

WISDOM Artigos

Sistema de Gestão do Desempenho integrado a Remuneração Variável: Importante Ferramenta para Alavancar Resultados

LUIZ CARLOS BUENO - DIRETOR GERAL & LEILA TAMMELA -
PRACTICE LEADER EM DESENVOLVIMENTO E DIRETORA DA
UNIDADE RJ DA WISDOM

2019

Sistema Gestão do Desempenho integrado a Remuneração Variável: Importante Ferramenta para Alavancar Resultados

No atual cenário, uma das características mais visíveis é a crescente dificuldade para se criar DIFERENCIAIS COMPETITIVOS e melhorar a ATRATIVIDADE MERCADOLÓGICA dos PRODUTOS & SERVIÇOS da EMPRESA, independente dos segmentos em que ela atue.

Para enfrentar essa realidade é forçoso, entre outras ações, rever periodicamente as ESTRATÉGIAS DE NEGÓCIO e garantir a sua aplicação pelas LIDERANÇAS e suas equipes. Para isso, é fundamental encontrar mecanismos que, além de mantê-los ENGAJADOS, assegurem o seu ALINHAMENTO ESTRATÉGICO, a busca constante da satisfação dos clientes e a consequente maximização dos RESULTADOS da EMPRESA.

Vale lembrar que a avaliação do desempenho de profissionais em uma EMPRESA, ainda que informal, é cotidianamente realizada pelas LIDERANÇAS. De fato, uma de suas principais atribuições é monitorar a performance dos integrantes de suas equipes. Entretanto, esta monitoração, mesmo consciente, não consegue traduzir a realidade com precisão.

Na medida em que o PROCESSO não seja conduzido de forma SISTÊMICA e careça de referenciais para uma efetiva MEDIÇÃO, ele será afetado por inferências e deixará de gerar subsídios para a tomada de decisões justas e criteriosas que afetem positivamente os níveis de ENGAJAMENTO da equipe e os RESULTADOS da EMPRESA.

Um SISTEMA DE GESTÃO DO DESEMPENHO integrado a um PROGRAMA DE REMUNERAÇÃO VARIÁVEL é o MÓDULO seguinte e complementar do SISTEMA DE GESTÃO DA REMUNERAÇÃO adotado pela EMPRESA. Além disso, uma adequada integração dessas três FERRAMENTAS contribuirá para endereçar as questões acima elencadas. A imagem a seguir reflete essa visão:



Adicionalmente, vale lembrar que integrar esses três INSTRUMENTOS da GESTÃO ORGANIZACIONAL E DE PESSOAS contribuirá, também, para a convergência entre a VISÃO e as EXPECTATIVAS DE RESULTADO dos acionistas e os INTERESSES E OBJETIVOS dos integrantes da equipe.

Entendemos que um PROGRAMA DE REMUNERAÇÃO VARIÁVEL deve ter como base um SISTEMA DE GESTÃO DO DESEMPENHO o qual, por sua vez, deve se sustentar no pilar RESULTADOS CONTRATADOS e, a critério da ALTA DIREÇÃO da EMPRESA, também em modelos de COMPETÊNCIAS ATITUDINAIS OU COMPORTAMENTAIS estreitamente correlacionados com a CULTURA ORGANIZACIONAL. A imagem a seguir reflete essa visão:



A aferição do desempenho das LIDERANÇAS e dos integrantes de suas equipes torna-se, portanto, indispensável na medida em que propicia à EMPRESA, uma mensuração clara da participação de cada um na geração dos RESULTADOS, viabilizando, assim, uma interface consistente com a sua MISSÃO, CULTURA, VISÃO DE FUTURO, VALORES e ESTRATÉGIAS DE NEGÓCIO.

É certo, ainda, que esta aferição deverá ser conduzida de forma transparente e objetiva eliminando, tanto quanto possível, sentimentos de injustiça e contribuindo para a melhoria do desempenho individual, setorial e organizacional.

A “amarração” do SISTEMA DE GESTÃO DO DESEMPENHO, através do PROGRAMA DE REMUNERAÇÃO VARIÁVEL, ao proporcionar clara diferenciação entre os níveis de performance dos integrantes da equipe, nos diversos níveis, viabiliza a maximização dos RESULTADOS e uma distribuição mais justa da verba destinada a reconhecer desempenhos diferenciados.

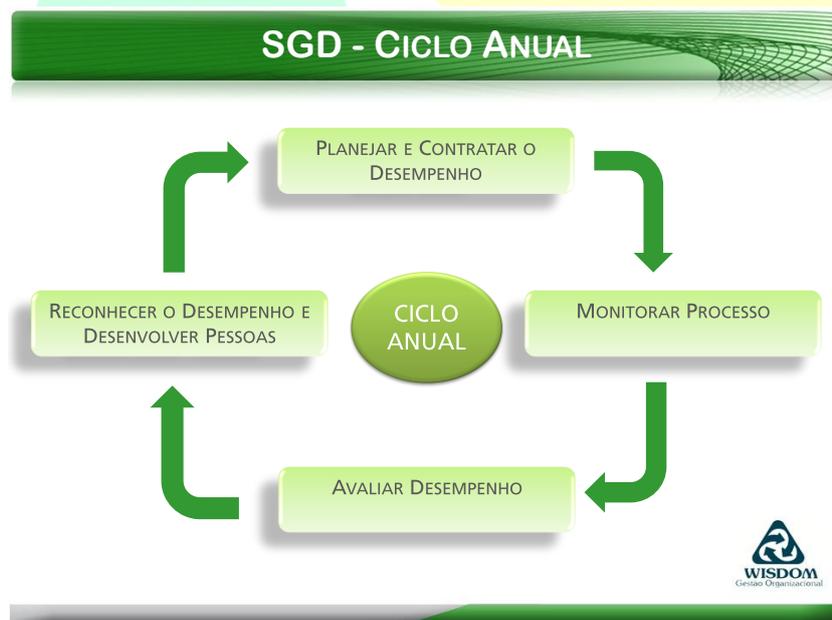
Em termos metodológicos e de forma geral, o ciclo anual de GESTÃO DO DESEMPENHO pode ser dividido em quatro grandes fases, a saber:

- ▶ **Fase I - Contratação de Metas:** Antes de iniciar o ciclo, em geral entre outubro e dezembro nas organizações em que o exercício fiscal segue o ano calendário, é realizado o processo de definição das metas corporativas da EMPRESA. Após a definição dessas metas, o ciclo se inicia com a contratação, entre avaliadores e avaliados, das metas setoriais e/ou individuais.

- ▶ **Fase II - Monitoração:** Seu objetivo é acompanhar as ocorrências que possam impactar - positiva ou negativamente - o atingimento das metas contratadas. Esse processo pode ser formal ou não e visa criar oportunidades de discussão e feedback entre gestor e subordinado, bem como identificar alternativas para o ajuste das metas, se necessário.

Entre o início desta fase e, em geral, um pouco antes da que vem a seguir, deverá ocorrer o processo de MAPEAMENTO DAS COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS, a fim de que a performance apurada possa ser utilizada no cálculo do RESULTADO FINAL do desempenho.

- ▶ **Fase III - Avaliação do Desempenho:** Esta ocorre, de maneira estruturada, no final do ciclo de avaliação. Nela são apurados os RESULTADOS QUANTITATIVOS e QUALITATIVOS obtidos e comparados àqueles contratados no início do ciclo, bem como é definido o PLANO DE DESENVOLVIMENTO INDIVIDUAL, visando a trabalhar os gaps oriundos do resultado da avaliação e definir as responsabilidades a serem compartilhadas entre gestor e subordinado.
- ▶ **Fase IV - Reconhecimento e Recompensa:** Ocorrerá logo após a anterior e será nesta fase do ciclo que o resultado da avaliação será atrelado ao PROGRAMA DE REMUNERAÇÃO VARIÁVEL, a fim de reconhecer o desempenho dos profissionais envolvidos, com base nos critérios definidos nas diretrizes, políticas e procedimentos do SISTEMA DE GESTÃO DO DESEMPENHO. A imagem a seguir ilustra a nossa visão deste ciclo:



Assim sendo, entendemos que a implantação ou melhoria de um PROGRAMA DE REMUNERAÇÃO VARIÁVEL, devidamente integrado a um SISTEMA DE GESTÃO DO DESEMPENHO, deva estar focado nos seguintes objetivos:

- ▶ **Incrementar a Eficácia Organizacional:** Ampliar a clareza dos vínculos entre os objetivos gerais da EMPRESA e aqueles de cada ÁREA / NEGÓCIO em particular, a fim de ampliar o ENGAJAMENTO das LIDERANÇAS e de suas equipes na busca de seus resultados, bem como daqueles da Organização como um todo.
- ▶ **Alavancar Resultados:** Incentivar a melhoria contínua de qualidade nos processos de gestão - base para a minimização dos custos, melhoria da produtividade, integração oportuna dos esforços e consequente maximização dos resultados da EMPRESA.

- ▶ **Promover Mudança Cultural:** Fortalecer as bases do processo de transformação cultural que incentivará as LIDERANÇAS e suas equipes no sentido da corresponsabilidade e ativa participação na fixação de metas, bem como reconhecer e premiar o conjunto de profissionais, de forma clara e significativa, pelo atingimento ou superação de resultados.
- ▶ **Desenvolver Profissionais:** Planejar o desenvolvimento das LIDERANÇAS e de suas equipes, de forma integrada e realista, mediante gestão consistente dos resultados apurados, do processo de identificação de sucessores e dos planos para seu futuro aproveitamento pela Organização.
- ▶ **Gerir Informações:** Integrar os resultados decorrentes desse processo aos demais SUBSISTEMAS de DESENVOLVIMENTO HUMANO E ORGANIZACIONAL, em apoio aos diversos clientes internos da ÁREA DE RECURSOS HUMANOS.
- ▶ **Tomar Decisões:** Suportar, de maneira racional e eficaz, o processo decisório em relação a treinamento & educação, compensação, promoções, transferências e/ou desligamentos, bem como na seleção de profissionais detentores das COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS definidas pela EMPRESA.

Finalmente, vale lembrar que o sucesso ao implantar ou melhorar um PROGRAMA DE REMUNERAÇÃO VARIÁVEL, integrado a um SISTEMA DE GESTÃO DO DESEMPENHO, dependerá da credibilidade e confiança que venha a desfrutar junto a avaliadores e avaliados.

Para que isso ocorra, é fundamental que esse PROCESSO seja respaldado pela firme vontade política da ALTA DIREÇÃO da EMPRESA e, que todos os envolvidos tenham consciência não só dos princípios conceituais que o norteiam, mas também das MUDANÇAS CULTURAIS que deverão ocorrer em médio e longo prazo.

Luiz Carlos Bueno - DIRETOR GERAL da WISDOM, Bacharel em Marketing (ESPM), Pós-graduado em Marketing e Finanças (FGV). Certificação como Consultor e Líder Facilitador (Adigo), em Coaching Executivo (EcoSocial), em Mediação de Conflitos Organizacionais (Trigon - Alemanha) e Membro Fundador da Associação ComViver - São Paulo - SP.

Leila Tammela - *Practice Leader* em Desenvolvimento de Pessoas e Diretora da Unidade RJ da WISDOM. Engenheira de Produção - UFRJ e Mestre em Administração - PUC, foi executiva em organizações de TI e de engenharia consultiva. Além de *Biographical Counseller*, atua como Consultora em processos de educação e Coach Executiva em empresas de energia, mineração, ensino e de serviços nas áreas editorial, financeira, engenharia e de saúde, há mais de 20 anos.

PALAVRAS CHAVE: alinhamento, competência, confiança, credibilidade, comportamento, cultura, desempenho, diferencial competitivo, engajamento, estratégia, estrutura, feedback, gestão, líder, liderança, mapeamento, medição, metas, mérito, missão, mudança, performance, processo, reconhecimento, remuneração variável, resultado, segmento, sentimentos, sistêmica, transformação, valores, vínculo, visão.