

Especiais

Recursos Humanos e COACHING



Contenção salarial faz aumentar benefícios a trabalhadores

Saiba que vantagens podem ter os benefícios com que as empresas tentam compensar o não aumento de salários.

RAQUEL CARVALHO
raquel.carvalho@economico.pt

A crise tem levado as empresas a cortar nos salários. Para compensar, as empresas oferecem benefícios como seguros, automóveis ou, em alguns casos, 'gadgets' ou descontos em vários serviços.

A Mercer, consultores nas áreas de talentos, benefícios, pensões e investimentos, analisa as estruturas de remuneração no mercado português através de estudos salariais de mercado geral desde 1998, e detectou uma descida das remunerações praticadas nos últimos anos, "que atingiram todos os níveis de responsabilidade, sem excepção", informa Tiago Borges, responsável da área de estudos de mercado.

O "emagrecimento" é mais visível "nos níveis de remuneração base, pois as empresas tiveram, ao longo dos anos mais recentes, colaboradores disponíveis para assumir funções de similar responsabilidade por valores de sa-

Os benefícios mais frequentes

» **Seguros**
Um dos primeiros benefícios atribuídos é o seguro de saúde, extensível ao agregado.

» **Telemóveis e carros**
Muitas empresas optam por dar carros e cartões de combustível e telemóveis com 'plafond'.

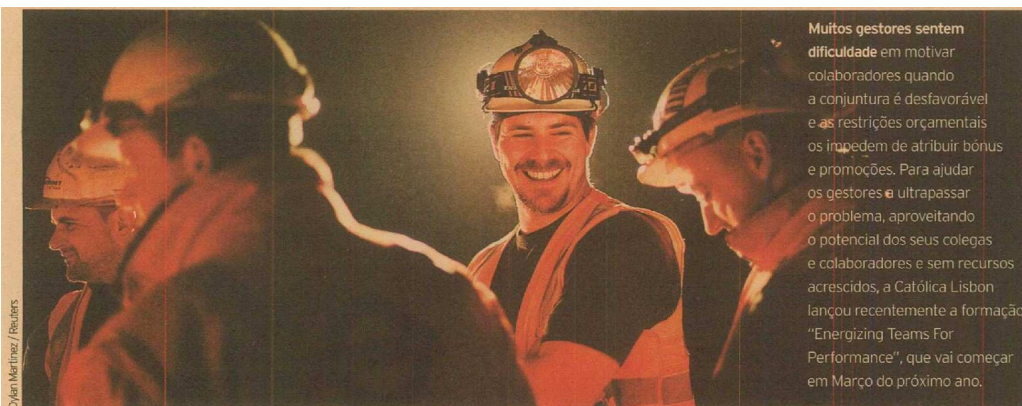
» **Descontos**
Parcerias com várias entidades e clínicas é muito frequente, por forma a conseguir-se descontos.

lário base mais baixo". E o mesmo se passou nos montantes de remuneração variável efectivamente pagos, diz. Isto porque estes estão frequentemente associados a sistemas de avaliação de desempenho, em que os resultados colectivos poderão ter um peso relevante, e em anos em que as empresas têm piores resultados, "isso reflecte-se nos montantes de remuneração variável pagos", explica.

Ao longo destes anos, a Mercer tem igualmente constatado que, ao nível dos benefícios, as empresas estão a ser mais generosas. "As organizações têm procurado adaptar a sua oferta de benefícios, particularmente através da atribuição de maiores níveis de flexibilidade na sua escolha, por forma a maximizarem a utilidade percebida pelos colaboradores", considera, explicando que "o facto de as empresas se depararem com colaboradores sujeitos a um menor nível de cobertura

e/ou maior custo associado às funções sociais do Estado faz com que as mesmas encarem as políticas de benefícios como uma cada vez mais eficaz ferramenta de atracção de recursos, contribuindo ao mesmo tempo para que os níveis de motivação e absentismo se mantenham em patamares adequados".

Mas parece não haver dúvida que o salário de que se auferir é uma das mais importantes variáveis para a felicidade no trabalho. De acordo com Paula Baptista, 'managing director' da Hays Portugal, "o factor salarial continua a ser um dos mais importantes na gestão das expectativas da maioria dos profissionais". É o que confirma o mais recente estudo efectuado pela Hays (Guia do Mercado Laboral 2014), que indica as três principais motivações para uma mudança profissional: perspectivas de progressão profissional, procura por projectos mais interessantes e pacote sa-



Muitos gestores sentem dificuldade em motivar colaboradores quando a conjuntura é desfavorável e as restrições orçamentais os impedem de atribuir bónus e promoções. Para ajudar os gestores a ultrapassar o problema, aproveitando o potencial dos seus colegas e colaboradores e sem recursos acrescidos, a Católica Lisbon lançou recentemente a formação "Energizing Teams For Performance", que vai começar em Março do próximo ano.

3 PERGUNTAS A JOSÉ RAMÓN PIN

PROFESSOR E NO IESE (MADRID)
E AESE (LISBOA)

"Conter custos e preparar talentos para a expansão não é fácil"

José Pin esteve na AESE na apresentação de um inquérito da PwC que revela que os empregadores portugueses estão a pensar contratar mais que receiam não encontrar o talento de que precisam.

» larial. A incompatibilidade entre a vida pessoal e profissional constitui apenas o 9º factor em termos de importância, diz o estudo, sendo que Paula Baptista acredita que "a questão dos horários flexíveis, benefícios e equilíbrio entre vida pessoal e profissional são bastante importantes, mas funcionam mais como factor de retenção do que de atracção de talento, e apenas se o colaborador se sentir minimamente satisfeito com a sua função, carreira e salário".

E é isso que pode estar a acontecer em muitas empresas, uma vez que a responsável confirma que os constrangimentos das várias empresas têm no que concerne ao incremento salarial, tem levado a uma tendência crescente pela procura e investimento em novas soluções e benefícios não financeiros, que promovam de alguma forma a satisfação e bem-estar dos colaboradores e tornem a empresa mais atractiva na retenção de talento. A 'managing director' da Hays Portugal enfatiza que "qualificar e reter talentos deixou de ser um diferencial e passou a ser uma característica fundamental e necessária para qualquer empresa que queira sobreviver à concorrência, nos tempos actuais", acreditando que "adiar este tipo de políticas pode ter consequências graves na competitividade de qualquer empresa".

Também Pedro Rocha e Silva, Principal da Heidrick & Struggles, consultora responsável pelos Prémios Excelência no Trabalho, que este ano terão a sua quarta edição, confirma a crescente tendência das empresas em oferecer benefícios não pecuniários aos seus colaboradores, como também a maior importância que os mesmos dão a esses benefícios.

"As empresas, com as crescentes dificuldades que têm sentido para poder proporcionar aumentos salariais ou atribuir prémios de desempenho, têm procurado outras alternativas que de alguma forma ajudem a compensar a falta desses 'instrumentos' de motivação, substituindo-os por outros", confirmando haver uma aposta cada vez mais crescente em benefícios não pecuniários e em benefícios fiscalmente vantajosos para as organizações e para as pessoas.



CARLOS SILVA
Secretário-geral da UGT

“Não existe compensação possível para manter os salários insustentavelmente baixos.”



PEDRO ROCHA SILVA
Principal da Heidrick & Struggles

“Há uma aposta crescente em benefícios não pecuniários e fiscalmente vantajosos para as organizações e para as pessoas.”

Por outro lado, garante, as pessoas valorizam hoje muito mais o emprego do que antes, uma vez que actualmente este já não é um dado adquirido. Para Pedro Rocha e Silva, as pessoas estão a nivelar "melhor as suas expectativas" e aprenderam "a valorizar muito mais o emprego, entendendo a situação complicada que muitas organizações vivem".

Sindicatos: benefícios não compensam

"Não existe compensação possível para manter os salários insustentavelmente baixos", frisa Carlos Silva, secretário-geral da UGT ao Diário Económico, que garante: "a existência de um leque de benefícios não é a realidade da generalidade das empresas portuguesas, não sendo mais que um fenómeno centrado em empresas pontuais e para trabalhadores com maiores qualificações e um quadro salarial superior à média nacional".

O sindicalista defende "uma política salarial adequada e sustentável", e que os benefícios "não devem ser considerados admissíveis como uma via generalizada de substituição de salários justos mas apenas como benefícios complementares desses salários". Carlos Silva frisa ainda a maior consciência por parte dos trabalhadores de que "usar este tipo de benefícios em troca de um salário mais elevado significa uma diminuição das suas contribuições para a segurança social".

A mesma linha de pensamento tem Armando Farias, da comissão executiva da CGTP, que considera que uma política de aumento salarial é um "objectivo imperioso, porque vai aumentar o poder de compra e isso irá dinamizar o mercado, aumentar a produção, retomar o investimento e o crescimento económico". Defende ser "necessário proceder a uma mais justa distribuição da riqueza criada nas empresas, por via da elevação dos salários", acreditando que esta "é a forma justa e concreta de reconhecimento do contributo dos trabalhadores para os resultados alcançados pelas empresas". Quanto aos benefícios sociais oferecidos pelas empresas, Farias refere que "não são alternativa e não são favoráveis nem para o desenvolvimento do país nem para a fixação dos trabalhadores, nomeadamente os mais qualificados". ■

Portugal e Espanha estão em crise e muitas empresas não conseguem aumentar salários. Como podem manter os seus talentos satisfeitos?

Espanha e Portugal estão numa encruzilhada. Parece que vão sair da crise, mas não se sabe quando nem como. Como se pode então atrair e fidelizar o talento de que necessitam para competir? Em primeiro lugar, comunicando uma estratégia clara que garanta a que a empresa vai continuar, que o empregador tem uma boa imagem, e disponibilizando postos de trabalho em projectos nos quais o talento seja desafiado, onde aprenda e aumente o seu valor no mercado ou, em alguns casos, a possibilidade de ter horários que permitam uma vida familiar. Outra fórmula é aumentar o salário variável de forma a que, se a empresa crescer, remunere bem as pessoas e se não crescer, que não sinta dificuldades. Mas não é fácil. Conter custos salariais e, ao mesmo tempo, preparar o talento para a expansão é uma tarefa difícil e os directores de Recursos Humanos sabem-no bem.

Que importância devem ter os benefícios?

Os salários em espécie só podem ser úteis quando têm benefícios fiscais que favorecem o empregado. E também porque, ao aderir aos benefícios, os custos do trabalhador podem diminuir. Ao utilizar-se a retribuição flexível, em que cada empregado escolhe o pagamento não monetário que quer receber, a satisfação pode subir. Com o mesmo custo para a empresa, os empregados estão mais satisfeitos e melhora-se a eficiência do sistema salarial.

A taxa de desemprego, quer em Portugal quer em Espanha, está a níveis elevados, nomeadamente entre os jovens. Como podem as empresas integrar estes talentos desperdiçados?

Em situações de desemprego tão elevadas há muito talento disponível no mercado. Muitas vezes melhor do que o que há dentro das empresas. Incorporar esse talento melhorando o 'stock' de conhecimento da empresa pode significar prescindir de algum talento que se tinha. Mas é a reorganização dos talentos da empresa, cada um onde é mais necessário, que melhora a sua produtividade e a da economia. As empresas têm de desenvolver negócios para os quais têm talento disponível, algo que não acontece em períodos de expansão económica. ■ I.M.