoas na organização, pois isso funciona como uma recompensa em si mesma.
6. Refinar as medidas e ter certeza de que os funcionários estão felizes com elas. Comunicar-se com os funcionários é a chave para se ter certeza de que os planos de incentivo não vão acabar rindo por terra no mês seguinte à sua implantação.

RESUMO DO APRENDIZADO

Se o Google remunerasse seus programadores com base em programas como o Google por dia, o que você acha que aconteceria? Se a Lincoln Electric remunerasse as pessoas apenas com base em uma taxa horária padrão, a produtividade permaneceria a mesma? Se os soldados recebessem um bônus adicional ao se realizarem no serviço militar, qual provável seria esse salutarismo novamente?



Plano de incentivo individual

Uma palavra, *flexibilidade*, descreve o cerne de planos de incentivo individuais.²³ Por exemplo, a tecnologia, as tarefas e os deveres do cargo e/ou as metas organizacionais (como ser um produtor de baixo custo) têm impacto na escolha dos programas de pagamento por incentivo. O pagamento por incentivo pode ser determinado pelo número de unidades produzidas, pelo cumprimento de metas específicas de desempenho ou pela melhoria da produtividade da empresa. Além disso, em indústrias altamente competitivas, como as de alimentos e varejo, margens de lucro baixas afetam a disponibilidade de dinheiro destinado aos planos de incentivo. Essas considerações sugerem que a tradição e a filosofia, bem como a economia e a tecnologia, ajudam a orientar a concepção dos sistemas de incentivo individuais.

Trabalho por produção

Um dos planos de incentivo mais antigos baseia-se no trabalho por produção ou peça produzida. De acordo com esse sistema de trabalho, os funcionários recebem determinado valor por unidade produzida. O pagamento é determinado pelo número de unidades produzidas durante um período. Na Steelcase, fabricante de móveis para escritório, os funcionários podem superar o salário fixo, muitas vezes em até 35%, por meio da remuneração por produção de cada tira de metal que corram ou pelo estofamento de cada cadeira. De acordo com a taxa de peça diferencial, os funcionários que excederem a produção-padrão recebem, por todo o seu trabalho, uma taxa superior àquela paga aos que não excederam o padrão.

As empresas incluem o trabalho por produção em sua estratégia de remuneração por várias razões. O salário de cada funcionário é simples de calcular, e o programa permite certa organização, de modo que é possível prever os custos trabalhistas com precisão considerável, uma vez que esses custos são os mesmos para cada unidade produzida. O sistema de remuneração por produção se mostra mais bem-sucedido quando é possível avaliar prontamente as unidades produzidas, quando a qualidade do produto é menos importante, quando o trabalho é bastante padronizado e quando se pode manter um fluxo constante de trabalho.

Calculando a taxa por peça

Embora os padrões de tempo estabeleçam o número de horas exigido para desempenhar certa quantidade de trabalho, eles não determinam por si mesmos como deve ser o incentivo. As taxas de incentivo devem se basear no pagamento estipulado por hora; caso contrário, seriam pagas conforme o tipo de trabalho executado. Por exemplo, o tempo-padrão para a produção de uma peça em um trabalho que pague US\$ 12,75 por hora foi fixado em 12 minutos. A taxa por peça seria US\$ 2,55 por unidade, calculada da seguinte maneira:

$$\frac{60.000 \text{ (minutos por hora)}}{12 \text{ (tempo-padrão por unidade)}} = 5 \text{ unidades por hora}$$

$$\frac{\text{US\$ } 12,75 \text{ (taxa por hora)}}{5 \text{ (unidades por hora)}} = 2,55 \text{ por unidade}$$

Trabalho por produção: desvantagens

Apesar de suas vantagens óbvias, incluindo o vínculo direto com a filosofia de remuneração por desempenho, os sistemas de trabalho por produção apresentam várias desvantagens que se contrapõem à sua utilidade. Uma das maiores deficiências do trabalho por produção, bem como de outros planos de incentivo baseados no esforço individual é que nem sempre ele pode ser um motivador positivo. Se os funcionários acreditarem que um aumento na produção vai provocar a desaprovção de colegas (muitas vezes mencionada como "estouro da taxa"), eles podem evitar o esforço máximo, pois o desejo de aprovação é maior do que o de ganhar mais. Além disso, as funções nas quais é difícil distinguir ou analisar as contribuições individuais ou nas quais o trabalho é tão mecanizado a ponto de o funcionário exercer muito pouco controle sobre a produção, o sistema de trabalho por produção pode ser inadequado. Esse sistema de trabalho por produção também pode ser inadequado quando:

- * a qualidade é mais importante que a quantidade
- * as mudanças na tecnologia são frequentes
- * os padrões de produção nos quais o trabalho por produção é baseado são de difícil desenvolvimento

É importante salientar que os sistemas de incentivo do trabalho por produção podem contrariar uma cultura organizacional que esteja promovendo a colaboração, a criatividade ou a solução de problemas por parte do pessoal, visto que cada uma dessas metas pode influir no tempo e na produtividade do funcionário e, portanto, no incentivo total recebido.

trabalho por produção ou peça produzida
Plano de incentivo no qual os funcionários recebem certa quantidade por unidade produzida

taxa de peça
Remuneração segundo a qual os funcionários que produzem certa quantidade recebem um pagamento maior do que aquele destinado aos que não excedem a quantidade-padrão

Plano padrão-hora

plano padrão-hora
Plano de incentivo baseado na conclusão do trabalho em um padrão de tempo predefinido

Outra técnica comum de incentivo é o plano padrão-hora, por meio do qual a taxa de incentivo é definida com base em um "tempo-padrão" predefinido para concluir um trabalho. Se os funcionários terminam o trabalho em um tempo menor do que o esperado, o pagamento deles ainda se baseia no tempo-padrão para o trabalho multiplicado por seu valor por hora.

Os planos de padrão-hora são populares nos departamentos de serviços de distribuidoras de automóveis. Por exemplo, se o tempo-padrão para instalar o motor em um caminhão de meia tonelada for de cinco horas e o mecânico completar o trabalho em quatro horas e meia, a remuneração será o valor pago ao mecânico por hora vezes cinco horas. Tais planos são extremamente adequados a operações de ciclo longo ou a cargos e tarefas não repetitivos que exigem diversas habilidades. Contudo, embora esses planos possam motivar os funcionários a produzir mais, as empresas devem assegurar que a manutenção do equipamento e a qualidade do produto não sejam afetadas, uma vez que os funcionários procuram realizar o trabalho com mais rapidez para obter renda adicional.

Bônus

bônus
Pagamento de incentivo suplementar ao salário-base

Um bônus é o pagamento de incentivo que um funcionário recebe além de seu salário normal. Frequentemente é oferecido no final do ano e não se torna parte do salário normal. Os bônus têm a vantagem de propiciar remuneração extra aos funcionários que se esforçam mais, ao mesmo tempo em que mantêm a segurança do salário normal para os funcionários.

Os pagamentos de bônus são comuns entre os funcionários de nível gerencial e executivo, mas tendências recentes mostram que têm sido cada vez mais oferecidos a funcionários de toda a empresa.²⁴ Por exemplo, um estudo realizado pela RAND, organização de pesquisas sem fins lucrativos, mostrou que o aumento do uso de bônus em dinheiro pelo Departamento de Defesa dos Estados Unidos tem aumentado o alistamento de militares em cerca de 20%.²⁵ Esse aumento na retenção por meio de bônus economizou dinheiro do Departamento de Defesa, bem como o ajudar a superar as atitudes em relação aos efeitos adversos das implantações frequentes e longas.

Os bônus podem ser uma ferramenta poderosa para aumentar o desempenho futuro. Por exemplo, se a relação entre remuneração e desempenho está claramente estabelecida, o bônus pode ser uma das ferramentas mais eficazes para aumentar o desempenho futuro. Um estudo sobre bônus versus aumento salarial real mostrou que melhorar a remuneração por meio do aumento de 1% por mérito elevaria o desempenho futuro em 2%. No entanto, se o mesmo dinheiro fosse aplicado em bônus de remuneração por desempenho, o desempenho do funcionário aumentaria em 15%. Na verdade, evidenciar uma forte relação da remuneração por desempenho com o bônus pode melhorar drasticamente a produtividade do funcionário.²⁶

Dependendo de quem deve receber a bonificação, o pagamento do incentivo pode ser determinado com base na redução de custos, na melhoria da qualidade ou em critérios de desempenho estabelecidos pela empresa. No nível executivo, por exemplo, os critérios de desempenho podem incluir o aumento nos ganhos ou objetivos específicos ao empreendimento estabelecidos de comum acordo.

bônus pontual
Bônus não planejado concedido pelo esforço de um funcionário, mas sem relação com uma medida de desempenho estabelecida

Quando alguma contribuição especial do funcionário deve ser recompensada, um bônus pontual é usado. O bônus pontual, como o nome sugere, é imediato e, em geral, recompensa um esforço não ligado diretamente a um padrão de desempenho estabelecido. Por exemplo, um representante do serviço de atendimento ao cliente pode receber um bônus pontual por trabalhar longas horas no atendimento de um extremo perdido de um cliente novo. Os bônus pontuais são considerados ferramentas motivacionais úteis e de retenção para funcionários sobrecarregados, especialmente durante épocas de crise financeira. Lauren Sejan, especialista em remuneração na Watson Wyatt Worldwide, observa: "Creio que os bônus pontuais são uma das formas de remuneração mais subutilizadas, considerando o quanto os funcionários os aprovam. Esses planos fazem sentido."²⁷

Pagamento por mérito

Um programa de pagamento por mérito (aumento por mérito) estabelece uma relação entre o aumento no salário-base e o desempenho do funcionário. Ao contrário do bônus, o aumento por mérito é incorporado ao salário-base, independentemente do desempenho futuro. Normalmente, o aumento por mérito é dado ao funcionário que atingiu determinado padrão de desempenho objetivo (embora uma avaliação subjetiva do desempenho do subordinado por parte de seu superior possa exercer importante papel na concessão do aumento). O aumento por mérito pode ser uma fonte de motivação se os funcionários perceberem sua relação com o desempenho exigido.²⁸

As teorias de motivação, além das pesquisas na área de ciências do comportamento, apresentam uma justificativa para os planos de remuneração por mérito, bem como para outros programas de remuneração por desempenho.²⁹ No entanto, pesquisas mostram que é necessário que o aumento por mérito esteja na faixa de 7% a 9% para que seja considerado um motivador.³⁰ Os funcionários podem acolher os menores valores percentuais, mas o pouco aumento no salário pode não levar a um aumento significativo do esforço por parte dos funcionários para alcançar resultados nos negócios. Conseqüentemente, com orçamento de baixos salários (consultar o Capítulo 9), as organizações que desejam recompensar seus funcionários por melhor desempenho precisam distribuir para esses indivíduos uma grande parte do orçamento destinado à remuneração.³¹ Um significativo aumento da remuneração por mérito atrai a atenção de profissionais com melhor desempenho e, ao mesmo tempo, é um alerta para funcionários de baixo desempenho. Uma política de remuneração estratégica deve ser capaz de diferenciar os níveis de desempenho: excelente, bom ou médio. Além disso, aumentos concedidos com base no mérito devem ser diferenciados dos aumentos relacionados ao custo de vida ou a outros aumentos em geral.

Problemas com os aumentos por mérito

O aumento por mérito nem sempre atinge seus objetivos. Ao contrário do bônus, o aumento por mérito pode ser incorporado ao salário após um dado período (nos Estados Unidos, um ano), mesmo quando ocorre queda no desempenho. Quando isso acontece, os funcionários deixam de ver a relação entre o aumento e o próprio desempenho. Além do mais, aquilo que se costuma chamar de aumento por mérito geralmente acaba se revelando um aumento com base em tempo de serviço ou em favoritismo. Uma avaliação parcial efetuada por um superior quanto ao desempenho de seu subordinado pode representar um papel muito importante na concessão do aumento. Mesmo quando o aumento por mérito é determinado pelo desempenho, os ganhos do funcionário podem ser contrabalançados pela inflação e por mais imposto de renda. Os especialistas em remuneração também reconhecem os seguintes problemas com os planos de remuneração por mérito:

1. O dinheiro disponível para o aumento por mérito pode ser insuficiente para elevar satisfatoriamente o salário-base dos funcionários.
2. Os gerentes podem não ter orientação sobre como definir e medir o desempenho; os critérios de recompensa por mérito podem ser vagos.
3. Os funcionários podem não acreditar que sua remuneração esteja ligada ao esforço e ao desempenho; eles podem não conseguir diferenciar a remuneração por mérito de outros tipos de aumento de salário.
4. Os funcionários e seus gerentes podem ter diferentes pontos de vista dos fatores que contribuem para o sucesso do trabalho.
5. Os planos de remuneração por mérito podem criar sentimentos de desigualdade em relação a salário.³²

RESULTADO POR EMPENHO 33

Se você tiver um bom desempenho, provavelmente vai querer ser recompensado por isso. Mas qual é o melhor modelo para recompensar os funcionários com bom desempenho? É melhor oferecer bônus por mérito, aumento por mérito ou apenas reconhecê-los pelo seu trabalho? São qual for a recompensa, como se certificar de que ela motiva os funcionários?

política de mérito
Diretrizes que orientam o
aumento por mérito e que
estão vinculadas a objetivos
de desempenho

Embora não existam soluções fáceis para esses problemas, as organizações que oferecem um verdadeiro plano de remuneração por mérito geralmente baseiam a porcentagem de aumento nas políticas de mérito vinculadas às avaliações de desempenho. Por exemplo, um aumento salarial de "3%" será anexado a uma avaliação de desempenho "acima da média". As porcentagens podem mudar a cada ano, de acordo com as preocupações internas ou externas, por exemplo, os níveis de lucro ou as condições econômicas nacionais, como indicado pela variação do índice de preços ao consumidor. Para evitar que todos os funcionários sejam avaliados como excelentes ou acima da média, os gerentes podem ser obrigados a avaliar o desempenho de acordo com uma fórmula preestabelecida (apenas 10% podem ser classificados como excelentes). Além disso, ao definir os percentuais de mérito, as organizações devem considerar o desempenho individual, além de fatores como formação, experiência e salário atual.

Prêmios e reconhecimento como forma de incentivo

Os prêmios por incentivo e reconhecimento do funcionário são uma parte importante da estratégia de remuneração por desempenho. Em 2011, um estudo realizado pela Associação Americana de Psicologia constatou que 43% dos funcionários sentem que recebem de forma inadequada prêmios não monetários e reconhecimento por suas contribuições. De fato, quase um terço (32%) dos funcionários indicou que tinha a intenção de procurar um novo emprego no ano seguinte.³³

Muitas empresas reconheceram essa tendência e têm se esforçado para elevar seus prêmios e programas de reconhecimento. Mais de 40% das empresas apresentaram um aumento nos prêmios de incentivo e reconhecimento em 2011.³⁴ Por exemplo, a Nordstrom oferece o prêmio Paacesetter e o prêmio All-Star para serviços. Paacesetter é o título dado aos 10 melhores vendedores cujas vendas líquidas alcançam ou ultrapassam a meta anual de vendas para o seu departamento. Os indivíduos são reconhecidos em reuniões da empresa e recebem um prêmio em dinheiro, ações da Nordstrom e um desconto maior nos produtos ao longo do ano. Uma venda All-Star é reconhecida a cada mês e um serviço ao cliente All-Star é reconhecido a cada trimestre. O prêmio é apresentado na reunião de reconhecimento.

Os prêmios não monetários permitem que os funcionários saibam que são valorizados, por isso mais e mais empresas estão utilizando incentivos como esses para reconhecer o alto desempenho.



goephotodesign/Shutterstock.com

As famílias dos funcionários são convidadas. Os vencedores recebem um desconto de 33% nos produtos (a partir de 20%), um prêmio de US\$ 100 em dinheiro, cartões de visita especiais e fotos dos funcionários.

Os prêmios são utilizados como reconhecimento pelo aumento na produtividade, por contribuições especiais, por realizações específicas e por serviços prestados à organização. No caso de prêmios de incentivo não monetários, o funcionário pode ganhar produtos, presentes personalizados, ingressos para teatro ou jogos, férias, jantar, cartões-presente e roupas personalizadas. Os prêmios tangíveis que apresentam a mensagem e o estilo certos podem fazer os funcionários se sentirem valorizados e, ao mesmo tempo, ressaltam o valor da empresa.

As pesquisas demonstram que incentivos não financeiros são mais eficazes quando combinados com um programa relevante de reconhecimento. Tyler Gentry, especialista em reconhecimento do funcionário, observa o seguinte sobre a importância de prêmios de incentivos não monetários: "O reconhecimento e os prêmios não são tanto sobre reconhecer que alguém foi 'acima e além' e dar-lhe presentes, são sobre deixar os funcionários saberem que são valorizados e apreciados. O reconhecimento é um canal que mostra aos funcionários que a empresa valoriza seus esforços, seus talentos originais e suas contribuições".³⁵ As empresas devem ter o cuidado de relacionar os prêmios ao desempenho e entregá-los de maneira oportuna, sincera e específica. Geralmente, quanto maior o reconhecimento público, mais poderoso o efeito.³⁶

De modo importante, os prêmios de incentivo não monetários devem apoiar as metas e os objetivos de negócios. Greg Boswell, diretor de soluções para clientes na OC Tanner, observa: "Hoje as empresas estão pensando de forma mais estratégica em prêmios e reconhecimento em relação a programas estritamente alinhados com seus objetivos de negócio".³⁷ Por exemplo, se a melhoria da qualidade é uma meta dos negócios, o reconhecimento precisa estar vinculado a comportamentos que promovam a obtenção da qualidade. Além disso, os prêmios de incentivo funcionam melhor quando são apelativos e valorizados pelos funcionários. Em uma agência de publicidade, o funcionário do mês é autorizado a dirigir o carro do presidente por 30 dias; o carro é uma Maerati. No box Desaque na GRH 2, há sugestões para prêmios de incentivo não monetários com base nas gerações às quais os funcionários pertencem.

Incentivos de vendas

O entusiasmo e o impulso exigidos na maioria das atividades de vendas impõem que os funcionários estejam altamente motivados. Esse fato, bem como a natureza competitiva das vendas, explica por que os incentivos financeiros são amplamente usados no caso de vendedores. Esses planos de incentivo fornecem uma fonte de motivação que capitaliza a colaboração e a confiança. Por exemplo, os vendedores da Nordstrom recebem por comissão. Em média, o salário do vendedor é de US\$ 38.900 por ano, e o salário médio do gerente de departamento é de US\$ 49.500 por ano, mas há vendedores que ganham mais de US\$ 100.000 por ano. Isso significa que, na média, os vendedores da Nordstrom fazem mais de US\$ 18 por hora.³⁸ A motivação é extremamente importante para funcionários que, por estarem distantes do escritório e por não poderem ser supervisionados de perto, devem ter alto grau de autodisciplina.

Necessidades específicas dos planos de incentivo de vendas

Os sistemas de incentivo para os vendedores são complicados pelas amplas diferenças relacionadas aos tipos de cartões de vendas. Há diferenças vão desde funcionários de lojas de departamento, que fazem a nota das compras dos consumidores, aos vendedores industriais na McGraw-Hill, que oferecem consultorias e outros serviços altamente técnicos. O desempenho dos vendedores pode ser medido pelo volume em dinheiro de suas vendas e por sua capacidade de estabelecer novas contas. Outras medidas são a capacidade de promover novos produtos ou serviços e de fornecer várias formas de serviço e assistência ao cliente que não produzem receitas de vendas imediatas.³⁹

Os padrões de desempenho de vendedores são, entretanto, difíceis de desenvolver, pois seu desempenho muitas vezes é afetado por fatores externos, que vão além de seu controle. As flutuações econômicas e sazonais, a concorrên-

RESUMINDO DO APRENDIZADO 4

A Siemens é uma das maiores empresas de eletrônicos e engenharia do mundo. Ao mesmo tempo em que produz muitos produtos de consumo, como telefones celulares e eletrodomésticos, vende de seus produtos são vendidos para outras empresas. Como resultado, a Siemens depende muito de seus vendedores. Quais são os desafios típicos de remuneração que você usaria para aumentar as vendas na Siemens?

Remuneração de equipe

plano de incentivo para equipes
para equipes
Plano de remuneração no qual todos os membros da equipe recebem um bônus de incentivo quando superam os padrões de produção e serviços

O plano de incentivo para equipes recompensa os membros da equipe com uma bonificação de incentivo quando padrões de desempenho, estabelecidos de comum acordo, são atingidos ou superados. Os incentivos da equipe procuram estabelecer um clima psicológico que promova a cooperação de cada integrante e um desejo coletivo de cumprir metas e objetivos organizacionais. Embora os planos de incentivo para equipes promovam uma filosofia de remuneração por desempenho, estabelecer um plano de incentivo eficaz não é fácil.

Um problema no estabelecimento da remuneração por equipe é que nem todas as equipes são iguais (consultar Capítulo 4). Por exemplo, equipes multifuncionais, equipes autônomas e equipes de forças-tarefa impossibilitam o desenvolvimento de um tipo consistente de plano de remuneração. De acordo com Steven Gross, gerente da Hay, "Cada tipo de equipe exige uma estrutura de pagamento específica para funcionar da melhor forma possível". O box Destaques na GRH 3 lista as considerações importantes na concepção de um plano de incentivo para equipes.

Quando está decidida a remuneração da equipe, as organizações costumam usar a abordagem de três etapas para definir o pagamento de incentivo para a equipe. Em primeiro lugar, são estabelecidas medidas de desempenho de

DESTAQUES NA GRH

3 Lições aprendidas: planejando programas de participação nos resultados



Su programa de participação nos resultados será bem-sucedido? Embora não haja nenhuma chave específica para o sucesso, os especialistas citam alguns itens importantes em um significativo programa de resultados:

- Os membros organizacionais – funcionários e gerentes – estão predispostos a integrar um sistema de incentivos? Existe uma "prontidão cultural" para a remuneração por resultados? Se a mudança é indicada, que informação deve ser dada aos funcionários da empresa?
- Suporte integral da gerência e dos funcionários para o esforço relacionado à participação nos lucros. Embora o apoio da alta gerência seja decisivo, sem o incentivo de gerentes de nível inferior e médio (aqueles diretamente envolvidos na implementação do programa), os esforços fracassam invariavelmente.
- Ao desenvolver novos programas, é preciso incluir representantes de todos os grupos afetados pelo esforço de incentivo – trabalho, gestão, funcionários, e não a exclusão, favorece a confiança e o entendimento da intenção e da operação do programa, bem como de sua importância no sucesso organizacional.
- Padrões de medida efetivos, justos e precisos. As medidas de desempenho selecionadas devem ser os principais indicadores do sucesso organizacional. Não tente medir tudo. Os funcionários devem ser capazes de influenciar diretamente as medidas de desempenho. Além disso, essas medidas devem ser desafiadoras, mas realistas e alcançáveis. Os padrões devem incentivar o maior esforço sem deixar de ser razoáveis.
- As fórmulas de distribuição de bonificações devem ser consideradas justas e fáceis de calcular, além disso devem possibilitar pagamentos em uma base frequente e ser amplas o suficiente para incentivar o esforço futuro do funcionário. A meta é criar um ambiente de remuneração por desempenho. Quando as normas não são cumpridas, é preciso explicar por que um prêmio não foi ganho.
- Como os prêmios por incentivo serão distribuídos. Os membros da equipe recebem prêmios em quantias iguais ou recebem pagamentos diferenciados com base em fatores como tempo de serviço, níveis de habilidade, taxas de remuneração, contribuições dos membros, e assim por diante?
- Comunicar, comunicar, comunicar. É preciso promover constantemente os benefícios dos prêmios de incentivo e a contribuição dos funcionários para o sucesso organizacional.

acordo com as quais será concedida a remuneração por incentivo. As melhorias na eficiência, na qualidade do produto ou na redução dos materiais ou dos custos do trabalho são critérios comuns tomados como paradigma. Por exemplo, se os custos de pessoal de uma equipe representarem 30% do dinheiro de vendas da organização, e a organização paga um bônus para redução de custos de pessoal, sempre que os custos de pessoal da equipe estiverem abaixo desses 30% a economia será revertida em bônus de incentivo aos membros da equipe. As informações sobre o montante da bonificação de incentivo são divulgadas aos funcionários a cada semana ou mês, explicando por que o pagamento de incentivo foi ou não concedido. Em segundo lugar, o montante da bonificação de incentivo deve ser determinado. Na Thrivent Financial for Lutherans, os assinantes de seguro-saúde podem receber bônus de incentivo de equipe de até 10% do salário-base. No entanto, o nível exato de pagamento de incentivos depende do desempenho geral da equipe e do desempenho da empresa ao longo de um ano. Os incentivos de equipe na Thrivent são pagos anualmente. Em terceiro lugar, uma fórmula de distribuição de pagamentos é estabelecida e explicada de modo claro aos funcionários. A bonificação de equipe pode ser distribuída igualmente entre os funcionários, pode ser proporcional ao salário-base ou pode ser paga de acordo com a contribuição relativa de cada um à equipe. Com fórmulas criteriosas, os gerentes ou, em alguns casos, os próprios integrantes da equipe definem como fazer a distribuição.

Os planos de incentivo para equipes não estão livres de problemas. A seguir, estão alguns problemas observados em relação à remuneração da equipe.

- Os integrantes da equipe podem perceber que "seus" esforços contribuem pouco para o sucesso da equipe ou para a obtenção de bonificações de incentivo.
- Problemas sociais intergruppo. Os membros da equipe podem estar com medo de que um indivíduo possa fazer os outros ficarem mal ou que um indivíduo desperdeie menos esforço do que outros, mas compartilhe igualmente os prêmios – é o efeito de "carona".
- Fórmulas de pagamento complexas ou prêmios insuficientes.

Programas de participação nos resultados

Os programas de participação nos resultados destinam-se a aumentar a produtividade e a diminuir os custos de pessoal e a compartilhar os ganhos financeiros com os funcionários. Esses programas se baseiam em uma fórmula matemática que compara padrões de desempenho com a produtividade real durante um dado período. Quando a produtividade excede o padrão, as economias estipuladas de comum acordo são divididas entre os funcionários. A ideia de que os funcionários envolvidos aprimoram a produtividade por meio do uso mais efetivo de recursos da empresa é inerente à participação nos resultados.

Embora a produtividade possa ser medida de diversas formas, em geral é calculada como uma relação entre o volume de produção e os insumos. Vendas, peças produzidas, peso, custos-padrão totais, dinheiro ganho com pessoal direto e pedidos de clientes são medidas comuns dos resultados. Os insumos medidos incluem materiais, pessoal, energia, estoque, bens ou serviços comprados e custos totais. Normalmente, há um aumento na produtividade quando:

- Uma produção maior é obtida com insumo menor ou igual.
- Uma produção igual é obtida com menos insumo.

Há muitas variações de programas de participação nos resultados – por exemplo, plano Scanlon e Improshare. O plano Scanlon enfatiza a gestão participativa e incentiva a redução de custos por meio da divisão com os funcionários de todas as economias resultantes das reduções. O Improshare é baseado no número de bens acabados que as equipes de trabalho completam em determinado período.

Programas de participação nos resultados
Programas nos quais a empresa divide parte dos ganhos financeiros com os funcionários, de acordo com uma fórmula predeterminada que reflete a melhoria da produtividade e da lucratividade

RESULTADO DO APRENDIZANDO 5

Com a nova realidade econômica e a globalização, os programas de participação nos resultados, como o Scanlon e o Improshare, são algo cada vez mais relevante. Será que os benefícios dessas iniciativas de equipe superam os custos?

Plano Scanlon
Plano de bonificação que utiliza os comitês de funcionários e representantes da administração para intervir na produção dos custos

cionário, conforme determinação de norma estabelecida para os custos diretos de pessoal. O plano Scanlon tornou-se uma forma fundamental de gestão, se não um modo de vida, em organizações como a American Value Company, TRW, Weyerhaeuser e Watermark Credit Union.⁴⁵ As informações específicas sobre o plano Scanlon podem ser obtidas na Scanlon Leadership Network.⁴⁵ As *networkings* tem ajudado as organizações nos segmentos de manufatura, transporte, saúde, comunicação, armazenamento, entre outros, a implantar o plano Scanlon.

Improshare

Programa de participação nos resultados em que as bonificações se baseiam na produtividade geral da equipe

O plano Scanlon

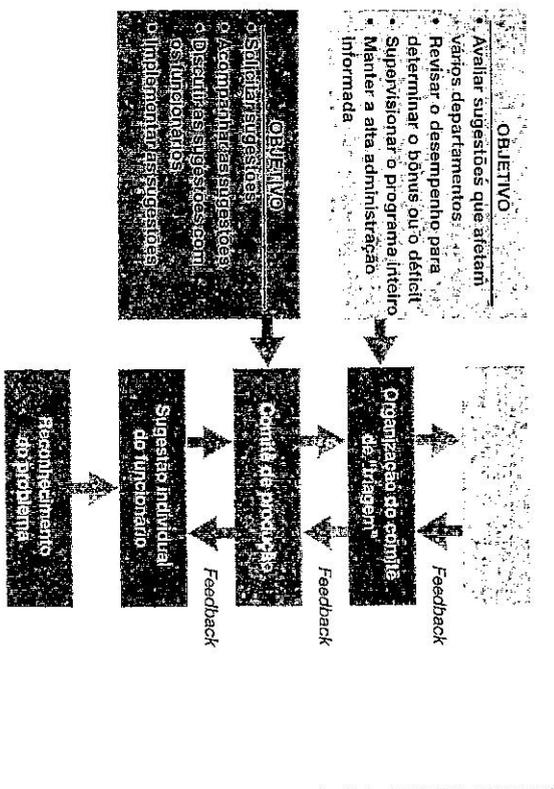
O plano Scanlon é um tipo específico de programa de participação nos resultados. De acordo com a filosofia que o orienta, os funcionários devem apresentar ideias e sugestões para aprimorar a produtividade. Os funcionários, por sua vez, devem ser recompensados por seus esforços construtivos. Segundo os defensores do Scanlon, a participação efetiva do funcionário, que inclui comitês por meio dos quais os funcionários são representados, é o aspecto mais significativo do programa. As melhorias ou ganhos, em grande parte, são alcançados pelos funcionários que “trabalham mais com a inteligência, não arduamente”. A Figura 10.4 ilustra o processo de gestão do plano Scanlon, incluindo deveres e responsabilidades de dois grupos importantes – os comitês de produção e de “tragem”.

Os incentivos financeiros relacionados ao plano Scanlon são normalmente oferecidos a todos os funcionários (uma característica importante), com base em uma fórmula estabelecida. Essa fórmula baseia-se em aumentos na produtividade do funcionário. Essa fórmula básica se em aumentos na produtividade do funcionário. Essa fórmula básica se em aumentos na produtividade do funcionário. Essa fórmula básica se em aumentos na produtividade do funcionário.

Improshare

O Improshare – maior produtividade por meio da participação – é um programa de participação nos resultados. As bonificações individuais de produção são normalmente baseadas

Processo de sugestão do plano Scanlon



© Cengage Learning 2013

no quanto um funcionário produz acima de certa quantidade padrão; as bonificações do Improshare se baseiam na produtividade geral da equipe de trabalho. A produção do Improshare é medida pelo número de bens acabados que uma equipe produz em um dado período. Tanto os funcionários da produção (diretos) quanto os da não produção (indiretos) são incluídos na determinação das bonificações.⁴⁶

O bônus é baseado nos ganhos de produtividade que resultam da redução do tempo consumido para a fabricação de um produto acabado. Os funcionários e a unidade de negócio recebem, cada um deles, o pagamento correspondente a 50% do pressuposto valor da melhoria. Como um ambiente colaborador benéfico a todos, o Improshare promove maior interação e suporte entre funcionários e gerência. As empresas como Hindertler Energy Equipment pagam a bonificação em cheque separado para ressaltar que se trata de renda extra.

Lições dos planos Scanlon e Improshare

Talvez a lição mais importante a ser aprendida com os planos Scanlon e Improshare, ou com qualquer programa de participação nos resultados, é que a gerência, esperando obter a cooperação dos funcionários na melhoria da eficiência, deve permitir que eles se envolvam psicologicamente e financeiramente na organização. Na verdade, a propriedade psicológica (percepção de ter informações suficientes e controle do trabalho) pode desempenhar um papel mais importante no desempenho do funcionário do que a posse financeira (oportunidades de compartilhar os ganhos da empresa).⁴⁷ Se os funcionários estão contribuindo com o máximo de esforço, eles devem ter um sentimento de envolvimento e identificação com a organização, que vão além da relação tradicional de gerente e subordinado.

Consequentemente, é importante que as empresas percebam que, embora a colaboração do funcionário seja essencial para o sucesso da administração dos programas de participação nos resultados, os próprios programas não estimulam necessariamente essa colaboração. Além disso, a atitude da gerência é fundamental para o sucesso de quaisquer programas de participação nos resultados. Por exemplo, quando os gerentes mostram pouca confiança e crédito em relação a seus funcionários, os programas tendem a falhar. No entanto, quando uma relação de confiança é estabelecida, programas de participação nos resultados, como Scanlon e Improshare, levam a maiores retornos sobre o investimento.



Planos de incentivo da empresa

Os planos de incentivo da empresa diferem dos planos de incentivo individuais e de grupo no sentido de que todos os funcionários de uma empresa recebem recompensas. No caso dos planos de incentivo da empresa, a recompensa dada aos funcionários baseia-se no sucesso da empresa em um período extenso de tempo – normalmente um ano, mas pode ser mais longo. Tais planos buscam criar uma “cultura da propriedade”, incentivando uma filosofia de colaboração e de trabalho de equipe entre todos os membros de uma empresa. Esse tipo de plano de incentivo costuma incluir participação nos lucros, opções de ações e planos de propriedade de ações para funcionários (PPAFs).

Planos de participação nos lucros

A participação nos lucros é um procedimento pelo qual uma empresa paga ou coloca à disposição dos funcionários regulares somas específicas contantes ou diferidas com base nos lucros da empresa. Como é definida aqui, a participação nos lucros representa pagamentos em dinheiro a que os funcionários têm direito em períodos determinados, o que a distingue da participação nos lucros na forma de contribuições ao fundo de aposentadoria dos funcionários.

Os planos de participação nos lucros visam a oferecer aos funcionários a oportunidade de aumentar seus ganhos por meio da contribuição para o crescimento dos lucros da empresa em que trabalham. Essas contribuições podem ter como foco a melhoria da qualidade do

RESULTADO DO APRENDIZANDO 5

Comentários como Facebook e Twitter têm tirado os melhores funcionários. Como resultado, você decide compartilhar um pouco dos lucros com seu pessoal. Argumente sobre as desvantagens da divisão de lucros e identifique características específicas que garantirão o sucesso de seu plano.

participação nos lucros

Qualquer procedimento pelo qual um empregador paga ou coloca à disposição dos funcionários, além do salário-base, somas específicas contantes ou diferidas com base nos lucros da empresa

produto, a redução dos custos operacionais, o aprimoramento dos métodos de trabalho e a construção de comprometimento, em vez de apenas o aumento dos índices de produção. A divisão de lucros pode estimular os funcionários a se considerarem e se sentirem como parceiros da empresa e, assim, a se preocuparem com a saúde e com o bem-estar da empresa. Seu objetivo, portanto, é motivar comprometimento total dos funcionários, em vez de simplesmente levá-los a contribuir em áreas específicas.

Um exemplo popular de plano de participação nos lucros muito bem-sucedido é aquele em uso na Lincoln Electric. Esse plano foi iniciado em 1934 por J. F. Lincoln, presidente da empresa. A cada ano, a empresa distribui grande porcentagem de seus lucros aos funcionários, de acordo com seu nível de salário e classificações de mérito. Não é incomum os bônus anuais de funcionários excederem 50% dos salários anuais. O sucesso do sistema de incentivo da Lincoln Electric depende do alto nível de contribuições dadas por funcionários. Sem dúvida, existe um forte respeito entre os funcionários e a gerência pelas metas organizacionais da empresa e pelo plano de participação nos lucros.

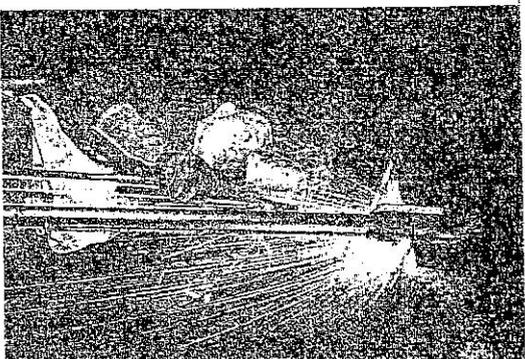
Variáveis nos planos de participação nos lucros

Os planos de participação nos lucros diferem em relação à proporção dos lucros divididos com os funcionários, bem como em relação à distribuição e forma de pagamento. A quantia dividida com os funcionários pode variar de 5% a 50% do lucro líquido. Na maioria dos planos, entretanto, a divisão fica entre 20% e 25% do lucro líquido. A distribuição do lucro pode ser feita em partes iguais para todos os funcionários ou pode se basear nos salários regulares ou em alguma fórmula que leve em consideração o tempo de serviço e/ou o mérito. Os pagamentos podem ser efetuados em dinheiro, podem ser diferidos ou podem ser feitos com base na combinação das duas formas.

Pontos fracos dos planos de participação nos lucros

Apesar de suas vantagens potenciais, os planos de participação nos lucros estão sujeitos a certas fraquezas. Os lucros compartilhados com os funcionários podem ser o resultado de especulação de estoque, fatores climáticos, condições econômicas, emergências nacionais ou outros fatores que fogem ao controle dos funcionários. Como um gerente de RH observou: "Uma vez que exista pouca ligação entre o que os funcionários fazem e o bônus, há uma ausência de iniciativas de envolvimento por parte dos trabalhadores".

A Lincoln Electric é conhecida por seu programa de incentivos – um plano de participação nos lucros que a tornou um empregador a ser escolhido.



Bob Leavitt/Pix Inc./Time Life Pictures/Getty Images

Além disso, as perdas podem ocorrer durante os anos em que as contribuições dos funcionários atingiram um nível máximo. O fato de os pagamentos provenientes da divisão de lucros serem feitos apenas uma vez por ano ou serem diferidos até a aposentadoria pode reduzir seu valor motivacional. Se um plano deixa de compensar durante vários anos seguidos, isso pode ter efeito adverso na produtividade e no moral do funcionário.

Opções de compra de ações

O que as empresas Apple, Google, Coca-Cola, Starbucks, Nike, Quaker Oats e Sara Lee têm em comum? Resposta: Elas oferecem um programa de opção de compra de ações para seus funcionários. A opção de compra de ações tem se tornado um método muito

comum de motivação e remuneração de funcionários horistas, bem como de pessoal assalariado e de executivos. Isso parece ocorrer independentemente do segmento pesquisado ou do tamanho da empresa.⁴⁸

Os programas de opção de compra de ações, às vezes, são implementados como parte de um plano de benefícios ou como parte de uma cultura corporativa que relaciona os esforços do funcionário ao desempenho da empresa. Entretanto, as empresas que oferecem esse tipo de programa acreditam que haja certo valor de incentivo no sistema. Ao permitir que os funcionários comprem ações, a empresa espera que eles aumentem sua produtividade, assumam um papel de parceria e, assim, façam o preço das ações subir.⁴⁹ Além disso, os programas de opção de compra de ações se tornaram uma maneira popular para elevar o moral de funcionários marginalizados atingidos pelos cortes no orçamento e pelo downsizing.

Os programas de opção de compra de ações concedem aos funcionários o direito de comprar um número específico de ações da empresa a um preço estipulado (o preço de opção) durante determinado período. Embora existam muitas opções, na maioria dos casos trabalha-se com o valor de mercado. Não é raro ter programas de compra de ações por meio de deduções na folha de pagamento. O box Destaques na GRH 4 apresenta os programas de opção de compra de ações em detalhes.



DESTAQUES NA GRH Programas de opção de compra de ações



A partir de 2007, o National Center for Employee Ownership estima que até 10 milhões de funcionários participaram de amplos programas de opção de compra de ações. Esses programas concedem opções de compra de ações a 50% ou mais dos funcionários de tempo integral.

Tradicionalmente, os programas de opção de compra de ações têm sido usados como uma forma de premiar executivos ou "funcionários-chave" e vincular seus interesses com os da empresa e dos acionistas. Hoje as empresas usam os programas de opção de compra de ações para premiar e atrair todos os níveis de funcionários. As opções de compra de ações são uma forma eficaz de compartilhar a propriedade com os funcionários e de solidificar o compromisso com as metas organizacionais.

O que é uma opção de compra de ações?

Uma opção de compra de ações dá ao funcionário o direito de comprar determinada quantidade de ações da empresa a um preço fixo para determinado número de anos. O preço pelo qual a opção é fornecida é chamado de "concessão" de preço e geralmente é o valor de mercado no momento em que as opções são concedidas. Os funcionários aos quais são concedidas as opções de compra de ações esperam que o preço das ações suba e elas possam "fazer dinheiro" por meio do exercício (compra) acionário ao menor preço e depois realizando a venda ao preço de mercado atual.

Como os programas de opção de compra de ações funcionam

Aqui está um exemplo de um típico programa de opção de compra de ações. A um funcionário é concedida a opção de comprar 1.000 ações da empresa ao preço atual de mercado de US\$ 5 por ação ("concessão" de preços). O funcionário pode exercer a opção em US\$ 5 por ação – tipicamente, o preço usual será igual ao preço quando da concessão das opções. Os programas permitem que os funcionários exerçam as suas opções depois de alguns anos ou quando as ações da empresa atingirem determinado preço. Se o preço das ações aumenta US\$ 20 por ação, por exemplo, o funcionário poderá exercer suas opções de compra de 1.000 partes a US\$ 5 por ação e, em seguida, vender as ações pelo preço de mercado atual de US\$ 20 por ação. As empresas, por vezes, reavaliam o preço pelo qual as opções podem ser negociadas. Isso pode acontecer, por exemplo, quando o preço das ações da empresa cai abaixo do preço original. As empresas reavaliam o preço de exercício como uma forma de manter os seus funcionários.

Fonte: Adaptado de "Employee Stock Options Fact Sheet", National Center for Employee Ownership, <http://www.nceo.org/>.

Infelizmente, à luz de diversos escândalos corporativos, os programas de opção de compra de ações sofreram muitas críticas de acionistas, funcionários do governo e do público em geral. A crítica é focada em grande parte na extrarregulação dos programas de opção de compra de ações para executivos e falhas dos procedimentos de contabilidade.⁵⁰ No entanto, apesar das falhas, as opções de compra de ações continuam a ser uma forma popular e eficiente para compensar o desempenho dos funcionários e gerentes. Quando os preços das ações sobem, os programas de compra de ações podem ser financeiramente compensadores para os funcionários.

RESUMO DO APRENDIZADO 7

Considere o seu superintendente favorito. Ele é proprietário dos funcionários? Por que o mercado local implementou esse plano? Quais problemas em potencial podem estar envolvidos?

Os planos de propriedade de ações para funcionários (PPAFs)

De acordo com o National Center for Employee Ownership, em 2010 cerca de 10.500 organizações tinham planos de propriedade de ações para funcionários (PPAFs).⁵¹ Columbia Forest Products, Hy-Vee, Publix Super Markets, Hertz, The Tribune Co., U.S. Sugar, The Bureau of National Affairs e Scherels All Sports são organizações com PPAFs estabelecidos. A W. L. Gore and Associates também decidiu que a prioridade de ações seria uma forma eficaz e inovadora para oferecer aos funcionários uma participação no sucesso da empresa.

Os planos de propriedade de ações para funcionários (PPAFs) assumem duas formas principais: um plano de bônus em ações e um plano de incentivo. Com qualquer um desses planos, as organizações públicas ou privadas estabelecem um fundo PPAF que se qualifica como um fundo de investimento isento de impostos para os funcionários, desde que atenda aos requisitos estabelecidos na Seção 401(a) do Código Tributário dos Estados Unidos. Com um plano de bônus em ações, todos os anos a organização concede ações ao PPAF ou fornece dinheiro ao PPAF para aquisição de ações emitidas. Os PPAFs de incentivo funcionam praticamente da mesma maneira que os planos de bônus em ações, exceto que o PPAF empresta dinheiro de um banco ou outra instituição financeira para comprar as ações. Então, a organização faz pagamentos anuais dedutíveis de impostos para o PPAF, que, por sua vez, repassa o pagamento para a instituição que realizou o empréstimo. Todos esses usos têm benefícios fiscais significativos para a empresa, para os funcionários e para os vendedores. O PPAF mantém as ações dos funcionários e elas são, rotineiramente, informados sobre o valor de suas contas. As adições de ações podem ter como base os salários ou o tempo de serviço dos funcionários. Quando os funcionários deixam a organização ou se aposentam, podem vender suas ações para a organização ou negociá-las no mercado aberto, caso possam ser comercializadas publicamente.

Vantagens dos PPAFs

Encorajados pelas discussões favoráveis relativas ao imposto de renda, as empresas utilizam o PPAF para proporcionar benefícios de aposentadoria aos funcionários. Os incentivos favoráveis referentes a impostos permitem que uma parte dos ganhos seja excluída da taxa, se essa parte for paga aos funcionários na forma de participação acionária. As empresas podem proporcionar benefícios de aposentadoria a seus funcionários por um custo relativamente baixo, uma vez que as contribuições em ações são, na realidade, subsidiadas pelo governo federal. Os PPAFs também podem elevar o orgulho dos funcionários por terem participação na organização, o que é um incentivo para que aumentem a produtividade e ajudem a organização a crescer e prosperar.

Problemas com os PPAFs

Geralmente, é mais provável que os PPAFs atendam a seus propósitos quando aplicados nas organizações públicas em vez de nas organizações privadas. Um dos principais problemas em relação às empresas privadas está em sua potencial incapacidade de fazer o pagamento referente às ações quando os funcionários se aposentam. Esses funcionários não têm

a alternativa de negociar suas ações no mercado aberto. Assim, quando as grandes organizações enfrentam dificuldades financeiras e o valor de suas ações cai, o mesmo acontece com o valor do plano de aposentadoria dos funcionários.

Outros problemas com os PPAFs incluem:

^a Quanto mais a renda de aposentadoria provém desses planos, mais dependente se torna o pensionista em relação ao preço das ações da empresa. Os futuros aposentados são vulneráveis às flutuações no mercado de ações, assim como aos possíveis erros administrativos.

^b Diferentemente dos planos de pensão, as contribuições do PPAF não são garantidas pela Pension Benefit Guaranty Corporation (Corporação para a Garantia dos Benefícios de Pensão), estabelecida em âmbito federal (consultar o Capítulo 11), o que representa uma grande desvantagem para os funcionários, pois a empresa pode passar por sérios problemas financeiros ou ser fechada.



Incentivos para especialistas

Quando se trata de incentivos individuais, de grupo e organizacionais, os especialistas — engenheiros, cientistas e advogados, por exemplo — não são diferentes de qualquer outra pessoa. Como os especialistas se tornam cada vez mais produtivos, as organizações típicas os promovem para cargos de gerência. Em algumas organizações, infelizmente, esses funcionários não podem avançar além de certo ponto na estrutura de salários, a não ser que estejam dispostos a assumir uma incumbência administrativa. Quando são promovidos, o talento relacionado à profissão deixa de ser utilizado plenamente. No processo, a empresa pode perder um profissional competente e ganhar um administrador fraco. Para evitar essa situação, algumas organizações têm entendido a faixa salarial para cargos especializados de modo a equipará-los ou aproximá-los o máximo possível do que é oferecido em cargos administrativos. A ampliação dessa faixa fornece um sistema de salários em X por meio do qual profissionais que não aspiram se tornar administradores ainda têm a oportunidade de ganhar salários compatíveis.

No caso de várias profissões, o sistema de incentivo primário é baseado em um modelo de “tudo ou nada”. Isso significa que os profissionais juniores são contratados pela organização e em determinado período de tempo, talvez de três a seis anos, fazem contribuições valiosas para a empresa de forma que se tornam parceiros (proprietários de parte da empresa). Nesse período, se não fizeram contribuições, a relação de trabalho é rescindida. Por muitos anos, esse tem sido um valioso sistema de incentivo para os especialistas. No entanto, o modelo para cima ou para fora está sendo visto como gerador de menores resultados em termos de motivação, com isso especialistas juniores questionando-se cada vez mais sobre se o jogo vale o prêmio. Por exemplo, um gerente sênior da Ernst & Young (uma grande empresa de contabilidade) disse que “quanto mais me torno um parceiro, mais percebo que não quero ser um. A qualidade de vida que eles têm não vale a pena o salário adicional”. Pouco depois de sua declaração, esse gerente sênior deixou a organização e foi para uma empresa de alta tecnologia, que, segundo ele, é o “emprego dos sonhos”.

A motivação dos especialistas também é influenciada pela maior mobilidade entre as empresas. Uma vez que estão vinculados a uma profissão mais do que a uma organização, as habilidades que possuem podem ser valiosas em todas as áreas.⁵² Por exemplo, as habilidades de um médico dependem de treinamento padronizado que pode ser aplicado a qualquer hospital nos Estados Unidos. Na verdade, não é mais considerado anticético ou mesmo incommum que especialistas se desloquem entre empresas concorrentes para avançar na carreira. Como resultado, a mobilidade dessa categoria de funcionários tem aumentado desde os anos 1980.⁵³ Além de promover parceria depois de tantos anos, os gerentes estão considerando outros sistemas de incentivo para manter seus funcionários felizes.

Os especialistas podem receber remuneração que vai além do salário-base. Por exemplo, cientistas e engenheiros de empresas de alta tecnologia são incluídos em programas de incentivo baseados no desempenho, como participação nos lucros ou aquisição de ações. Esses planos estimulam níveis mais elevados de desempenho individual. As bonificações em dinheiro podem ser concedidas àquelas que completam projetos no prazo ou antes de sua expiração.

Os gerentes de RH de hoje precisam ser criativos para encontrar formas de motivar e manter os profissionais.



LUJARELLI TEMISTOCK/Shutterstock.com

Os pagamentos também podem ser feitos a indivíduos eleitos para integrar associações profissionais, aqueles que têm parentes registradas ou que conhecem as normas específicas de licenciamento. Além disso, algumas regras simples para manter a motivação entre os especialistas são:

1. Apresentar metas claras
2. Fornecer *feedback*
3. Premiar o desempenho rápido
4. Envolver na tomada de decisão
5. Buscar opiniões dos especialistas
6. Dar autonomia no trabalho
7. Responsabilizar-se pelos resultados
8. Tolerar a impaciência
9. Proporcionar oportunidades de trabalho variadas
10. Manter os especialistas cientes da próxima meta desafiadora.⁵⁴



Incentivos para executivos

A remuneração de executivos

Os planos de remuneração de executivos são compostos por cinco itens básicos: (1) salário-base, (2) incentivos de curto prazo ou bônus, (3) incentivos de longo prazo ou programas de compra de ações, (4) benefícios e (5) gratificações.⁵⁵ Cada um desses itens pode receber diferentes ênfases no pacote executivo de remuneração em razão dos diversos objetivos e necessidades organizacionais.⁵⁶

O piso salarial de executivos

Os salários-base dos executivos representam entre 30% a 40% da remuneração anual total.⁵⁷ Uma análise dos salários dos executivos mostra que a maior parte dessa remuneração é paga na forma de prêmios e bônus de incentivo de longo prazo. Independentemente disso, os executivos das empresas enuncradas na *Fortune 500* geralmente ganham um salário-base anual superior a US\$ 500.000; executivos de empresas muito grandes recebem uma remuneração bem maior. Os níveis de salários competitivos no mercado de trabalho talvez exerçam a maior influência nos salários-base de executivos. Um comitê de remuneração, normalmente composto pelos membros do conselho de administração, solicita uma pesquisa salarial para verificar quanto os executivos ganham em empresas similares.⁵⁸ Por exemplo, seguindo uma estimativa, 96% das empresas no índice de mercado de ações da Standard & Poor's 500 usam uma técnica chamada *parâmetro comparativo* para definir a remuneração dos executivos ou para manter a competitividade em relação ao executivo de talento. Como observado na *Business Week*, a diretoria das empresas acredita que um CEO que não quer ganhar tanto quanto seu colega provavelmente pretende deixar a empresa. As comparações podem ser baseadas no tamanho da organização, no volume de vendas ou de agrupamentos industriais. Assim, ao analisar os dados de estudos publicados juntamente com pesquisas salariais feitas internamente, o comitê de remuneração pode determinar a equidade do pacote de remuneração com o mercado.

Incentivos de curto prazo para executivos

Os bônus anuais representam o principal incentivo de curto prazo oferecido aos executivos.⁵⁹ O pagamento de bônus pode ser feito em dinheiro ou em ações; pode ser realizado imediatamente (o que ocorre com mais frequência), ser adiado por um curto período ou postergado até o momento da aposentadoria. A maioria das organizações faz o pagamento dos incentivos de curto prazo em dinheiro (na forma de cheque de valor complementar), visando à aquisição com sua estratégia de remuneração por desempenho. Ao recompensar o funcionário logo após a verificação de seu desempenho e, desse modo, vinculando a recompensa ao esforço, as empresas podem utilizar os bônus em dinheiro como um importante fator de motivação. Os bônus cujo pagamento é adiado são utilizados como fonte de benefícios para a aposentadoria ou para complementar um plano de aposentadoria regular.

As bonificações de incentivo a executivos devem se basear na contribuição que o indivíduo oferece à empresa. Uma variedade de fórmulas tem sido desenvolvida com essa finalidade. As bonificações de incentivo podem ser compostas por uma porcentagem dos lucros totais da empresa ou por uma porcentagem dos lucros que excedem um retorno específico sobre os investimentos dos acionistas. Em outros casos, os pagamentos podem ser vinculados a um plano de lucro anual em que a quantidade é determinada pela medida em que um acordo de nível de lucro é excedido. Os pagamentos podem se basear também nas classificações de desempenho ou no cumprimento de objetivos específicos estabelecidos em consenso pelos executivos e pelo conselho administrativo.

Em um esforço contínuo para monitorar o pulso do mercado, mais empresas estão vinculando as medidas operacionais às tradicionais medidas financeiras ao calcular a remuneração de executivos. Chamadas de *balanced scorecards* (BSC), essas medidas podem considerar a satisfação do cliente, a capacidade de inovar ou a liderança do produto ou serviço, entre outros itens.⁶⁰ David Cates, diretor de salários na *Lovers Petrin*, observa que um BSC equilibrado "permite que as empresas se concentrem na construção de valor econômico futuro em vez de ser conduzidas apenas por resultados financeiros de curto prazo". A *Mobil Oil* usa um cartão de pontos que indica exatamente onde a empresa tem sucesso e onde o aprimoramento é necessário.

Incentivos de longo prazo para executivos

As opções de compra de ações são o principal incentivo de longo prazo oferecido aos executivos.⁶¹ A principal razão para o programa de participação acionária de executivos é o desejo da empresa e dos investidores externos de conseguir um elevado grau de comprometimento desses funcionários com o sucesso do negócio — para ter um patrimônio aumentado ou reduzido em razão do valor criado por eles para os acionistas. As opções de compra de

ações podem ser extremamente comuns entre os executivos. Considere estes exemplos: Em 2006, Edward E. Whittace Jr., CEO da AT&T, recebeu remuneração de longo prazo no montante de US\$ 36,4 milhões; Patrick Hassey, CEO da Allgheny Technologies, recebeu US\$ 35,3 milhões e James J. Mulva, CEO da Conoco Phillips, recebeu US\$ 30,4 milhões.⁶² Não surpreendentemente, a criatividade na concepção de um programa de opção de compra de ações parece quase ilimitada. A Figura 10.5 destaca várias formas comuns de incentivos de longo prazo.

As bonificações de incentivo de curto prazo são criticadas, pois incentivam os executivos a focar metas de lucros trimestrais em detrimento da sobrevivência e de objetivos de crescimento de longo prazo. Diante disso, corporações como Sears, Combustion Engineering, Borden e Euhart têm adotado estratégias de remuneração que vinculam a remuneração de executivos a medidas de desempenho de longo prazo. Cada uma dessas organizações reconhece que as estratégias de remuneração também devem levar em conta o desempenho da organização em sua totalidade. O importante para os acionistas são os resultados de desempenho, como o crescimento do lucro por ação, o retorno sobre o patrimônio líquido e, em última análise, a valorização do preço das ações. Uma variedade de planos de incentivos, por conseguinte, tem sido desenvolvida para relacionar os prêmios a esses resultados de desempenho, particularmente no longo prazo. Além disso, as opções de compra de ações podem ajudar na retenção de executivos, uma vez que trabalhar com as opções está ligado a um período de aquisição específico, talvez de dois a quatro anos (esse tipo de incentivo é chamado de "algemas de ouro").

As opções de compra de ações estão sob ataque.⁶³ Alguns contestam a grande importância dos prêmios de incentivo. A relação entre remuneração e desempenho também pode ser prejudicada quando os comitês de remuneração concedem opções adicionais para os executivos, mesmo quando o preço das ações cai ou os índices de desempenho da empresa declinam. Peter Chapman, conselheiro-chefe da TIAA-CREF, maior sistema de pensões do mundo, observava que "Com cara você ganha, com coroa joga a moeda novamente". Por ainda é o problema da diluição para os acionistas. Cada opção concedida aos executivos faz com que as ações dos demais acionistas percam valor.

Figura 10.5

Tipos de planos de incentivo de longo prazo

Opção de compra de ações	Direitos concedidos a executivos para comprar ações de suas empresas a um preço estabelecido por um período fixo. O preço das ações em geral é determinado por um valor de mercado na ocasião em que a opção de compra é concedida.
Direitos de valorização de ações (SARs)	Prêmio em ações ou em dinheiro determinado pelo aumento no preço das ações durante qualquer intervalo de tempo escolhido pelo executivo no período de opção de compra, não exige o financiamento ao executivo.
Compra de ações	Oportunidades para os executivos comprarem ações valorizadas de suas empresas ao preço de mercado ou com desconto, muitas vezes com auxílio financeiro da empresa.
Ações-fantasma	Concessão de unidades iguais, de valor igual ao de mercado ou ao valor escrutural de uma ação, em uma data especificada; o executivo recebe o montante referente à valorização das unidades desde a concessão até o momento do pagamento.
Ações condicionais	Concessão de ações a preço reduzido, com a condição de que não sejam transferidas nem vendidas (com fisco de perda de direitos) antes de o funcionário completar determinado tempo no emprego.
Unidades de desempenho	Concessões análogas a bonificações anuais exceto que o período de medida excede um ano. O valor da concessão pode ser expresso como uma quantia fixa em dinheiro ou convertido a um número de "unidades" de valor adicionado equivalente.
Ações de desempenho	Concessão de ações reais ou fantasmas. O valor é contingente tanto aos objetivos de desempenho, predeterminados em um período específico de tempo, quanto ao mercado de ações.

© Cengage Learning 2013

Benefícios para executivos

O pacote de benefícios oferecido aos executivos pode ser comparado ao que é proposto a outros grupos de funcionários. Os vários programas para seguro-saúde, seguro de vida, planos de aposentadoria e férias são comuns. Entretanto, diferentemente do que acontece com outros grupos de funcionários, os benefícios oferecidos aos executivos têm de ser mais amplos em sua cobertura e livres de encargos. Além disso, os executivos podem receber ajuda financeira na forma de fundo de investimento, pagamento de juros de hipotecas e assessoria jurídica.⁶⁴

Privilegios para executivos

Os privilégios (ou gratificações) diversificados são recompensas não financeiras concedidas aos executivos. Eles são um meio de demonstrar o quão importante os executivos são para a organização. O status resultante do recebimento dessas gratificações, tanto interna quanto externamente à empresa, mostra certa superioridade e concede autoridade. Os executivos podem considerar uma gratificação como uma "distinção por mérito". As gratificações também possibilitam economia de impostos para os executivos, porque algumas delas não são taxadas como rendimento.

O aspecto negativo das gratificações é que são consideradas um investimento excessivo, que acaba sendo desperdiçado. Contudo, um estudo recente mostra que as gratificações podem facilitar a produtividade da empresa, economizar o tempo dos executivos (por exemplo, a disponibilização de aviões e motoristas particulares) ou melhorar/manter a saúde dos executivos (por exemplo, spas, clubes esportivos, canoates ou suítes exclusivos da empresa). Assim, o custo das gratificações deve ser avaliado em relação à eficiência agregada e à eficiência administrativa que elas geram.⁶⁵ O box Destaques na GRH 5 mostra as gratificações mais comuns oferecidas aos executivos.

Remuneração de executivos: ética e responsabilidade

De 2007 a 2010, os salários de CEOs das empresas top 500 caíram. Em média, os cortes salariais variaram de 11% a 30%. Ainda assim, os pacotes de remuneração para os CEOs estão fora de controle. Considere a remuneração anual total recebida em 2009 pelos seguintes executivos.⁶⁶

5

DESTAQUES NA GRH

A "doçura" dos privilégios de executivos



- Empresas de consultoria salarial, como Coopers and Lybrand LLP, WorldatWork e Hewitt Associates, pesquisam regularmente empresas nos Estados Unidos para identificar os privilégios que elas oferecem a executivos e gerentes do alto escalão. A seguir, são apresentadas as gratificações mais populares.
- Veículo da empresa
 - Avião da empresa
 - Refeições exclusivos
 - Consuitoria financeira
 - Estacionamento pago pela empresa
 - Seguro de responsabilidade pessoal
 - Planejamento imobiliário
 - Viagens aéreas de primeira classe
 - Computadores pessoais
 - Motorista
 - Educação para os filhos
 - Viagem do cônjuge
 - Exames físicos
 - Celllars
 - Grandes apólices de seguro
 - Preparação de imposto de renda
 - Adeção a clubes
 - Almoço no clube
 - Reparos domésticos
 - Empréstimos
 - Aconselhamento jurídico
 - Acomodações para passar férias

Gratificações
Benefícios não monetários dados aos executivos, frequentemente chamados de *benefícios*

Gregory B. Maffei, Liberty Media Corp.	US\$ 87.493,565
Fred Hassan, Merck & Co.	US\$ 49.653,063
Carol Bartz, Yahoo Inc.	US\$ 47.229,273
Michael S. Jeffries, Abecrombie & Fitch	US\$ 36.335,644

Curiosamente, o respeitado especialista em gestão Peter F. Drucker, em um ensaio de 1984, argumentou que a remuneração de CEOs havia subido tanto que estava fora de controle e implorou que os comitês de remuneração mantivessem o pagamento de CEOs em um patamar não superior a 20 vezes o que ganhavam os funcionários em geral. Ele alertou que o crescente fosso salarial entre CEOs e funcionários ameaçaria a própria credibilidade da liderança, especialmente quando CEOs demitiram milhares de funcionários e suas insatisfeitas empresas.⁶⁷

Dada a grande quantidade de pacotes de remuneração, a questão que surge é: "O valor dos salários e dos bônus que os altos executivos recebem é justo?". A resposta depende de para quem é feita a pergunta. Os comitês de remuneração justificam os bônus volumosos das seguintes formas:⁶⁸

1. Grandes incentivos financeiros são uma forma de premiar o desempenho superior.
2. A concorrência do negócio é cheia de pressão e exigências.
3. Há grande demanda de executivos talentosos.
4. O executivo eficiente cria valor para o acionista.

Outros justificam a alta remuneração como um fato da vida empresarial que reflete as tendências de remuneração do mercado.

No entanto, em uma época de enormes reduções, de insignificantes aumentos salariais e de sobrecarga de trabalho para aqueles que sobrevivem à demissão, as fortes críticas estão relacionadas aos elevados prêmios monetários concedidos a altos executivos. Além disso, com os generosos pacotes de remuneração para gestores e altos executivos, aumentaram as reclamações exigindo mais responsabilidade pelo desempenho e melhoria da rentabilidade. Embora nem todas as remunerações de executivos sejam exorbitantes e nem todos os executivos tenham um comportamento antiético, funcionários revoltados, membros do governo e acionistas pedem que sejam feitas mudanças.

Reforma na remuneração de executivos

Modificações importantes vão afetar a futura remuneração dos executivos. Primeiro, o Internal Revenue Service - IRS (Serviço de Rendimentos Internos), cada vez mais, procurará por violações do código tributário relacionadas a pacotes de elevada remuneração de executivos. O SHL pretende fazer da remuneração dos executivos um elemento a ser analisado em todas as auditorias corporativas.⁶⁹ Segundo, em julho de 2007, a Comissão de Valores Mobiliários estabeleceu que as empresas registradas na Bolsa de Valores de Nova York e no NASDAQ publiquem a verdadeira dimensão dos pacotes de remuneração de seus principais executivos. As empresas devem revelar detalhes sobre os benefícios de pensão, remuneração diferida e regalias que ultrapassem mais de US\$ 10.000 no valor total. Além disso, as empresas devem fornecer um quadro em linguagem clara que resuma as várias formas de remuneração.⁷⁰ Terceiro, o Financial Accounting Standards Board - FASB (Comitê de Padrões para Confiabilidade Financeira) exige que as opções de ações sejam reconhecidas como despesa em declarações de imposto de renda. As empresas e os comitês de remuneração devem pesar os benefícios proporcionados por programas de opções de compra de ações contra os custos potenciais dos ganhos.⁷¹ Finalmente, em 21 de julho de 2010, a reforma proporcionada pelo Dodd-Frank Wall Street Reform and Consumer Protection Act (Pub. L. 111-203) entrou em vigor. Entre outras coisas, a lei dá aos acionistas de uma empresa a possibilidade de ser consultados e votar sobre a remuneração de executivos. Isso significa que os acionistas com direito a voto em uma empresa devem, em última análise, aprovar os salários de seus executivos.

Resumo

RESULTADO DO APRENDIZADO 1 O sucesso de um plano de remuneração por incentivo depende do clima organizacional em que ele ocorre, da confiança dos funcionários no plano e de sua adequação às necessidades do funcionário e da organização. É importante destacar que os funcionários precisam perceber a relação entre a remuneração por incentivo e o seu desempenho. As medidas de desempenho têm de ser quantificáveis, de fácil compreensão e devem possibilitar uma relação comprovada com o desempenho da organização.

RESULTADO DO APRENDIZADO 2 Os programas de pagamento por peça pagam aos funcionários determinada taxa para cada unidade satisfatoriamente concluída. As empresas implantam esses planos quando os resultados podem ser facilmente mensurados e quando o processo de produção é suficientemente padronizado. Os bônus são pagamentos de incentivo que têm como base os salários pagos individualmente ou para equipes. Um bônus é oferecido para incentivar os funcionários que se esforçarem mais. Os planos padrão-hora estabelecem um tempo-padrão para a conclusão de um trabalho. Se esse trabalho for concluído antes do prazo estabelecido, é dado ao funcionário um incentivo. Esses planos são comuns quando se trata de trabalhos que têm um tempo definido para ser concluídos.

RESULTADO DO APRENDIZADO 3 O aumento por mérito não serve para motivar os funcionários se for considerado um direito adquirido, o que ocorre quando o aumento é concedido muito cedo, sem que haja qualquer relação com mudanças no desempenho do funcionário. Esse tipo de aumento não representa motivação quando é atribuído por tempo de serviço, quando decorre de favoritismo ou quando o volume do orçamento for inadequado para recompensar suficientemente o desempenho. Para ser considerado um fator de motivação, deve ocorrer de tal modo que os funcionários percebam claramente a relação entre a remuneração e o desempenho; além disso, o aumento deve ser suficiente para exceder a inflação e deve ser superior ao imposto sobre os rendimentos.

RESULTADO DO APRENDIZADO 4 Os vendedores podem ser remunerados por meio de salário, de combinação entre salário e comissão ou somente com comissão. O pagamento de um salário direto permite que os funcionários se dedi-

quem a outras tarefas além das vendas, como atendimento e satisfação dos clientes. Um programa de remuneração direta faz com que os funcionários se dediquem mais às metas de vendas. Uma combinação de salário e comissão proporciona aos funcionários as vantagens do pagamento de salário direto e da comissão direta.

RESULTADO DO APRENDIZADO 5 Os programas de participação nos resultados Scanlon e Improshare dão aos funcionários bônus que não estão relacionados aos níveis de lucro. Cada um desses programas encoraja os funcionários a maximizar seu desempenho e sua cooperação por meio de sugestões fornecidas para aumentar o desempenho da organização. O plano Scanlon dá ao funcionário um bônus com base no custo de pessoal que é economizado, medido em comparação ao valor resultante das vendas da organização. O bônus, segundo o plano Improshare, é pago quando os funcionários aumentam sua produção além de determinado nível estabelecido.

RESULTADO DO APRENDIZADO 6 Os planos de participação nos lucros remuneram os funcionários com base no lucro da organização. Os funcionários em dinheiro são efetivados para funcionários escolhidos, em momentos específicos, normalmente uma vez ao ano. A principal finalidade da divisão de lucros é proporcionar ao funcionário um rendimento adicional por meio de sua participação nas conquistas da organização. O comprometimento do funcionário com o aumento da produtividade, com a qualidade e com o atendimento aos clientes contribui para o sucesso da empresa e, consequentemente, para sua própria remuneração. Esses planos podem não atingir o valor pretendido quando o desempenho do funcionário não está relacionado ao sucesso ou ao fracasso da organização. Isso pode acontecer por causa do clima econômico, de outros concorrentes ou de condições ambientais. Tais planos podem provocar um efeito negativo no ânimo dos funcionários quando falham em recompensá-los adequadamente.

RESULTADO DO APRENDIZADO 7 Com um PPAF, a cada ano a organização contribui com ações ou dinheiro para a aquisição de ações, que são, então, direcionadas ao fundo de investimento do PPAF. O PPAF mantém as ações dos funcionários até que eles se aposentarem ou deixem de

trabalhar para a empresa. Nesse momento, as ações são vendidas de volta para a empresa ou são negociadas por uma corretora. As empresas recebem benefícios relacionados a impostos para PPAFs qualificados; elas também esperam que seus funcionários estejam comprometidos

com a melhoria da organização. Os funcionários, no entanto, podem perder sua renda de aposentadoria caso a empresa venha a falir ou sofra queda nos preços de suas ações. Outra desvantagem dos PPAFs é que eles não são garantidos por nenhuma agência federal.

Termos-chave

bônus	plano de comissões	plano de salário mais bônus
bônus pontual	plano padrão-hora	plano Scanlon
gratificações	programas de participação nos resultados	política de mérito
Improshare	resultados	plano de incentivo para equipes
pagamento variável	planos de propriedade de ações para funcionários (PPAFs)	Taxa de peça diferencial
participação nos lucros	plano combinado de salário e comissão	Trabalho por produção ou peça

Questões para discussão



RESULTADO DO APRENDIZADO 1 Trabalhando individualmente ou em grupos, identifique os fatores de um plano de incentivo de sucesso.

RESULTADO DO APRENDIZADO 2 Compare as diferenças entre trabalho por produção ou peça, taxa de peça diferencial e plano padrão-hora. Explique quando cada um desses planos deve ser utilizado.

RESULTADO DO APRENDIZADO 3 Uma reclamação frequente sobre o mérito é que ele faz pouco para aumentar o esforço do funcionário. Quais são as causas da queixa? Sugira meios pelos quais o valor da motivação por mérito pode aumentar.

RESULTADO DO APRENDIZADO 4 Quais são as razões por trás dos diferentes métodos de pagamento para funcionários de vendas?

plano de mérito mais bônus

plano Scanlon

política de mérito

plano de incentivo para equipes

Taxa de peça diferencial

Trabalho por produção ou peça

RESULTADO DO APRENDIZADO 5 Quais são as razões para o sucesso dos planos Scanlon e Improshare?

RESULTADO DO APRENDIZADO 6 Por causa de forças competitivas em seu segmento, você decidiu implementar um plano de participação nos lucros para seus funcionários. Argumente sobre as desvantagens da divisão de lucros e identifique características específicas que garantirão o sucesso de seu programa.

RESULTADO DO APRENDIZADO 7 Quais são algumas das razões para a implementação do PPAF? Cite alguns dos potenciais problemas relativos a seu uso.

EXPERIÊNCIA EM GRUPO

Premiação com aumento de salário



Como a remuneração por desempenho é um fator importante que rege o aumento de salário, os gerentes precisam estar em condições de defender as recomendações de remuneração que fazem a seus funcionários. Os aumentos por mérito, concedidos mediante política de remuneração por desempenho, devem ter como base avaliações objetivas se a pretensão for recompensar o desempenho superior de um funcionário. No entanto, os gerentes têm de lidar com outros fatores que podem afetar as recomendações salariais. Tais fatores incluem as opiniões dos colegas do funcionário ou circunstâncias externas, como doença ou responsabilidades relacionadas à família. A finalidade desta atividade é proporcionar a experiência da concessão de aumento de salário com base no desempenho e em outras informações.

Tarefa

A seguir, estão relacionados os registros de trabalho de cinco funcionários. Como supervisor deles, você precisa concluir as avaliações anuais, e este é o momento de fazer recomendações quanto ao futuro salário desses funcionários. O orçamento de seu departamento é de US\$ 5,780 destinados ao aumento de salários. Distribua esse valor entre seus funcionários tendo como base as descrições de cada subordinado.

- Janet Jenkins recebe atualmente US\$ 41.000. Ela obteve uma classificação muito alta na avaliação de desempenho. É respeitada por seus pares e é considerada um trunfo para o grupo de trabalho. É divorciada e tem três filhos para sustentar.
- Russel Watts recebe um salário de US\$ 36.000. A avaliação anual de seu desempenho foi média. Diversos membros do grupo de trabalho comentariam com você a dificuldade envolvida no trabalho de Russel. Eles consideram que o trabalho de Russel é muito difícil e exigente, e que ele está fazendo o melhor que pode.
- Jack Perkins recebe US\$ 31.250. Sua avaliação de desempenho ficou abaixo da média e, aparentemente, ele tem dificuldades para se ajustar aos colegas. Jack passou por momentos difíceis no ano passado. A esposa dele faleceu no começo do ano e, mais recentemente, seu pai foi diagnosticado como doente em estado terminal.
- Rick Jacobson recebe US\$ 28.000. A avaliação de desempenho que ele obteve foi acima da média. Ele é respeitado pelos colegas e, em geral, todos o consideram uma "boa pessoa".
- Paula Merril ganha um salário de US\$ 28.850. Ela teve uma avaliação de desempenho muito alta. Seus colegas estão aborrecidos porque acreditam que ela está trabalhando somente para ter uma segunda fonte de renda. Além disso, eles pensam que Paula está tentando "passar por cima" deles.

Comente seus resultados com os colegas da classe. Prepare-se para explicar a alocação de seu orçamento.

Notas e referências



1. "Tech Industry Hiring on the Rise; CFO Compensation to Increase, but Fied More Closely to Performance," *World at Work* (2 de março de 2011).
2. Frank Keller, "Speak: How Old-Fashioned Values Drive a Twenty-First Century Corporation: Lessons From Lincoln Electric's Unique Guaranteed Employment Program," (Peweta Books Group, 2010).
3. "2010-2011 Salary Budget Survey, 37th annual," (Scottsdale, AZ: WorldWork Press, 2010).
4. Patricia K. Zemplain e Jay R. Schuster, "Designing Pay and Rewards in Professional Service Companies," *Compensation and Benefits Review*, 39, n. 1 (junho/fevereiro de 2007): 55.
5. Stephen Miller, "Comparas Worldwide Rewarding Performance with Variable Pay," *Society for Human Resource Management* (15 de março de 2010); 2010-2011 Salary Budget Survey, 37th annual, (Scottsdale, AZ: WorldWork Press, 2010).
6. Kerry Chou, "Tedge Your Best with Variable Pay," *WorldWork* (2011).
7. Jean Martin e Conrad Schmidt, "How to Keep Your Top Talent," *Harvard Business Review* (junho de 2010).
8. Jean McGrew, "How to keep your star employee," *Forbes* (27 de outubro de 2010).
9. Jean Martin e Conrad Schmidt, "How to Keep Your Top Talent," *Harvard Business Review* (junho de 2010).
10. Anthony Nyberg, "Retaining Your High Performers: Moderators of the Performance – Job Satisfaction – Voluntary Turnover Relationship," *Journal of Applied Psychology* 95(3): 440-453.
11. John A. Menke e Ryan O. Murphy, "Rewarding and Retaining the Best: Benefits Quarterly 20, n. 3 (terceiro trimestre de 2004): 13-21; Anthony Nyberg, "Retaining your High Performers: Moderators of the Performance-Job Satisfaction-Voluntary Turnover Relationship," *Journal of Applied Psychology* 95, n. 3 (2010): 440-453.
12. Enno Siemsen, Sridhar Basubramanian e Alicia V. Roth, "Incentive That Induce Task-Related Effort, Helping, and Knowledge Sharing in Workgroups," *Management Science* 53, n. 10 (outubro de 2007): 1533.
13. Ann Bates, "Incentive Plan Design Begins with Good Questions," *Workforce Management* (outubro de 2008); Fay Hansen, "Control and Customization," *Workforce Management* 86, n. 19 (5 de novembro de 2007): 42; Luis R. Gomez-Mejia, Pascal Berone e Monica Franco-Santos, "Compensation and Organizational Performance: Theory, Research and Practice," (Ammonk, NY: M. E. Sharpe, 2010).
14. Avery Conarow, "Best Hospitals 2010-2011: The Honor Roll," *US News and World Report* (14 de julho de 2010); Corey Hahn, Courtney L. Holdaday, Frank R. Terrorella e Christina Can-dio, "The Performance Management System: Applying and Evaluating a Pay-for-Performance Initiative," *Journal of Healthcare Management* 52, n. 1 (junho/fevereiro de 2007): 49.
15. Leo Jakobson, "All It's Quacked Up To Be," *Incentive* 181, n. 9 (setembro de 2007): 24.
16. *Forbes Magazine* (2011), "100 Best Companies to Work For."
17. M. Franco-Santos, "Performance Measurement Issues, Incentive Application and Globalization," capítulo de L. R. Gomez-Mejia e S. Werner (eds.), *Global Compensation: Foundations and Perspectives* (London: Routledge, 2008).
18. Susan Laskins, "Decompression Pay," *HR Magazine* 52, n. 6 (dezembro de 2007): 64.
19. Robin Woolnough, "How to Set Up an Incentive Scheme," *Personnel Today* (14 de fevereiro de 2004): 22.
20. M. Franco-Santos, "Performance measurement issues, incentive application and globalization," capítulo de L. R. Gomez-Mejia e S. Werner (eds.), *Global compensation: Foundations and Perspectives* (London: Routledge, 2008).
21. J. M. Welburn e L. R. Gomez-Mejia (2008), "Talent-based incentives," capítulo de L. A. Berger e D. R. Berger (eds.), *The Compensation Handbook: A State of the Art Guide to Compensation Strategy and Design* (Nova York: McGraw-Hill).
22. Jim McCoy, "How to Align Employee Performance with Business Strategy," *Workforce Management* 86, n. 12 (27 de junho de 2007): 55.
23. George T. Milkovich e Jerry M. Newman, *Compensation*, 10. ed. (Boston: McGraw Hill Irwin, 2010).
24. Percy Kijajwa, "Private Firms Recognize Value of Cash Bonuses," *Workforce Management* 86, n. 21 (10 de dezembro de 2007): 11.
25. Barb J. Ash, Paul Hanson, James Heisk, Francisco Martorell, Curtis Simon, John T. Warren, *Cash Incentives and Military Employee Motivation, Attribution, and Retention* (Rand Corporation, 2010).
26. Michael C. Sturman, "Using Your Pay System to Improve Employee Performance: How You Pay Makes a Difference," *Cornell Hospitality Reports*, 6, n. 13 (2006): 4-20.
27. Chris Taylor, "On-the-Spot Incentives," *HR Magazine* 49, n. 5 (maio de 2004): 80-84.
28. Don Heilkegel e John W. Stecun, Jr., *Organizational Behavior*, 12. ed. (Mason, OH: South-Western, 2009), Capítulo 6.
29. Debra L. Nelson e James Campbell, *Quick, Organizational Behavior: Science, The Real World, and You*, 6. ed. (Mason, OH: South-Western, 2009).
30. As percepções dos funcionários sobre o aumento apropriado dependem de capacidade de pagamento da empresa e da economia do período. Por exemplo, quando se sabe que a capacidade de pagamento de uma empresa é grande e a economia da indústria é forte, os funcionários esperam percentagens maiores de aumento por mérito.
31. Susan J. Wells, "No Results, No Raise," *HR Magazine* 50, n. 5 (maio de 2005): 76.
32. David E. Terpstra e André L. Honore, "Employees Responses to Merit Pay Inequity," *Compensation and Benefits Review* 37, n. 1 (junho/fevereiro de 2005): 31.
33. Donna M. Auhold, "Two New Studies Show Significant Lack of Workplace Satisfaction and Employee Recognition," *Incentive* (9 de março de 2011).
34. Leo Jakobson, "Where the Incentives Are," *Incentive* (março de 2011).
35. Ylva Genery, "Re-engineering Recognition," *Workforce Management* (fevereiro de 2007): 47; ver também Ann Norman, "Aids Budget Group: Using Recognition to Boost Engagement," *Workforce* (novembro de 2007): 75.
36. Alison Avolio, "Recognition: A Critical Component of the Total Reward Mix," *Workforce* (junho de 2007): 33; ver também Scott Dow, Tom McKillop, Richard S. Spedding e Bill Bowbin, "Reward Programs: What Works and What Needs to be Improved," *WorldWork* 16, n. 3 (terceiro trimestre de 2007): 6.
37. Charlotte Garvey, "Meaningful Tokens of Appreciation," *HR Magazine* 49, n. 9 (agosto de 2004): 102.
38. Amy Lyman, "Nerdstrom – Great Service for Over 100 Years: Best Company for 25 Years," 2009 Great Place to Work Institute, www.greatplacetowork.com.
39. Michele Marchetti, "Rethinking Compensation Plans," *Sales and Marketing Management* 159, n. 7 (setembro de 2007): 14.
40. Paul R. Dorf e Liane R. Mahur, "The Tough Economy Prompts Companies to Shift Their Approach to Sales Compensation," *Journal of Organizational Excellence* 23, n. 2 (primavera de 2004): 35-42.
41. Joseph Dunlap, "How to Sell Your Sales Compensation Plan," *Workforce* (dezembro de 2007): 25.
42. Jim Steedman, "Change on the Horizon: An Analysis of Sales Compensation Packages," *Workforce* (abril de 2007): 41.
43. George T. Milkovich e Jerry M. Newman, *Compensation*, 10. ed. (Boston: McGraw Hill Irwin, 2010).
44. Scott Dow, Paul Davis e Chuck Cookburn, "Sandbox Principles and Processes Building Excellence at Watermark Credit Union," *WorldWork* 16, n. 1 (primeiro trimestre de 2007): 29.
45. A Sanjour, "Leadership Network pode ser encontrada em www.sanjour.org.
46. O sistema de medição padrão do Improvare é o BPP (fator de produtividade básica), que é a proporção entre as horas produzidas pela mão de obra direta padrão e as horas reais trabalhadas em um período-base. A produtividade de períodos subsequentes é, então, medida pela ampliação do padrão de horas de mão de obra direta, obtidas pela proporção do BPP para estabelecer as IH (hora Improbare). Então, as IH são comparadas com as horas reais trabalhadas no mesmo período. Se as horas remuneradas excederem as horas reais (trabalhadas a fim de se estabelecer uma porcentagem de bonus para todos os funcionários incluídos no plano.
47. Benjamin B. Dunford, Dieter J. Schlichter e Liang Zhu, "The Relative Importance of Psychological Versus Pecuniary Approaches to Establishing an Ownership Culture," *Advances in Industrial Relations* 16 (2007): 1-21.
48. Jason Kovacs, "Stock Options," *Workforce* (agosto de 2005): 23; ver também Seymour Burchman e Blair Jones, "The Future of Stock Options: From Starting Point to Benchmark Player," *WorldWork* 13, n. 1 (primeiro trimestre de 2004): 29-38.
49. Marshall Field, Vincent Come e Harold Lazarus (2011), "Toward a General Model for Executive Compensation," *Journal of Management Development*, 30, n. 1 (2011): 61-74; Ica T. Kay e Steve Seidig, "Revisiting the Use of a Management Stock Purchase Plan to Increase Management Ownership," *Journal of Diferential Compensation* 11, n. 3 (primavera de 2006): 24.
50. Raquel Meyer Alexander, Mark Hirshey e Susan Schatz, "Revisiting Employee Stock Options: Tax Implications," *The CPA Journal* 77, n. 10 (outubro de 2007): 24; ver também T. Thomas Corrigan III, "The Stock Options Backsliding Scandal: Critical First Response," *Risk Management* 54, n. 6 (junho de 2006): 12.
51. Baseado na pesquisa conduzida por The National Center for Employee Ownership (NCEO) em 2010. O NCEO (Centro Nacional para Propriedade de funcionários) é uma organização de pesquisas privadas, sem fins lucrativos, que atua como a principal fonte de informações precisas e imparciais sobre o plano de propriedade de ações para funcionários (PRAFA), opções de compra de ações e programas relacionados e cultura de propriedade. O NCEO pode ser contactado por meio do site <http://www.nceo.org> ou pelo telefone: (310) 208-1300.
52. David H. Maister, *Managing the Professional Service Firm* (Simon & Schuster: Nova York, 1993).
53. Cappelli, P. "Talent management for the twenty-first century," *Harvard Bus. Rev.* 86, n. 3 (2008): 74-81.
54. C. Bell, "How to Create a High Performance Training Unit," *Training* (outubro de 1980): 49-52.
55. Mark Reilly e Brian Burghis, "A New Approach to Executive Compensation," *Workforce* (agosto de 2007): 45.
56. Seymour Durdman e Blair Jones, "Executive Compensation as a Support for Growth Strategy," *WorldWork* 15, n. 3 (terceiro trimestre de 2006): 39.
57. A remuneração anual total é a soma da remuneração anual e de longo prazo de um executivo. A remuneração anual compreende salário, bonus e outros benefícios pagos anualmente. A remuneração de longo prazo compreende prêmios em ações, valor de quaisquer opções de compra de ações exercidas durante o ano e de quaisquer outras remunerações de longo prazo (tais como dividendos de planos de incentivo de longo prazo, pró-labore de diretores e bonus especiais).
58. Edward E. Lawler III e David Fingarold, "CEO Compensation: What Board Members Think," *WorldWork* 16, n. 3 (terceiro trimestre de 2007): 38.
59. Brandon Cherrit, "Executive Bonus Plans: Recent Trends in Equity Compensation," *Workforce* (junho de 2007): 22.
60. Darrell Rigley e Barbara Blodman, "Selecting Management Tools Wisely," *Harvard Business Review* 85, n. 12 (dezembro de 2007): 20.
61. Brad Hill e Christine Tande, "What's Next for Executive Incentives Now That Options Are Limited?" *Workforce* (setembro de 2007): 47.
62. "CEO Compensation," *Forbes*, 179, n. 11 (21 de maio de 2007): 112.
63. Peter Burrows, "Has Making Hay as CEOs Squander?" *Business Week* (15 de janeiro de 2007): 64; ver também Szabo Aliboud, "Best Buy Uses Flexibility and Choice to Improve Long-Term Incentive Design," *Workforce* (outubro de 2007): 32.
64. Pam Dukany, "Filling the Executive Benefits Gap," *Workforce* (novembro de 2007): 69.
65. "An Unfair Rap for CEO Perks," *Business Week* (7 de junho de 2004): 32.
66. CEO Pay Database: 100 Highest-Paid CEOs, AFL-CIO (2011).
67. John A. Byrne, "The Man Who Invented Management: Why Peter Ducker's Ideas Still Matter," *Business Week* (novembro de 2004): 97.
68. Steven N. Kaplan, "Are CEOs Overpaid?" *WorldWork* 16, n. 3 (terceiro trimestre de 2007): 22; ver também Ian Kay e Steve Van Patten, *Myths and Realities of Executive Pay* (Cambridge, MA: Cambridge University Press, 2007); Jessica Marquez, "5 Questions in Defense of CEO Pay," *Workforce Management* 86, n. 16 (27 de setembro de 2007): 8.
69. Louis Lavell, "Berthelogy Should Be a Little Nervous," *Business Week* (22 de dezembro de 2006): 42.
70. Seymour Durdman e Blair Jones, "A New Day for Executive Compensation," *Workforce* (janeiro de 2007): 15; ver também "Our at Home Depot," *Business Week* (15 de janeiro de 2007): 56.

71. Mark Ginein, "The Boston Line on Op-
tions", *Business Week* (3 de abril de 2006):
32; ver también Peter Birrows, "Is Steve's Job

Unouchable?", *Business Week* (segunda-feira,
15 de janeiro de 2007): 28.

