Na Mídia

13/07/2022 | Valor Econômico

Empresas passam a atrelar metas ESG a programas de remuneração variável de executivos

Tendência de atrelar metas relacionadas às práticas ESG à remuneração variável de funcionários começa a ganhar terreno no Brasil, ainda que lentamente e só entre grandes empresas

Suzana Liskauskas

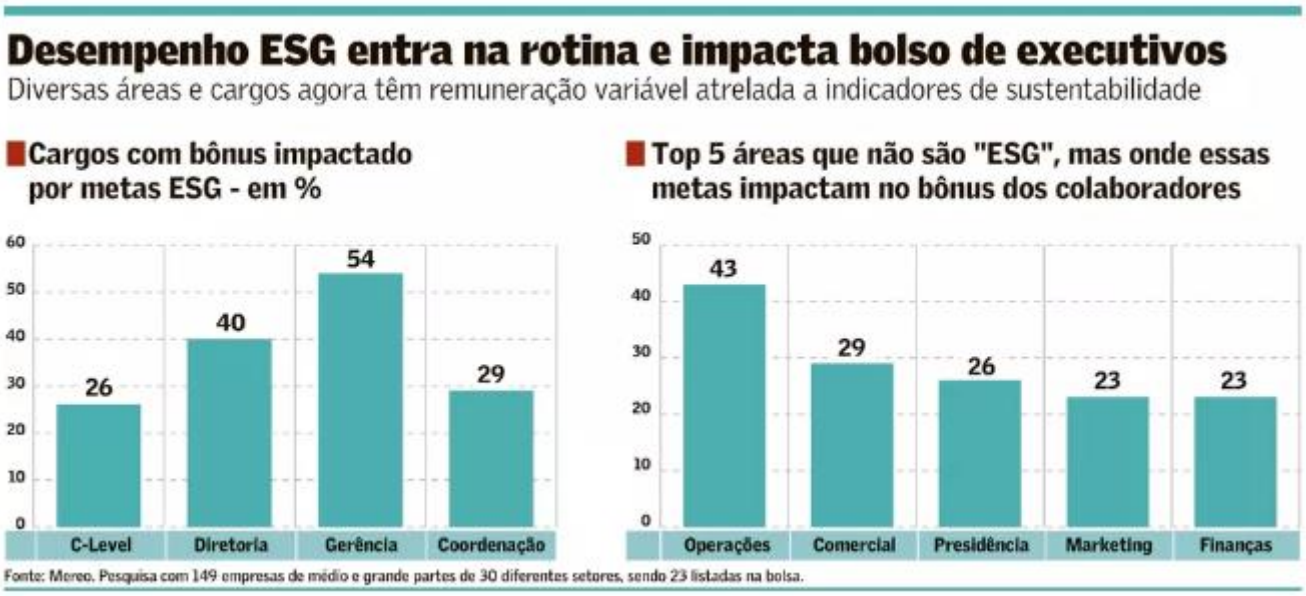
Tendência no mercado internacional, a estruturação de programas de remuneração variável dos funcionários atrelados a métricas ambientais, sociais e de governança (ESG) vem ganhando adesão em empresas no Brasil, sobretudo nas de grande porte. Mas o caminho ainda é longo, especialmente nas menores.

Pesquisa realizada para o Prática ESG pela Mereo, HR Tech e plataforma de gestão de desempenho de pessoas, mostrou que de 149 grandes e médias empresas 47 consideraram o ESG em metas, indicadores e metodologias. É menos de um terço do total. E apenas 35 estruturam algum programa de remuneração associado a indicadores ESG.

As que contemplam essas métricas nos bônus do chamado C-Level, o mais alto escalão de executivos de uma empresa, correspondem a 26% do universo analisado. Entre as 23 listadas na bolsa, no Brasil ou no exterior, só dez têm alguma forma de remuneração por indicadores ESG.

O percentual da remuneração relacionado ao cumprimento de metas ESG varia de 10% a 20% na maioria dos casos. A pesquisa analisou companhias de 30 segmentos diferentes, com 200 a 100 mil colaboradores.

“Nas companhias maiores, está crescendo o interesse em ter um plano de remuneração atrelado às metas ESG. No caso de médias e pequenas empresas, o tema ainda é distante”, diz Guilherme Champs, sócio fundador do Champs Law, escritório especializado em direito societário e mercado financeiro.



Veterana na remuneração variável atrelada a métricas ESG - que compõem 40% dos bônus - a EDP Brasil iniciou em 2016 a transformação do modelo de bonificação, que hoje impacta cerca de 3,2 mil funcionários, sendo 200 em cargos de liderança.

A virada começou em 2015 com uma gestão mais holística, segundo Luís Carlos Gouveia, diretor de Pessoas e Eficiência da EDP no Brasil. Ele explica que a remuneração variável incluía indicadores financeiros e operacionais. Com o modelo holístico, a empresa passou a olhar pilares como o S do ESG de forma mais proativa. “Na visão holística, a remuneração variável vai do CEO ao eletricista, com pesos distintos. Quanto mais alto nível hierárquico, mais pesam as metas globais”, diz Gouvea. Segundo ele, o Brasil se antecipou ao incluir essas métricas na remuneração variável e exportou o modelo para todo o grupo, em 2019.

Sobre os aprendizados, Gouveia destaca que um dos maiores desafios foi entender que o modelo tem que estar integrado ao planejamento financeiro. E é preciso estabelecer metas factíveis. Entre as metas de remuneração variável para executivos prevista para 2022, uma já foi alcançada: ter 20% de mulheres em cargos de liderança, ou seja, de diretoria para cima.

A falta de métricas claras e mensuráveis é um dos maiores desafios aos planos de remuneração variável. Cássia Pizzotti, sócia do Demarest Advogados na área trabalhista, diz que, além de estabelecer métricas objetivas e transparentes, é preciso conscientizar os empregados. “É necessário sensibilizá-los a respeito da importância do tema, promovendo a educação em termos de ética e sustentabilidade”, afirma. “O medo do mercado é criar uma métrica que não seja aferível”, acrescenta Guilherme Champs.

Julian Tonioli, sócio fundador da consultoria Auddas, chama atenção para riscos ao definir essas metas. “Muitas vezes, definem-se metas ‘vazias’, que têm mais foco na mensuração do que em geração efetiva de impacto para o negócio. A organização passa a perseguir objetivos “intermediários”, que podem ser inócuos do ponto de vista de sua estratégia e geração de valor de longo prazo”, afirma Tonioli.

A siderúrgica Gerdau é um dos exemplos de quem focou em poucos, mas claros objetivos. Desde janeiro de 2021 adota metas ligadas a diversidade e sustentabilidade, que foram incorporadas no programa de incentivo de longo prazo de suas lideranças no Brasil e na América do Norte. Cerca de 600 líderes, entre coordenadores, gerentes sêniores e C-Level, estão incluídos no novo modelo do plano de remuneração variável, com 20% ligados a metas ESG. Um dos objetivos é, até 2025, ter 30% de mulheres em cargos de liderança, sendo que, até o fim de 2022, quer chegar a 25%. No ano passado, a companhia bateu a meta de gênero. O objetivo era chegar a 23%, e a empresa alcançou 23,39% de mulheres em cargos de liderança. No campo ambiental, a companhia assumiu o compromisso

de reduzir suas emissões de gases de efeito estufa, de 0,93 tonelada de carbono por tonelada de aço em 2021 para 0,83 até 2030.

Segundo Jefferson Machado, gerente de Remuneração e Performance da Gerdau, a empresa já trabalhava nessas métricas antes da mudança do plano de remuneração variável, que, até 2021, só tinha indicadores financeiros. “Vemos os executivos engajados nas temáticas de diversidade pelo fato de a Gerdau ter assumido a inclusão como uma meta da empresa”, diz Machado.

O modelo também está na agenda da Wiz, gestora de canais de distribuição de seguros e produtos financeiros. A companhia, listada na B3, estabeleceu duas metas de longo prazo nos pilares S e G do ESG. No social, o objetivo é promover ações de educação para que cerca de três mil pessoas possam superar a vulnerabilidade social. Em governança, a meta é ser referência na condução ética dos negócios com base nas melhores práticas do mercado.

A mudança no plano de remuneração do C-Level, que tem 11 executivos, aconteceu em 2021, com 5% relacionados às metas ESG. Em 2022, a companhia inclui as metas ESG no PLR dos cerca de dois mil funcionários, também com percentual de 5%. “Conecto meu modelo de incentivo financeiro com objetivos de longo prazo porque isso está na estratégia da companhia”, diz Carolina Bento, diretora de Gente e Cultura da Wiz.

O início de 2021 também marcou a mudança no plano de remuneração variável do Grupo Fleury, que inclui cerca de 13 mil colaboradores. “Quando o colaborador se sente parte e remunerado por isso, aumenta o engajamento e as ideias começam a emergir”, diz Daniel Marques Périgo, gerente sênior de ESG do grupo Fleury.

No Fleury, 10% da remuneração variável estão relacionados ao cumprimento de metas ESG com foco no longo prazo. “Como o PLR é anual, ao atrelar metas de longo prazo, fizemos recortes”, explica Périgo. Um dos desafios do Fleury está nas metas sociais. O objetivo do grupo, que hoje trabalha com marcas posicionadas nos segmentos premium e intermediário, é ampliar serviços para classes C, D e E até 2030.

“A vinculação do bônus a critérios de ESG faz parte de um processo de governança justamente para dar sustentação a uma estratégia de longo prazo. A empresa que só faz o E ou S, não muito o G, não tem uma estratégia de longo prazo quando se refere à sustentabilidade”, afirma Renato Gasparetto, vice-presidente de Relações Institucionais e Sustentabilidade da Vivo.

Atrelar esses critérios ao bônus de executivos e ao programa de remuneração variável (PPR) dos cerca de 33 mil colaboradores reforçou na Vivo o pilar da governança. Desde 2019, 1.880 executivos (especialistas, gerentes, diretores e VPs) têm 20% do bônus atrelados a metas ESG, chamadas metas não financeiras. São questões ambientais, reputacionais, relacionadas a gênero, diversidade e experiência do cliente.

Gasparetto diz que a mudança na remuneração variável aumentou o engajamento transversal na companhia. “Todas as áreas sempre atuaram para fazer essa estratégia funcionar. A partir do momento em que atrelamos o bônus, houve uma aceleração nos nossos planos”, diz ele.