

Empresas estão se destacando no mercado por suas políticas flexíveis de Recursos Humanos que, por fugirem do convencional e premiarem a boa performance, têm atraído talentos...

Ações da companhia, bônus por resultado individual e alguns salários a mais por ano na conta corrente. Que executivo não sonharia com um pacote como esse? Pois bem, em tempos de globalização e de enxugamento de gastos, as áreas de Recursos Humanos estão se especializando em atrair bons profissionais com “mimos” diferenciados e que fogem totalmente dos convencionais, como assistência médica e seguro de vida – só para citar dois exemplos.

" As companhias estão mais espartanas na concessão de benefícios. E uma das soluções encontradas para isso foi diminuir custos fixos e aumentar o variável", explica Mariá Giuliese, diretora executiva da Lens & Minarelli – especializada em aconselhamento de carreiras. A consultora diz que, embora as ofertas dependam muito da empresa, de seu tamanho e de sua cultura, a tendência é que sejam, sim, cada vez mais flexíveis.

“Por isso, estão sendo atreladas à performance do profissional contratado”, concorda Magui Lins de Carlos, headhunter da Southmark, consultoria que recruta executivos. Uma das estratégias usadas no recrutamento dessa mão-de-obra especialíssima é a remuneração variável. “Em gerências médias, além do salário normal de treze ao ano há um bônus anual. A partir da gerência sênior, o executivo passa a contar com planos de stock options, por exemplo”, conta Magui. Em bom português, stock options significa opções de ações. Na verdade, programas de incentivo de longo prazo por meio dos quais os funcionários podem comprar (ou ganhar, dependendo de seu cargo) papéis da companhia por preços abaixo do mercado. Depois de um tempo de carência, podem negociar essas ações e aí ficar com todo o lucro da venda.

Se antes havia um batalhão que dava mais valor aos zeros impressos no contracheque e aos benefícios recebidos, agora tem aumentado o número dos que se sentem atraídos por desafios. “Uma remuneração atrelada a resultados às vezes se torna muito mais atraente do que um alto salário e apenas isso”, confirma Magui.

“Em algumas empresas, o executivo ganha um salário fixo e um que varia a cada três meses. Por exemplo: se no fim do trimestre ele atingiu as metas propostas, ganha mais 25% do salário. Se ultrapassar, essa porcentagem pode ser ainda maior”, afirma a consultora. “Essa tem sido a mais nova ferramenta para reter talentos, pois incentiva a eficiência”, confirma.

### **ATRATIVOS EXTRAS**

Um bom exemplo disso é Carla Machado, 42 anos, diretora de Recursos Humanos da Automatic Data Processing Inc (ADP). Ela era gerente sênior de outra companhia até janeiro deste ano, quando foi procurada por uma headhunter e participou da seleção pela vaga de diretora. “A ADP procurava alguém da área com experiência em negócio e eu me encaixava nesse perfil. Além do projeto, a remuneração total foi algo que me atraiu bastante”, conta.

Na antiga empresa, ela dispunha dos benefícios de praxe (seguro saúde, de vida, plano odontológico e auxílio alimentação).

Embora o novo empregador oferecesse um salário um pouco menor, o pacote total compensava, pois incluía carro da empresa (que paga a manutenção, seguro e dá auxílio combustível de 500 litros mensais), previdência privada, bônus por seu desempenho e pelo da empresa (podendo chegar a quatro salários no fim do ano) e, claro, stock options.

*No que diz respeito a concessão de benefícios, a  
tendência é a flexibilização*

Mariá Giuliese

“Quando somei tudo, percebi que valia a pena. Até a cor do carro eu pude escolher”, diverte-se a executiva, que, ao calcular a remuneração total, considerou uma média para o bônus – neste caso, dois salários. Ela foi personagem de algo que vive diariamente em sua função: selecionar pessoas atraídas por benefícios menos ortodoxos, como a remuneração variável. “Existem companhias que dão um bônus de um ou dois salários na contratação do executivo, atrelando isso a uma permanência de seis meses na companhia”, completa.

## DINHEIRO NÃO É TUDO

Um levantamento feito pelo Great Places to Work Institute, entidade de pesquisas internacional, constatou que o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional tem pesado muito para os executivos. Portanto, tudo o que proporcionar o equilíbrio entre ambos é bem-vindo. A consultora de carreira da Lens & Minarelli, Mariá Giuliese, concorda: “horários flexíveis, autonomia no trabalho e relações simétricas entre pares atraem cada vez mais os profissionais para as empresas”, conclui.

Foi o caso de Cristina Rappa, gerente de comunicação e responsabilidade social da Monsanto. Ela está na empresa desde setembro de 1999 e foi atraída justamente pelo clima informal e pelas relações diretas entre chefia e subordinados. “Apenas os diretores possuem salas fechadas. Mesmo assim, são de vidro e estão sempre de portas abertas”, diz a gerente que, a reboque, ganhou previdência privada co-participativa (para cada real investido pelo funcionário, a empresa deposita uma vez e meia o valor), bolsa de estudos, bônus por resultado individual e por área e stock options.

O Laboratório Sabin, fundado há 23 anos pelas bioquímicas Janete Vaz e Sandra Costa, no Distrito Federal, é uma dessas empresas que têm atraído e retido talentos. Tudo porque sua direção resolveu investir em programas diferenciados, como bolsas de estudos para aumentar a taxa de escolaridade na equipe. Resultado: entre seus colaboradores, 52% têm nível médio, 34% graduação e 12%, pós-graduação, mestrado ou doutorado. A companhia também oferece exames gratuitos para os pais de funcionários e arca com os custos dos seguros de vida. Os benefícios têm motivado os colaboradores, resultando em melhor desempenho no trabalho. “No nosso negócio, não existe paciente fiel. Existe paciente leal, que gosta de ser bem atendido. O importante é qualidade de serviço associada ao bom atendimento, o que é possível graças ao nosso quadro de funcionários”, finaliza Marly Vidal, gerente de Recursos Humanos. Por conta desses diferenciais, o turn-over lá é dos mais baixos. Do total de funcionários, 30% têm menos de dois anos de empresa, 63% têm entre dois e nove e 7%, de 10 a 15 anos.

## INOVAÇÃO

Quando o assunto é inovar, não dá para competir – nem de longe – com a Young & Rubicam, maior agência do mercado publicitário brasileiro em volume de investimentos em mídia, segundo o ranking publicado pelo Instituto Ibope- Monitor. A empresa, controlada pelo Grupo Newcomm, investe em ações que visam a qualidade de vida de seus colaboradores.

## *A qualidade de vida dos colaboradores é o foco das ações*

Elise Passamani

Entre elas estão: plano de saúde e odontológico, seguro de vida, estacionamento, massagens diárias para desestressar (são gratuitas e têm a duração de 50 minutos cada), frutas (oferecidas duas vezes por dia), serviço de vans (que buscam e levam os colaboradores ao metrô mais próximo e ao shopping na hora do almoço), celular, kit de boas-vindas para os novos contratados, presentes de aniversário, lembranças para grávidas e grávidos e para pessoas que estão internadas.

As datas especiais não passam despercebidas pela agência que também oferece ovos de Páscoa, kit Natal e parcerias com academias, restaurantes e cinema, que se revertem em descontos para os funcionários. “Nos próximos meses teremos freezers com água, sucos, refrigerantes e sanduíches naturais na agência, o dia todo. E teremos também previdência privada e empréstimo consignado”, afirma Elise Passamani, gerente de RH.

Parece pouco? Os funcionários que acumulam mais de dois anos de casa recebem ações do grupo. “Temos ainda uma política de bônus por mérito e participação nos lucros, paga a todos os colaboradores no mês de abril de cada ano”, completa Elise. Como se não bastassem esses atrativos, a Young & Rubicam ainda possui a “sexta-feira feliz”. Nesse dia, um lanchinho especial, composto por pipoca, cerveja e refrigerante, é servido para celebrar a chegada do fim de semana. Esses publicitários....

### **O MERCADO OFERECE:**

CONHEÇA O QUE TEM SIDO USADO PARA ATRAIR E RETER BONS PROFISSIONAIS

**Assistência médica** – planos de saúde com hospitais e laboratórios de primeira linha com ampla cobertura, incluindo o check-up corporativo para executivos.

**Bônus** – remuneração variável, dependendo do desempenho do profissional e da empresa ou negócio. No caso de diretoria, pode chegar a quatro salários a mais por ano.

**Carro** – da companhia, sendo que o profissional pode utilizá-lo a trabalho e até nos fins de semana. Em geral, as empresas arcam com as despesas de combustível, seguro e manutenção do veículo.

**Plano de ações ou stock options** – o profissional ganha ou pode comprar a preço bem inferior uma quantidade de ações da empresa. Após um período de carência, consegue negociá-las. Esse sistema de remuneração indireta chegou ao Brasil nos idos de 70, com as multinacionais americanas. Antes, era restrito aos altos executivos, mas está se tornando acessível a um número maior de funcionários.

**Previdência Privada** – plano corporativo de aposentadoria, no qual o empregado e a empresa depositam contribuições mensais. Há companhias que aplicam até o dobro da quantia do empregado.