

---

# Benefícios aos colaboradores

## Revista Guia da Farmácia

14/05/2014

---

## Benefícios aos colaboradores

---

Quarta, 14 Maio 2014 11:39 Acessos: 1074



*Diminuir turnover, gerar satisfação, aumentar produtividade. Ir além do salário pode recompensar, mas é preciso saber como identificar o retorno*

Tudo começou na Revolução Industrial, quando um médico decidiu iluminar melhor uma parte de uma fábrica e deixar a outra como estava. O resultado foi surpreendente, ambas as partes tiveram aumento de produção. Ele descobriu que, só de terem sido pesquisadas, as pessoas da área não iluminada se sentiram motivadas a trabalhar mais. Hoje, oferecer iluminação é commodity e motivar os funcionários é sofisticação. Atender essa demanda requer investimento. Basta saber se o retorno está sendo satisfatório.



Atualmente, alguns benefícios são quase obrigatórios, pois todas as empresas oferecem, como, planos de saúde, odontológico, décimo quarto salário. O que realmente faz efeito são os benefícios opcionais, que devem atender o modo de vida da população a ser privilegiada. E esses vão desde pequenos mimos que melhoram o ambiente de trabalho e têm custo baixo até os que requerem mais investimentos.

Entre as ideias baratas e eficientes sugeridas pela diretora de Métrica e Certificações da Associação Brasileira de Recursos Humanos (ABRH), Andrea Huggard, está, por exemplo, oferecer um lanche com frutas ou pão e café. "A ideia não é fazer um banquete, é proporcionar uma parada. As pessoas se sentem cuidadas. Há empresas que servem gelatina, custa pouco e é simpático", lembra. Outra ideia é dar folga no dia do aniversário. "O custo é irrisório perante o benefício que o funcionário sente em não trabalhar". Além disso, convênios com academias de ginástica, por exemplo, são bem reconhecidos pelos funcionários.

A empresa não pode esquecer que benefícios indiretos também trazem satisfação dos colaboradores se forem oferecidos e trabalhados como tal. E, nesse caso, muitos nem entram na conta de benefícios, como palestras ou indicação de conteúdo interessante pela internet. Alguns deles, lembra a coordenadora da Fundação Instituto de Administração da Universidade de São Paulo (FIA/USP) e do Projeto de Gestão de Pessoas, Ana Cristina Limangi-França, surgem por necessidade até para a própria empresa. É o caso de transporte coletivo para os funcionários. Se a empresa está instalada em um local de difícil acesso, o investimento é bom tanto para os empregadores – que não sofrerão com atrasos e desgaste dos colaboradores –, quanto para os funcionários – que não terão de se preocupar com transporte. Outro exemplo é o treinamento, comenta o professor de Gestão de Pessoas do Instituto de Ensino e Pesquisa (Insper), Marcus Soares, pois ele é importante para o empregador, que vai ter um funcionário mais preparado, mas também é um benefício para o colaborador, já que o conhecimento e o certificado ficam com ele para a vida.

## Diagnóstico preciso

Alguns cuidados são necessários para garantir o retorno do benefício. Soares lembra que a companhia precisa definir qual o objetivo de ela estar com esse investimento: reter funcionários; agradar quem já está na empresa; ser diferenciado para o mercado. Depois, é hora de identificar os desejos da população atendida. Para isso precisa entender seu público, saber a faixa etária, se moram perto, se tem mais mulheres do que homens, se são casados etc. Deve olhar se a população é fabril ou de escritório, qual o nível de estresse diário e, sobretudo, que tipo de valor o mercado dá a ela. Essa é a primeira análise. "O retorno é diretamente proporcional em você acertar o desejo daquela população", diz Andrea Huggard, da ABRH. Por exemplo, há anos, quando o celular ainda nem existia, uma grande metalúrgica ia fazer uma festa em um local badalado da época. Mas, quando foram investigar, quase ninguém se identificava com o lugar. O que todos realmente queriam era um orelhão do lado de fora da fábrica. "A falta de um bom diagnóstico é um passo para o erro", sentencia Ana Cristina.

## Comunicação eficaz

Para ter sucesso na política de benefícios é preciso salientar as vantagens da empresa. Tão importante quanto oferecer o benefício é ter política de comunicação dos benefícios, explica a especialista da FIA/USP. Por exemplo, lembra a história de não trabalhar no dia do aniversário? Se a empresa colocar uma bexiga na mesa da pessoa de folga, todo mundo vai saber que aquela pessoa está fazendo aniversário e, melhor, está aproveitando um benefício dado pela empresa.

Outra forma de fazer com que os colaboradores percebam o benefício é sempre oferecer algo tangível, principalmente quando for relacionado ao reconhecimento de um trabalho. "A pessoa gasta o dinheiro para resolver um problema e não fica na memória. Para dar retorno é preciso criar memórias", diz Andrea, da ABRH. É como no caso do aumento de salário, rapidamente é esquecido como um benefício. "Efeito motivacional do salário é muito curto, só dura o quanto o valor não for assimilado", ressalta Soares, do Insper.

A comunicação entre as áreas da empresa, destaca o especialista, também faz parte desse trabalho, caso contrário, desastres podem acontecer. Ele lembra que uma empresa de serviços financeiros promoveu o lançamento do Processo de Qualidade Total com uma surpresa para os funcionários: a presença de uma banda dentro do escritório com distribuição de moedas de chocolate. Quase uma festa. No entanto, no mesmo dia, a empresa tinha cortado o cafezinho por medida de economia. O resultado não foi nada bom.

## Mensuração de resultados

"É comprovado cientificamente que os benefícios têm um efeito sobre os funcionários", garante o executivo do Insper. Já para Ana Cristina, da FIA/USP, experiências que atendem esse perfil têm demonstrado mais confiança e comprometimento dos colaboradores. Além de gerar maior proximidade de empregados com empregadores, o que resulta em menos absenteísmo. E, segundo ela, reduz o trabalho passivo. "Benefício é ausência de problemas", garante.

Mas calcular exatamente o retorno disso pode ser complicado. Tudo depende de qual o seu objetivo lá no início. Caso a meta seja gerar satisfação aos funcionários, a executiva explica que é preciso levantar o valor gasto com o programa de benefício e encontrar o quanto se gasta por pessoa. Com isso em mãos, avaliar a satisfação dos funcionários com uma pesquisa de marketing. A partir de então, cruzar os dados e verificar se o resultado é satisfatório. "É como termômetro, tem de fazer uma escalinha", ensina Ana Cristina.

Se os benefícios forem destinados a garantir alta produtividade, é preciso avaliar a produção antes de aplicar o programa. Depois, basta fazer a mesma avaliação. Mas ele lembra que alguns benefícios têm retorno imediato, outros podem demorar até anos, sem contar o eventual desgaste. Portanto, vale repetir as análises periodicamente.

Para a profissional da ABRH, calcular exatamente quais benefícios geram mais retorno para a empresa exige um cálculo bastante complexo. Portanto, não justifica fazer essa conta a não ser que a empresa seja muito grande. Para isso é preciso calcular como os benefícios estão impactando na performance e no turnover da empresa. Primeiro, deve-se averiguar quanto custa o turnover para a empresa – colocando na ponta do lápis o custo da empresa em ficar sem um funcionário, o tempo de recrutamento e o tempo de adaptação da pessoa. E, depois, averigar como os benefícios afetam isso.

Para a especialista, esse cálculo é complicado, por isso vale mais observar o retorno conforme o engajamento. "Isso vem de uma natureza, quando você trata bem e recruta as pessoas certas, elas devolvem isso para você, tratam o cliente de modo diferente, acabam gerando exemplo e dinâmica diferenciada e isso retorna para o seu negócio", garante Andrea. A especialista também diz que as empresas menores sabem indiretamente se têm resultados. Primeiro porque os gestores estão mais próximos dos funcionários, e sabem até se os próprios funcionários indicam a empresa para os amigos preencherem uma eventual vaga. "Isso é um ótimo medidor de satisfação"