



Por José Bancaleiro,

Director central de recursos humanos do Banco Finantia,
coordenador dos MBA Executivos da UAL

www.bancaleiro.com

Recompensar a performance

Quem alguma vez assumiu funções de responsabilidade em organizações comprovou, sem margem para dúvidas, que gerir é, essencialmente, atingir objectivos através de pessoas. É por isso que não consigo entender o desleixo de muitos gestores em fixar objectivos e, quando os criam, a sua forte resistência em os ligar a um sistema de remuneração flexível. De facto, se gerir é atingir resultados através de pessoas, então um dos principais investimentos (em energia, tempo e dinheiro) de qualquer gestor deveria ser a criação de um sistema de objectivos, a sua difusão na empresa e a criação de incentivos (financeiros ou não) que contribuam para o seu alcance. Mas, salvo honrosas excepções, isto não acontece. A maioria das organizações não define verdadeiros objectivos globais. Das poucas que definem, muitas não os traduzem em objectivos departamentais e individuais. E destas, boa parte não criam sistemas de recompensa ligados a esses objectivos.

Como profissional de gestão de activos humanos, tenho constatado esta realidade em muitas empresas, incluindo em algumas organizações multinacionais. No entanto, esta parece ser sobretudo uma característica da «gestão à portuguesa». O típico gestor português tem espírito de patrão, isto é, gosta de ter o poder de «mandar». A existência de objectivos formalmente definidos dificulta a possibilidade de ir «navegando ao sabor das suas marés», assim como a formalização de um plano de incentivos cerceia a liberdade de premiar ou punir com base no seu humor pessoal.

A gestão por objectivos (GPO, internacionalmente conhecida por MBO) não é uma teoria nova. É utilizada em organizações – com maior ou menor sucesso – há cerca de 50 anos e tem

sido um dos meios mais eficazes para, por um lado, agregar os esforços dos diversos níveis de colaboradores e, por outro, para os motivar, orientar e focalizar a sua energia naquilo que a organização pretende, como pretende e quando pretende. A GPO é, pois, fundamental para traduzir as grandes prioridades da organização em objectivos departamentais e estes em objectivos individuais específicos. Para isso é necessário que seja um processo global, que desça a toda a organização em «cascading down» e que os objectivos sejam tangíveis, verificáveis e mensuráveis.


Nas organizações em que não há objectivos individuais definidos, os gestores têm a esperança que cada uma das suas pessoas dê «o seu melhor». Mas «o seu melhor» é algo nebulosamente vago e pode ser qualquer resultado, mesmo o mais desajustado. Com uma formulação tão vaga e confortável como esta, o colaborador fica sem uma visão clara quanto ao rumo a seguir, perde a focalização e não se consegue a motivação provocada por um objectivo claro e ambicioso.

Outro tipo de «absurdo» é ver gestores – alguns dos quais pessoas esclarecidas – advogarem que «na nossa empresa não precisamos de ligar os objectivos a uma remuneração flexível. Se os resultados forem bons, o conselho de administração afectará uma verba para distribuir pelos colaboradores. Já o fizemos no passado e as pessoas ficaram muito satisfeitas». Acreditamos que as pessoas tenham ficado satisfeitas por receber uma verba não convencionada, mas que esse dinheiro tenha tido alguma contribuição para os resultados alcançados, isso achamos impossível. Se não existir no início do período de avaliação um «acordo» que estipule para cada pessoa «se você e a

organização atingirem o resultado X, terá a recompensa Y», então o colaborador não fará um esforço adicional e não dará mais um «grama» da sua energia. Sem um compromisso inicial a verba «distribuída» é apenas um custo, quando poderia ter sido um investimento, do qual haveria um retorno.

As investigações de Victor Vroom permitiram concluir que o grau de motivação duma pessoa para alcançar um objectivo depende das expectativas que o seu esforço produza um determinado resultado e que esse resultado origine uma recompensa atractiva. Isto significa que quando os colaboradores têm a percepção que, mesmo fazendo um esforço adicional, não é possível atingir o objectivo que lhes foi fixado, desmotivam. Da mesma forma, quando têm a percepção que, por muito que trabalhem, não existe recompensa (pecuniária ou não) ou que esta não retribui o esforço desenvolvido, então não aumentam o seu nível de energia. Em ambos os casos, o plano de incentivos não provoca qualquer efeito.

A ligação de um bom sistema de objectivos a um plano de incentivos justo, aliciante e que traduza as prioridades da organização é um dos mais poderosos instrumentos de gestão de capital humano. É demasiadamente importante para não ser usado ou para ser tratado de forma leviana e pouco profissional.

Não acha que vale a pena investir nele? 

A ligação de um bom sistema de objectivos a um plano de incentivos justo, aliciante e que traduza as prioridades da organização é um dos mais poderosos instrumentos de gestão de capital humano