
Muito além do dinheiro

Revista Profissional & Negócios

13/02/2015

[Especial](#) | 13/2/2015

Muito além do dinheiro

Este ano deve ser marcado por outras formas de atração e retenção e o RH precisa estar atento.

Por: Fonte:

Curtir 4,9 mil

Tweet 4

g+1 2

Imprimir

Favoritos



A edição 2015 do Guia Salarial da Robert Half reforça a trajetória de desaceleração na inflação de salários observada desde a última publicação do estudo. “Em 2014 o Brasil viveu um ano atípico, marcado pela realização consecutiva da Copa do Mundo e das eleições, provocando cautela e mudanças no perfil de contratações das empresas”, analisa Fernando Mantovani, diretor de operações da Robert Half no Brasil. “A prioridade das organizações tem sido otimizar processos e custos, integrando departamentos que antes eram considerados ‘isolados’ do restante da companhia”, completa.

Já os estudos realizados pelo Hay Group indicam que o ano de 2015 vai ser tão desafiador como o de 2014 sob a ótica salarial. O diretor da companhia, Gustavo Tavares, diz que, se por um lado a pressão exercida pela inflação nos salários parece ser um componente cada vez mais presente nas negociações dos acordos coletivos, por outro o desempenho das empresas ainda parece não ser suficientemente animador para permitir incrementos nas suas bases de custos e devem comprimir ainda mais seus ganhos. “No entanto, entendemos que os percentuais de crescimento da massa salarial para 2015 não serão muito diferentes dos de 2014, que fecharam o ano em torno de 7%”, comenta.

Com relação à remuneração executiva, Gustavo diz que observa cada vez mais a questão do “pay for performance”, ou seja, pagamento com base em desempenho, sendo aplicado pelas empresas. Essa filosofia de remuneração

acaba fazendo com que algumas companhias tenham incrementos salariais bastante díspares. E isso ocorre muito mais por influência dos indicadores internos de cada empresa, que devem ser revistos constantemente. Mas as expectativas em relação a 2015 são de que o ano seja também muito parecido com o anterior nessa esfera.

Claudia Troca, business manager de RH da Robert Half, diz que o mercado está bastante receoso para 2015, e os salários estarão mais estáveis. O que não se pode esperar são os aumentos significativos que estavam acontecendo nos salários como nos anos anteriores. “Mas não é congelamento de salários, até porque algumas posições terão crescimento. Apenas não será inflacionado, como há três, quatro anos”, diz ela.

Para a consultora Andrea Huggard-Caine, a remuneração como um todo, e em especial nos níveis executivos, é muito sensível à situação econômica do país. E as previsões para 2015 indicam cautela; por isso, ela acredita que remuneração também vai seguir esse curso. “Serão aumentos com valores menores. Acredito que um número menor de pessoas receberá aumentos salariais, e estes serão mais espaçados entre si. Ainda não estamos vendo desemprego no nível gerencial e executivo, mas já dá para imaginar que não teremos os mesmos níveis de emprego que nos anos anteriores; nesse caso a remuneração também está desacelerada”, comenta.

Adicionalmente, nos últimos anos, Andrea explica que os aumentos sindicais têm ficado alguns pontos acima da inflação e historicamente, em anos em que a situação econômica está ruim, observa-se uma troca de aumentos por mais estabilidade ou pacotes de demissões mais generosos. “Em função do recente anúncio que tornou as regras do salário-desemprego muito mais rígidas, isso deve estar na pauta dos sindicatos para este ano”, diz ela.

Andrea acredita também que neste ano as empresas terão um custo adicional, não previsto em orçamento, em função da nova regra de auxílio-doença, que entra em vigor em março, pela qual elas passam a pagar o custo do funcionário por 30 dias, e não 15, em caso de afastamento.

Ela também não acredita no congelamento de salários no nível executivo, já que, com exceção de diretores estatutários, os executivos são tratados como funcionários em acordos sindicais e recebem os mesmos benefícios. Por outro lado, Andrea comenta que alguns sindicatos têm a prática de dar aumentos até um teto, o que reduz o crescimento salarial dos executivos. Ou seja, o acordo salarial prevê um incremento de até, por exemplo, dez salários mínimos, e acima disso um valor fixo. Nesse caso, historicamente, ela vê que as empresas aplicam 80% do valor acordado para todos os funcionários.

Boas práticas

Mantovani observa uma crescente exigência dos profissionais avaliando fatores não financeiros ao receberem uma proposta de trabalho, como localização da empresa, benefícios, políticas de flexibilidade e de desenvolvimento de carreira.

Para continuar retendo os profissionais, Claudia diz que devem ser levados em consideração os principais benefícios, independentemente do nível, assistência médica e odontológica, seguro de vida, vale-refeição, estacionamento ou vale-transporte, “e não dá para abrir mão deles”. Já o que é visto como diferencial é a previdência privada, em que, em vez do tradicional “um para um”, algumas empresas têm dobrado o aporte feito pelo profissional. Outro benefício que chama a atenção é o carro, e quando possível, stock options. “Isso realmente é um atrativo de longo prazo, que retém o profissional ou chama a atenção na hora de mudar de emprego”, diz. Para a média e alta gerência, outro benefício visto como diferencial é o auxílio-educação. “Quem tem, não abre mão de nenhum desses”, ressalta Claudia.

Já em relação aos bônus, continuam como no ano anterior. Claudia diz que muitas empresas que têm uma previsão de bônus de até dez salários não têm conseguido atingi-la, pois a meta está bastante agressiva.

É o mesmo que pensa Andrea. Ela diz que deve haver uma retração do valor distribuído ou do número de pessoas que recebem o bônus. “As empresas não reduzem seus programas, mas as metas serão difíceis de alcançar, já que a situação econômica sugere um ano de resultados mais fracos. Porém, nem todos os setores são afetados pela situação econômica, e alguns podem ter um ano muito lucrativo”.

Ela ainda ressalta: “O que mais vai motivar os executivos é a visão de médio e longo prazo da estratégia da empresa. O executivo é atraído pelo desafio de fazer a companhia crescer e ter bom desempenho até em momentos de crise. O executivo tem que sentir que poderá fazer isso”.

Para atrair as pessoas, Claudia acredita que as empresas deverão enxergar os desejos dos profissionais de forma mais ampla. É claro que eles continuam dando extrema importância à remuneração, mas também avaliam o desafio que está sendo apresentado, o clima da organização e o pacote como um todo de remuneração – não apenas o fixo, mas também benefícios, remuneração variável e de longo prazo. “O brasileiro aprendeu a olhar isso. Antigamente era apenas o fixo, e hoje olha-se o pacote como um todo. Isso tem feito bastante diferença; nesse sentido, o RH consegue ajudar muito, em questão de incentivo, cultura e apoio”, conclui.

Já Andrea explica que o principal ponto de atenção é com os funcionários de alto desempenho ou com capacidades especiais. Estes sempre têm oportunidades e são procurados no mercado, e não adianta ter a ilusão de que só porque o mercado não está aquecido essas pessoas não receberão ofertas tentadoras. Por isso, este é um momento crucial para pensar nesses trabalhadores.

Nesse sentido, a consultora vê este momento como oportunidade para promover outras vantagens que a empresa oferece, especialmente, se tem um bom pacote de treinamento ou de benefícios. “Temos visto muitas empresas se interessarem por programas de benefícios flexíveis, em função de esse tipo de solução aumentar a percepção do valor dos seus programas. Também, por permitirem algumas trocas, fazem com que o investimento seja mais bem direcionado e apreciado. Por exemplo, o colaborador que pode diminuir o seguro de vida e aumentar o plano odontológico”, comenta.

A recomendação de Tavares para a maioria das empresas é tentar racionalizar a estratégia de remuneração para 2015, sempre que possível buscando trabalhar na melhoria da comunicação do valor de cada componente do pacote de remuneração para os colaboradores. Ele explica que, em muitos casos, um funcionário se sente tentado a aceitar uma proposta de trabalho em outra empresa por uma diferença salarial de 20% ou 30% mais, mas se esquece de avaliar, por exemplo, se o valor do pacote de benefícios oferecido pela contratante é compatível em termos de valor com o que ele tem hoje.

Tavares diz que a sua experiência no Hay Group indica que as empresas que conseguem “vender” melhor seus pacotes de remuneração internamente para os empregados são aquelas que apresentam menores taxas de rotatividade em relação ao mercado, e para 2015 essa combinação de fatores (racionalização de custos e diminuição dos índices de rotatividade) poderá ser decisiva.

Além disso, o diretor comenta que uma política de remuneração bem implementada é aquela que está conectada de diversas formas com a estratégia de negócios de uma organização. “Viemos de um ano desafiador como 2014 e seria importante poder levar em consideração os aprendizados decorrentes desse ano no planejamento estratégico e na definição das metas para 2015. Cabe ao RH estar atento às diversas variáveis que sua empresa terá de enfrentar e tentar adequar, na medida do possível, seu pacote de remuneração a elas, garantindo a motivação e a retenção desses executivos na organização.”

O que não fazer?

Para Claudia, ser verdadeiro é a principal ferramenta do RH. Assim, o profissional não deve iludir um candidato ou um profissional que concorre a uma vaga de promoção com práticas que não acontecem. Um exemplo citado é o do bônus. O RH diz que ele chega a até dez salários, mas não informa que, no histórico da empresa, tem ficado em torno de três ou quatro, por exemplo. “É preciso colocar o pé no chão e ser transparente com o profissional, para que as expectativas não sejam frustradas lá na frente”, sugere.

Já Tavares alerta para que as empresas não se deixem levar por pressões externas quando se trata de gerenciar a sua estratégia de remuneração. Ele explica que muitas estão deliberadamente dispostas a pagar mais por determinados perfis de profissionais, por conta de eventuais desequilíbrios entre oferta e demanda. Por isso, saber até onde se pode chegar ao flexibilizar a estratégia de remuneração é algo fundamental a ser considerado. “Às vezes, saber o que não estamos dispostos a fazer em temas relacionados à remuneração é tão ou mais importante do que saber exatamente o que deve ser feito”, diz.

Segundo Andrea, a empresa não deve deixar de cuidar dos seus talentos. Isso não significa remunerar acima do mercado, mas ter certeza de que eles estão motivados e percebem que a empresa valoriza o que estão fazendo, dando oportunidades de aprendizado, colocando-os em projetos especiais e os consultando nas decisões. “Remuneração é muito importante, e deve ser justa. Por outro lado, muitos estudos apontam que não é o principal fator motivador dos executivos. O principal fator é autonomia de decisão e desafio”, finaliza.

O planejamento de algumas empresas

Para o mercado de certificação digital, ainda é um desafio encontrar profissionais com experiência. A gerente de RH e de Qualidade da Certisign, Fernanda Mota, diz que isso torna alguns cargos extremamente críticos. Por isso, olhando para o futuro, ela acredita que cada vez mais a remuneração fixa do profissional sofrerá (ou pelo menos deveria sofrer) uma migração, em parte, para uma remuneração variável baseada em resultados. Além disso, o planejamento para 2015 é trabalhar melhor o programa de participação nos lucros alinhado às avaliações de resultado.

Já no nível executivo, Fernanda explica que cada vez mais as empresas preferem trabalhar essa remuneração, cujos valores são bem altos, utilizando-se dos bônus, além do pacote de benefícios, que deve ser também bastante atraente. “Aqui na empresa normalmente seguimos estratégias baseadas em boas práticas de mercado, principalmente no nível executivo, que são cargos-chaves para a companhia. Solicitamos pesquisas de salários fixos e variáveis praticados no mercado e, dentro do possível, sempre procuramos estar equiparados a eles”, comenta.

Na IS logística, os salários devem permanecer os mesmos em 2015. O diretor Thiago Oliveira conta que, devido ao cenário econômico atual, o foco está voltado para a melhora na qualidade de serviço prestado, com menor custo, monitorando as etapas da operação. “Isso não significa que teremos cortes, pelo contrário; em função de um contrato firmado recentemente com a Febraban, contratamos novos colaboradores para reforçar o nosso time. O que manteremos em 2015 são as práticas de incentivo, com as bonificações aos colaboradores que baterem suas metas, em qualquer nível da companhia”, diz.

O diretor comenta ainda que o objetivo é manter os salários e aumentar os bônus para os colaboradores que atingirem suas metas. “Incluiremos nesse pacote algumas stock options – opções de compra de ações da companhia. O bônus é um fator de atratividade, prática que daremos continuidade ao longo de 2015”, e ressalta: “Existe uma tendência cada vez maior de remuneração variável em qualquer departamento da empresa”.

Aumentos salariais expressivos na área de remuneração e benefícios

De acordo com a edição 2015 do Guia Salarial da Robert Half, o departamento de Recursos Humanos passou a ser visto como peça fundamental nas estratégias das organizações, por isso o aumento no grau de exigência dos líderes em relação aos executivos do setor. “A busca por candidatos especializados em RH tem tornado os processos mais longos e incluído a participação de vários tomadores de decisão de áreas de negócios que farão interface com o profissional”, explica Mário Custódio, gerente de divisão da Robert Half.

As posições mais aquecidas são as de remuneração e benefícios, com perspectiva de incremento salarial entre 10% e 17%, para 2015, de acordo com o cargo e tamanho da empresa. “Business partners, que já vinham sendo muito demandados no ano passado, também seguem como uma tendência cada vez mais forte em empresas de todos os tamanhos, pela necessidade de o RH entender as necessidades específicas de cada linha de negócio da organização”, conta Custódio.

As habilidades valorizadas nos profissionais de RH são autonomia, fluência no inglês e segurança e credibilidade para lidar com outras áreas do negócio. Empresas de serviços e bens de consumo e de capital destacam-se na demanda por profissionais de RH.

A excelência exigida no recrutamento dos executivos de RH trouxe, como consequência, pretensões salariais mais altas e processos seletivos que, algumas vezes, não são concluídos por falta de consenso. “Para 2015, a tendência observada é de mais eficiência e rapidez na tomada de decisão, além de reforço nas estratégias de atração de talentos de Recursos Humanos”, conclui Custódio.