

# A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS FACE À EVOLUÇÃO DOS MODELOS DE GESTÃO

## Gestão de Desempenho e Incentivos Motivacionais

Manuela ALVES <sup>1</sup>

### RESUMO

A perspectiva de que a remuneração deve reflectir o estatuto, a idade, o tempo de serviço e o poder de negociação do sindicato, contrapõe-se actualmente com a necessidade de resposta a desafios de concorrência, liberalização de mercados, estimulando maior participação e produtividade dos recursos humanos nas organizações.

Tanto a evolução da concepção de trabalho como os actuais desafios que se colocam às empresas, têm provocado reformulações significativas nos sistemas de incentivos motivacionais. Actualmente, a política salarial tem vindo a tornar-se um elemento central na gestão de recursos humanos.

Contrapondo-se a uma política tradicional baseada nas qualificações e hierarquia, a política centrada numa cultura de desempenho, com um sistema de incentivos, assume-se como um instrumento importante de integração, implicação, motivação dos colaboradores e do reconhecimento dos seus contributos para os objectivos estratégicos da empresa apresentando vantagens competitivas para as mesmas.

Nesta perspectiva um dos objectivos das remunerações será fazer com que auto-financiem através de maior produtividade e um sistema de recompensas motivacionais consistirá em muito mais que um salário base, premiando as competências técnicas, de gestão e relacionais.

Os estudos sobre motivação humana em contexto laboral têm proporcionado contributos significativos à implementação de sistemas de incentivos. Os colaboradores esperam segurança, oportunidades de expressão das suas ideias e satisfação no trabalho, exigem sentido de realização, responsabilidade, reconhecimento.

As necessidades de cada pessoa são diferentes e só serão motivadas para um esforço maior se forem correspondidas pela recepção das recompensas que procuram. A motivação dependerá da expectativa da recompensa pelo esforço/desempenho em resultado do trabalho.

Abordar-se-ão os objectivos, princípios gerais e vantagens na implementação de um sistema de incentivos motivacionais, com apresentação de caso prático.

**PALAVRAS-CHAVE:** política salarial, remuneração, motivação, desempenho, incentivos.

<sup>1</sup> - Licenciada em Psicologia, Chefe de Divisão de Recursos Humanos de Águas do Sado – Concessionária dos Sistemas de Abastecimento de Água e Saneamento do Concelho de Setúbal, S.A.; Membro da Comissão Especializada de Recursos Humanos da APDA.

## 1. INTRODUÇÃO

Os modelos de gestão em determinadas áreas de competência do domínio público local e regional tem evoluído para a forma de empresas municipais e concessões.

Na adopção destes modelos, a gestão é muitas vezes confrontada com a disponibilização dos funcionários desses serviços, com vínculo à função pública, que passam a exercer funções nas empresas sob a forma de requisição.

Para estes colaboradores, uma nova gestão é naturalmente um factor desconhecido e ambíguo, gerador de uma ameaça à sua segurança, a hábitos instalados e a factores económicos, na medida em que pode constituir incertezas sobre a manutenção do posto de trabalho, de redução de salário e/ou benefícios.

Perante resistências individuais e institucionais num processo de mudança deste tipo, parece claro que o pressuposto sucesso reside em neutralizar ou inverter os comportamentos e atitudes opostos à mudança, sendo imprescindível o recurso a mecanismos que estimulem, orientem, direccionem e comuniquem a lógica da mudança.

Igualmente é essencial o desenvolvimento de um clima de confiança que proporcione a emergência de competências existentes e estimule e premeie a participação, o envolvimento na aquisição de novas competências, com uma visão do sentido de uma mudança que seja simultaneamente realista, alcançável, atraente, apelativa e estimulante.

A política salarial baseada na gestão do desempenho e incentivos motivacionais é um instrumento de grande importância para as mudanças que necessariamente se terão que verificar para cumprimento dos objectivos pelas novas empresas criadas.

## 2. OS NOVOS DESAFIOS

A perspectiva de que a remuneração deve reflectir o estatuto, a idade o tempo de serviço e o poder de negociação de sindicato, contrapõe-se actualmente com a necessidade de resposta a desafios de concorrência, liberalização de mercados, padrões de qualidade, estimulando maior participação e produtividade dos recursos humanos nas organizações.

Esta necessidade não é alheia à evolução da concepção do trabalho e do modo como este foi encarado ao longo do tempo:

- concepção centrada na execução na Organização Clássica
  - a perspectiva social pela escola das Relações Humanas no Trabalho
  - as mais recentes implicações do desenvolvimento tecnológico e complexidade funcional
  - a redução do ciclo de vida dos produtos
  - o aumento do nível de escolaridade e educacional em geral e pela globalização da informação
- factores que vêm alterar significativamente as motivações humanas, colocando desafios comuns tanto a grandes como pequenas empresas:
- atrair, reter e desenvolver pessoas
  - reforçar as componentes materiais do sistema de recompensas como
    - . o desenho funcional
    - . o estilo de gestão

- . as condições físicas do trabalho
- . o ambiente de trabalho
- . a comunicação
- . o envolvimento das pessoas no processo de decisão
- implementar sistemas de partilha do sucesso, isto é, criar uma componente variável dependente da evolução do negócio adoptando uma cultura de desempenho onde os colaboradores devem ser recompensados de acordo com o seu desempenho na produção de resultados.

### 3. POLÍTICA SALARIAL

A política salarial tem vindo a tornar-se num elemento central da gestão de recursos humanos.

No passado a política de remunerações era um exemplo da inflexibilidade e do status, baseando-se nas qualificações e hierarquia, produzindo fortes limitações ao nível da sua gestão:

- padronização rígida
- reducionista, estática e pouco participativa
- reforça a estrutura burocrática
- dificulta os processos de mudança
- exige esforço com poucas vantagens

Na estrutura tradicional as recompensas testemunham prémios de antiguidade, as diuturnidades, as promoções automáticas, os benefícios de senioridade presentes nas estruturas salariais.

As recompensas são caracterizadas em recompensas extrínsecas, ligadas à remuneração, e recompensas intrínsecas, associadas a reconhecimento e estatuto.

Contudo tem emergido a necessidade de satisfazer outras variáveis motivacionais ligadas ao contexto laboral e à obtenção de resultados.

Esta tendência está a mudar à medida que as organizações são confrontadas com desafios de qualidade, concorrência, liberalização e tentando para o efeito estimular o seu pessoal para níveis superiores de participação e de produtividade.

A evolução tem-se processado no sentido de maior autonomia, confiança e poder de decisão dos colaboradores, em vez do controlo sistemático para evitar erros e desvios, dado que se entende que eles procuram executar o trabalho o melhor possível desde que entendam para onde a Empresa pretende ir e quais os objectivos que se propõe atingir.

Com efeito, para a nova força de trabalho a prioridade está em conseguir cargos que sejam desafiantes, com conteúdo rico e diversificado, grau elevado de autonomia e a possibilidade de efectuar trabalho criativo e de imprimir um cunho pessoal às tarefas desempenhadas.

Actualmente a política salarial tem de estar integrada na estratégia organizacional, no reconhecimento das contribuições individuais e grupais para os objectivos estratégicos, tornando-se um dos principais instrumentos na gestão de pessoas para provocar mudança de cultura nas organizações.

Por isso têm vindo a distinguir-se vários componentes da política salarial:

*Salário base* – remuneração mensal atribuída que mantém uma equidade interna e externa em função da complexidade das tarefas e tem como objectivo reter as pessoas

*Salário indirecto* – expresso através de benefícios em géneros a crescer aos anteriores (saúde, segurança/protecção, transporte individual, educação/formação, serviços pessoais, compensação por resultados, habitação) e tem como objectivo reter as pessoas de médio/longo prazo.

*Salário variável* – expresso pelo valor dos incentivos por uma remuneração suplementar periódica que pode ser estabelecida individualmente, para grupos ou equipas ou ainda para metas organizacionais, associados à motivação e ao esforço investido no trabalho. Pretende indexar o desempenho a determinados critérios de resultados.

A remuneração não deverá representar apenas um custo, mas um investimento que se autofinancia por uma maior produtividade, procurando:

- motivar e reter a força de trabalho produtiva
- motivar para o esforço/desempenho e cooperação
- facilitar a disponibilidade para a aquisição de novas competências e de adaptação à mudança
- proporcionar mais do que um salário base, premiando as competências
  - . técnicas e profissionais – conhecimentos específicos e experiência profissional
  - . gestão e liderança – visão estratégica, conhecimento do negócio, sensibilidade organizacional
  - . comportamentais e relacionais – espírito de equipa, integridade, tolerância ao stress

A política remunerativa traz vantagens competitivas à empresa permitindo:

- produzir uma relação directa da remuneração com as prioridades do negócio
- indexar os aumentos salariais às variáveis relativas ao desempenho
- ser flexível face às mudanças organizacionais e do negócio
- favorecer uma cultura de emergência de competências
- separar a remuneração da função para remunerar a pessoa e o seu desempenho
- ter a duração dos planos estratégicos da empresa

#### 4. MOTIVAÇÃO E REMUNERAÇÃO

As motivações individuais são complexas. As pessoas são motivadas por dinheiro e por uma grande quantidade de outras coisas. Esperam segurança no posto de trabalho, oportunidades de expressão das suas ideias, satisfação no trabalho e exigem sentido de realização, responsabilidade, reconhecimento.

Se equacionarmos os sistemas de recompensas à luz do modelo de Maslow percebemos que estes possuem componentes ao nível das necessidades:

1. básicas – o salário, subsídio de alimentação, ...
2. segurança – saúde, seguros, planos de pensões, ...
3. auto-estima – mecanismos de reconhecimento, visibilidade, envolvimento nas decisões, ...
4. auto-realização – as oportunidades de evolução profissional, promoção satisfação profissional, ...

Correspondendo os 1º e 2º níveis (básicas e segurança) às necessidades primordiais de pessoal operário e administrativo e ao 4º e 5º níveis aos quadros técnicos e superiores se se encontrarem cobertos os primeiros níveis.

Segundo a teoria dos dois factores de Herzberg – Higiénicos e Motivacionais – a remuneração adequada é essencial para a motivação, mas os níveis de motivação mais elevados exigem mais que um salário mensal, exigindo precisamente realização, responsabilidade e reconhecimento.

Assim, os factores higiénicos - a política organizacional e sua gestão, supervisão hierárquica, relações interpessoais, condições de trabalho, condições remuneratórias, papel-estatuto - não originam motivação mas a sua ausência pode provocar desmotivação. Estes factores correspondem, em termos de política salarial, ao salário e aos benefícios sociais genéricos (alimentação, complemento ao subsídio de doença, seguros de acidentes pessoais e de saúde, planos de reforma, etc.) e específicos – “fringe benefits” como viatura da empresa, cartão de crédito.

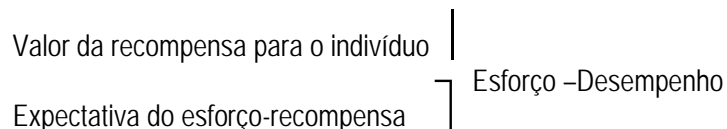
Estes benefícios estão associadas e são muitas vezes considerados um complemento ao vencimento base.

Os factores motivacionais, como a natureza das tarefas que compõem as funções, a autonomia concedida, possibilidade de progressão e desenvolvimento pessoal e profissional, reconhecimento pela empresa do desempenho através de recompensas, originam satisfação profissional, identificação e comprometimento com os objectivos da empresa, empenho e qualidade no desempenho profissional, co-responsabilização nos processos, desenvolvimento profissional e vontade de progredir.

Este processo é tanto mais verdadeiro nos profissionais qualificados que esperam um “pacote” remuneratório correspondente às suas expectativas.

A Teoria da Expectativa de Porter e Lawler reconhece que, através do trabalho, as pessoas procuram satisfação de diferentes necessidades e só serão motivadas para um esforço maior se forem correspondidas pelas recompensas que procuram.

Assim, a motivação também dependerá da expectativa da recompensa pelo resultado da relação esforço/desempenho no trabalho. É necessário conquistar a confiança dos colaboradores e fazê-los acreditar que se se esforçarem obterão recompensas posteriores.



O esquema de recompensas deve ser resultado do desempenho de modo a que:

- as recompensas dadas sejam as mais desejadas em troca do bom desempenho
- aos desempenhos superiores sejam dadas recompensas extrínsecas (salários, prémios, etc.) e oportunidades para obter recompensas intrínsecas (trabalho estimulante, diversificado, responsabilidade, desafios)
- os colaboradores compreendam e acreditem que níveis de desempenho superiores levam a recompensas tanto extrínsecas como intrínsecas.

## 5. SISTEMAS DE RECOMPENSAS BASEADOS NA GESTÃO DO DESEMPENHO

A mudança de uma organização assente na hierarquia e no estatuto para uma organização centrada no desempenho e na contribuição individual, traz novas dificuldades e desafios.

As formas de remuneração baseadas na contribuição e desempenho individual, tendem a abalar a hierarquia, a desafiar as tradicionais relações de autoridade e a enfraquecer o significado do estatuto organizacional.

As empresas tendem a preocupar-se cada vez mais em alinhar os seus sistemas de recompensas com os objectivos estratégicos e a sua cultura, sendo os colaboradores recompensados de acordo com o seu desempenho na produção de resultados.

A gestão de desempenho tende a assumir um papel de concertador entre objectivos globais da Empresa e a atribuição individual de recompensas.

A implementação de uma cultura para o desempenho deverá articular e conciliar um sistema de gestão por objectivos, utilizada como um instrumento de transmissão e orientação para a cultura da empresa, com a gestão de competências e desempenho, um instrumento de valorização da componente comportamental, de modo faseado:

1. Fixação de objectivos
2. Avaliação do desempenho
3. Gestão da remuneração

Para esse efeito concertador e para garantir que a Empresa estimula e premeia atitudes e comportamentos que conduzem ao cumprimento dos seus objectivos, é fundamental que assente num sistema de gestão por objectivos e que se clarifiquem os valores e comportamentos essenciais à concretização no dia-a-dia da sua cultura.

A fixação de objectivos aos colaboradores é condição para a gestão do desempenho:

- Objectivos da Empresa – planos anuais, a curto e médio prazo
- Planos de acção das direcções e serviços
- Objectivos individuais e dimensões comportamentais em termos de planos de acção e objectivos de cada função

Os objectivos definidos, para que os colaboradores se identifiquem e de modo a que sejam compreendidos, deverão ser:

- concretos e não genéricos
- quantificáveis e como serão medidos
- alcançáveis e atingíveis
- temporais ou calendarizados
- negociados e acordados como um contrato de desempenho

Ao lançar esquemas de avaliação de desempenho e respectivas recompensas é necessário ter em consideração alguns princípios básicos:

- estabelecer medidas de desempenho quantitativos/qualitativos, financeiras/não financeiras
- esquema de prémios fixados numa fórmula ou na flexibilidade na atribuição dos prémios
- ligação do esquema de remuneração e o sistema de avaliação de desempenho

- nível dos pagamentos a afectar tendo em conta o ponto de partida e os possíveis “tectos” ou limites a fixar para os incentivos
- frequência com que devem fazer-se os pagamentos

A Gestão da Remuneração, no que se refere à componente de salário variável, é concretizado através da atribuição de recompensas que podem assumir a forma de benefícios e de incentivos

### 5.1 Benefícios

São uma componente da retribuição paga em dinheiro ou espécime, a curto ou longo prazo, e visam um complemento de medidas de carácter social aos benefícios legais obrigatórios.

A gestão dos benefícios é uma componente importante da gestão de recompensas que pode ascender a mais de ¼ dos custos directos da remuneração. Desempenha um papel de atracção e manutenção do pessoal cada vez mais assumido como fazendo parte do pacote remuneratório e não como regalia social.

1. Genéricos - são aplicados à totalidade dos colaboradores representando planos de benefícios flexíveis complementares aos legais obrigatórios: alimentação, seguro de vida, seguro de saúde, seguro de acidentes pessoais, planos de pensões (velhice, invalidez, morte)
2. Específicos (fringe benefits) – aplicados apenas a alguns segmentos de colaboradores de determinado nível hierárquico ou dada a natureza das suas funções, conjuga a eficácia fiscal com o efeito de retenção de pessoas-chave na Empresa. Os benefícios mais frequentes são:
  - planos de automóveis
  - despesas de representação
  - seguros de vida capitalizáveis

A abordagem de “cafeteira” para executivos é hoje favorecida, proporcionando um leque de escolha entre várias regalias desde que o custo para a empresa seja igual.

### 5.2 Incentivos

São os componentes variáveis de salário que pretendem recompensar elevados desempenhos, o cumprimento ou superação de um conjunto de objectivos previamente fixados e acordados entre a Empresa e o colaborador, e geralmente têm carácter monetário.

A imaginação dos gestores e a fiscalidade são os únicos limites à forma que podem assumir os incentivos.

Conforme a natureza de certas actividades profissionais ou objectivos que se pretendem atingir, pode ser fixada periodicidade de atribuição variável (mais longa ou mais curta que a anual).

A maior proximidade entre o cumprimento do objectivo e a recompensa tem maior eficácia e aumenta a motivação de empenho dos destinatários.

Se o objectivo é reforçar uma relação de longo prazo entre o colaborador e a empresa, embora a atribuição do prémio dependa do seu nível de desempenho, opta-se por prémios anuais ou plurianuais.

* de curto prazo (até 1 ano)	1- Comissões 2- Bónus
* de médio e longo prazo (+ de 1 ano)	3- Stock Options / Phantom Shares

### *1 – Comissões*

São um tipo de pagamento em função de resultados. São esquemas de remuneração que ligam os vencimentos à produção e tentam motivar os trabalhadores para níveis mais elevados de produtividade.

Corresponde a objectivos individuais e podem ser fixados em percentagem ou em valor por alcançar ou superar os objectivos propostos.

### *2 – Bónus*

São um tipo de pagamento que premeiam sobretudo objectivos de equipa e dimensões comportamentais.

Como prémio de equipa visa recompensar e valorizar os objectivos de equipa, encorajando a entreajuda e o trabalho em grupo e os comportamentos desejáveis no exercício da actividade profissional.

Como um sistema de compensação de dimensões comportamentais visa premiar competências especiais pela atribuição de aumentos de remuneração aos empregados à medida que eles evoluem do estatuto de monovalência para o de polivalência, aumentando a produtividade e a qualidade. O colaborador terá uma certa opção por um nível de desempenho que corresponderá a um determinado nível de remuneração.

Os bónus têm em conta um conjunto de dimensões comportamentais que evidenciam a identificação do colaborador com a cultura da Empresa, seus valores e padrões de actuação que asseguram o cumprimento dos objectivos.

Os bónus anuais são geralmente direccionados para cargos de direcção e quadros da Empresa, para funções onde se verifica dificuldade de fixar objectivos quantificáveis e para funções de maior complexidade, assumem um tipo de pagamento de valor acrescentado ou repartição de ganhos ou remuneração por desempenho.

Estabelece uma relação entre a contribuição dos esforços para o crescimento da empresa e as recompensas recebidas como parte do valor acrescentado ao produto ou serviço, o que requer especial cuidado na escolha das medidas de desempenho – financeiras e não financeiras.

### *3 - Stock Options / Phantom Shares*

Visam assegurar a retenção de um conjunto de pessoas-chave na Empresa e associar a componente variável da remuneração não apenas ao desempenho individual mas também à evolução e resultados do negócio. Designam-se por sistemas de partilha do sucesso.



## Stock Options – Planos de Opção para compra de Acções da Empresa

Ao abrigo destes planos os colaboradores recebem anualmente um determinado numero de direitos de opção para aquisição de acções a um preço fixado, e ao fim de um período de carência determinado.

A diferença entre o preço fixado para as acções e o valor do mercado no momento da venda constituem a mais valia arrecadada pelos colaboradores participantes.

As limitações e inconvenientes das Stock Options levou ao aparecimento dos sistemas de unidades de participação com maior flexibilidade - Phantom Shares.

## Phantom Shares – Planos de Unidades de Participação na Empresa

São unidades de participação na Empresa a que é atribuído um valor de partida de acordo com o critério de valorização escolhido e podem ser utilizadas por sociedades anónimas não cotadas na bolsa. Têm igualmente um período de carência podendo ser mobilizadas faseadamente ou de uma só vez.

Os novos modelos de gestão terão necessariamente de se distanciar do modelo tradicional, rígido e inflexível, para viabilizar a actividade. Para o efeito terão de aderir a novas estratégias de gestão de Recursos Humanos que poderão passar pela introdução de sistemas de incentivos baseados na gestão do desempenho. A diferenciação das empresas resulta precisamente da introdução de recompensas intrínsecas e extrínsecas que reforçam a motivação e o desempenho dos colaboradores.

FACTORES DIFERENCIADORES	FACTORES DE MOTIVAÇÃO (intrínsecos)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mecanismos de reconhecimento</li><li>• Estilo de gestão</li><li>• Desenho funcional</li><li>• Oportunidades de desenvolvimento</li></ul>
FACTORES COMPETITIVOS	FACTORES DE HIGIENE (extrínsecos)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Salários</li><li>• Incentivos</li><li>• Benefícios</li><li>• Condições de trabalho</li></ul>

A gestão de desempenho e a implementação de um sistema de incentivos têm como objectivos:

- Maior integração, motivação e implicação dos colaboradores
- Maior desenvolvimento e emergência de competências para actuação, decisão e orientação para os resultados
- Reforçar as actividades que incentivem o espírito da missão e o trabalho em equipa
- Motivar e gerir as expectativas dos colaboradores – quando os colaboradores se encontram seduzidos pelos projectos e pelas equipas onde trabalham o seu empenho e dedicação são maiores.

e apresentam vantagens organizacionais:

- articular os objectivos das funções individuais com os objectivos de gestão
- melhorar a comunicação entre chefias e colaboradores
- promover o desenvolvimento profissional dos colaboradores
- otimizar os meios necessários ao exercício da função

- obter indicadores para a gestão da carreira e da formação, e redesenho das funções
- distinguir significativamente o desempenho através da remuneração variável
- aumentar a competitividade

## BIBLIOGRAFIA

BENTO, F. – “*Competências individuais: Como Atrair e Reter nas PME*”, in *Remunerar nas PME em Portugal*, Lisboa (Portugal), 16-17 Out. 2000.

CÂMARA, P.- *Os Sistemas de Recompensas e a Gestão Estratégica de Recursos Humanos*. Lisboa (Portugal), Publicações D.Quixote, 2000.

CÂMARA, P.- “*Remunerar nas PME – Especificidades e Práticas Comuns*”, in *Remunerar nas PME em Portugal*, Lisboa (Portugal), 16-17 Out. 2000.

COWLING, A.; MAILER, C. – *Gerir os Recursos Humanos*. Lisboa (Portugal), Publicações D.Quixote, 1998.

FERNANDES, L. – “*Avaliação de Políticas Salariais no Contexto das Empresas Portuguesas*”, in *Políticas de Remuneração em Portugal: Perspectivas macro e micro*, Setúbal (Portugal), 3 Abril 2001.

MARTINS, P. – “*Para cada modelo de gestão um modelo de remuneração*”, in *Políticas de Remuneração em Portugal: Perspectivas macro e micro*, Setúbal (Portugal), 3 Abril 2001.

MOURA, E. – “*Sistemas Retributivos ligados ao Desempenho*”, in *Políticas de Remuneração em Portugal: Perspectivas macro e micro*, Setúbal (Portugal), 3 Abril 2001.