

A caça aos talentos

O que as melhores empresas para trabalhar ensinam sobre como atrair e manter bons profissionais

João Loes e Mauro Silveira

No início deste ano, uma nuvem rondava a economia brasileira. A nuvem vinha da crise no mercado imobiliário dos Estados Unidos – a bolha de empréstimos fáceis, para comprar casas, estourou em agosto de 2007 com a retração dos bancos, a queda nos preços dos imóveis e a explosão da inadimplência. A crise contaminou não apenas a economia americana. Provocou também abalos no mundo todo. Mas, no Brasil, as previsões catastrofistas não se realizaram, pelo menos até agora. O Brasil tem mantido um ciclo sereno (embora não extraordinário) de crescimento econômico. O crescimento do Produto Interno Bruto (PIB) deverá ficar abaixo dos 5,4% do ano passado. Ainda assim, por causa da demanda interna e do vigor das exportações, o país deverá fechar o ano com uma taxa de crescimento de 4,8%, segundo a pesquisa mais recente

feita pelo Banco Central com os executivos do mercado financeiro.

O progresso econômico já está tendo impacto positivo no bolso da população, segundo dois estudos divulgados no início do mês. Um deles, coordenado pela Fundação Getúlio Vargas, detectou que a classe média (famílias que ganham entre R\$ 1.000 e R\$ 4.600) já responde por 51,8% da população. O outro estudo, conduzido pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea), mostra que, nos últimos seis anos, a pobreza nas seis maiores regiões metropolitanas do

país recuou de 32,9% para 24,1%, com aumento da classe média e redução dos miseráveis.

O aumento da renda vem ocorrendo não apenas em decorrência dos programas sociais do governo, como o Bolsa-Família. Mas principalmente porque a quantidade de empregos formais tem crescido ao ritmo aproximado de 1,5 milhão de novas carteiras assinadas por ano só nos primeiros sete meses de 2008, de acordo com dados do Ministério do Trabalho. "Estou no mercado há 20 anos e posso dizer que esse está sendo um ano espetacular", afirma Eliana Ponzio, do





Grupo Pão de Açúcar. A onda é tão forte que se espalhou por todas as regiões do país.

“A renda dos 20% mais pobres tem crescido muito mais do que antes”, afirma Roberto González, consultor do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea). Fábio Romão, especialista em macroeconomia e mercado de trabalho da LCA Consultores, prevê para os próximos meses um mercado ainda aquecido. “Vamos fechar o ano com a ocupação ainda forte, embora ela vá crescer em ritmo inferior ao do fim de 2007 e do começo de 2008.”

Esse frenesi de contratações é sentido nas principais empresas de busca de talentos. Seus profissionais – conhecidos como headhunters, ou “caçadores de cabeças” – têm trabalhado em ritmo acelerado. Parece, à primeira vista, uma situação excelente para o país. De um lado, as empresas querem contratar. De outro, milhões de brasileiros vivem a expectativa de conquistar um bom emprego. Infelizmente, na prática esse casamento de expectativas não é tão simples.

A economia global mudou, e as empresas, para sobreviver no mercado competitivo, precisam de gente mais qualificada, capaz de

criar soluções novas, aumentar a produtividade, cativar clientes. Mesmo uma empresa cujo negócio principal seja a extração de matéria-prima, como a Petrobras, necessita de gente extremamente qualificada. Foi o conhecimento adquirido ao longo de décadas de pesquisas que permitiu, por exemplo, que a empresa tenha condições de explorar reservas de gás e petróleo no pré-sal (cerca de 5 quilômetros abaixo do leito do mar).

A valorização das pessoas mais qualificadas se verifica pela análise das taxas de desemprego. Entre as pessoas que têm nível de ensino superior, o índice de ►

desocupados é de 5,8%. Para os trabalhadores que têm apenas o ensino médio, a taxa sobe para 19,4% – mais que o triplo. “A crise da mão-de-obra acirrou a briga entre as empresas pelos profissionais talentosos e excluiu quem não tem capacitação”, afirma William Bull, analista da Mercer, uma consultoria internacional de recursos humanos.

“Não há empresa no Brasil que não esteja, de alguma forma, investindo na formação das pessoas”, afirma o ex-ministro da Economia e ex-deputado Antonio Delfim Netto. “Quando se soma isso à expansão da educação pública, ocorre uma mudança profunda. Está havendo uma verdadeira revolução educacional no Brasil.” Embora tenha avançado nos índices de frequência escolar nos últimos dez anos, o país ainda está muito defasado em nível educacional, como demonstram as péssimas colocações dos estudantes brasileiros em testes internacionais.

O baixo nível educacional se reflete na falta de engenheiros, administradores, físicos, músicos... “Temos visto aumentar a preocupação dos setores de recursos humanos com o que as empresas chamam de apagão de talentos”, afirma Carmen Miguelis, consultora de empresas e professora especializada em Antropologia do Consumo da Fundação Dom Cabral, um instituto de pesquisas sediado em Belo Horizonte. Dada a premência de encontrar gente qualificada, tornou-se crucial para as empresas identificar talentos, atraí-los, contratá-los, estimulá-los, desenvolvê-los... e não deixar que os concorrentes os roubem.

É nisso que as melhores empresas para trabalhar se diferenciam das demais. Para permanecer na empresa, o profissional capacitado quer mais que um bom salário e um pacote de benefícios generoso. Ele deseja também ter mais chances de aprendizado, ser reconhecido pela qualidade de seu trabalho, vislumbrar boas oportunidades de crescimento, desfrutar de um equilíbrio maior entre trabalho e vida pessoal e sentir orgulho daquilo que faz, entre outras coisas. Empresas que conseguem atender a esses anseios estão um passo à frente das demais na guerra por talentos. Além disso, seus funcionários tendem a ser mais comprometidos com os negócios e mais participativos. Isso costuma levar a resultados financeiros melhores.

O Brasil tem vagas

Em todas as regiões e setores da economia crescem a oferta de empregos e a formalização

A volta da carteira assinada⁽¹⁾

Em seis anos, os números mostram que a contratação formal praticamente dobrou - em carteiras assinadas



(1) Saldo entre admitidos e demitidos no primeiro semestre de cada ano. Fonte: FGV/Caged

66,8% das carteiras de trabalho foram registradas na Região Sudeste⁽¹⁾



(1) Dados do primeiro semestre de 2008. Fonte: LCA/Caged/MTE

Quem estuda mais ganha mais⁽¹⁾

Quanto rende investir tempo e dinheiro em estudo e qualificação

Tempo de estudo	Chance de estar empregado - em %	Salário - em R\$
2 anos	84,0	584,1
4 anos	84,5	696,0
6 anos	84,2	778,3
8 anos	85,9	885,1
10 anos	85,7	971,2
12 anos	89,3	1.658,9
14 anos	92,0	1.860,5
16 anos	95,1	3.249,0
18 anos	97,2	4.757,4

(1) Simulação feita com homem branco, 35 anos, na região metropolitana de São Paulo. Fonte: FGV - Equidade e Eficiência na Educação: Motivações e Metas

A renda está aumentando

Varição do rendimento médio real nas seis principais regiões metropolitanas - em %



(1) Saldo entre admitidos e demitidos no primeiro semestre de cada ano. Fonte: FGV/Caged

Lançada em 1997, a pesquisa das melhores empresas para trabalhar do Great Place to Work Institute (GPTW) tem como objetivo identificar empresas que tenham essas características. A pesquisa avalia também o grau de confiança que as pessoas têm na gestão, se seus chefes são justos ou não, se existe uma preocupação legítima em oferecer um bom ambiente de trabalho e se as pessoas são vistas como parceiras, não como simples peças de uma engrenagem.

Da análise das 100 empresas selecionadas pelo GPTW, podem-se destacar algumas práticas exemplares para lidar com a escassez de talentos. De um modo geral, elas estão adotando duas estratégias. A primeira é não perder os bons talentos que já estão na equipe. Para mantê-los, adotam políticas mais agressivas de retenção e oferecem melhores salários (confira, na página 74, a política do laboratório AstraZeneca).

A segunda estratégia para lidar com a falta de talentos é atrair profissionais jovens e com potencial, para depois treiná-los, em cursos na própria empresa ou fora (às vezes, até fora do país). Um exemplo disso é a Chemtech, especializada em engenharia e tecnologia da informação, eleita neste ano a Melhor Empresa para Trabalhar pela pesquisa do Great Place to Work Institute. A Chemtech investe 5% de seu lucro no desenvolvimento de jovens talentos (leia a entrevista com o presidente da empresa, Luiz Eduardo Rubião, na página 82). Outro exemplo é a Schneider, empresa de energia elétrica. Ela costuma enviar os jovens mais talentosos a uma de suas 190 unidades no exterior, para desenvolver projetos e amadurecer (leia a reportagem na página 86). “As empresas, quando precisam preencher uma vaga com urgência, pegam o mais próximo do ideal, e não necessariamente o ideal”, afirma Elaine Saad, da consultoria Right Management, especializada em transição de carreira. “É selecionado aquele que demonstra habilidade para ser capacitado.”

Esse é o caso do baiano Claudio do Amor Divino Lima, de 20 anos. Ele chegou a São Paulo com 18 anos e logo conseguiu um emprego como auxiliar de limpeza da Apsen, uma empresa do ramo farmacêutico. Com ensino médio completo, Lima sempre se mostrou disposto a aprender. As empresas estão constantemente atentas a empregados com esse perfil. Não demorou muito e seus superiores perceberam sua boa vontade, o esforço pessoal, o desejo ▶



de adquirir novos conhecimentos. Foi chamado para conversar e recebeu o convite para trabalhar na área de controle de qualidade do Departamento de Microbiologia. Lima rapidamente percebeu que se beneficiaria ainda mais se investisse em sua formação superior. "Conversei com meus supervisores e eles sugeriram o curso de Farmácia", diz. O ex-auxiliar de limpeza prestou vestibular e está atualmente cursando o terceiro semestre de Farmácia e Bioquímica da Universidade Paulista (Unip). A Apsen banca metade da mensalidade.

Tamanha é a urgência de gente qualificada que algumas empresas têm adotado um terceiro caminho: convidar ex-funcionários aposentados para voltar ao trabalho (é o que faz a empresa de engenharia Promon, tema da reportagem da página 98). A lógica é simples. Eles conhecem o trabalho e estão prontos para começar imediatamente. Com isso as empresas economizam o dinheiro que gastariam com treinamentos e o tempo que levariam para encontrar e preparar um novo empregado.

Nada disso adianta, porém, se as empresas não souberem criar um ambiente que lhes permita reter os talentos. Para

isso, não há fórmula fixa. Mas, da pesquisa realizada pelo GPTW, é possível detectar as melhores práticas para tornar o ambiente de trabalho melhor. É o que apresentamos a seguir:

1 Tudo começa com o salário. E com os mimos

É a clássica lei da oferta e da procura. Se os talentos são escassos e a procura é alta, seu valor aumenta. As empresas que não oferecem salários competitivos (e isso varia de setor para setor, de região para região, de cargo para cargo) estão fora do jogo. Entre as várias estratégias que o laboratório farmacêutico AstraZeneca, de São Paulo, adota para reter talentos está seu pacote de benefícios recheado, que inclui de assistência médica totalmente subsidiada a doação de medicamentos, de reembolso de 50% das despesas com atividades físicas, como academias e escolas de natação, a financiamento de material escolar para os filhos de empregados. No nível executivo, a política de retenção inclui uma remuneração agressiva. Seus diretores ganham salários bem acima da média de mercado e rece-

QUALIFICAÇÃO

O ex-faxineiro Lima, do laboratório Apsen. A empresa o treinou, o promoveu e paga metade da faculdade

bem bônus atrelados ao desempenho individual, que podem render até 6,6 salários adicionais. Para os níveis mais técnicos, o bônus varia de dois a três salários por ano.

2 É preciso saber falar. Mas ouvir é mais importante

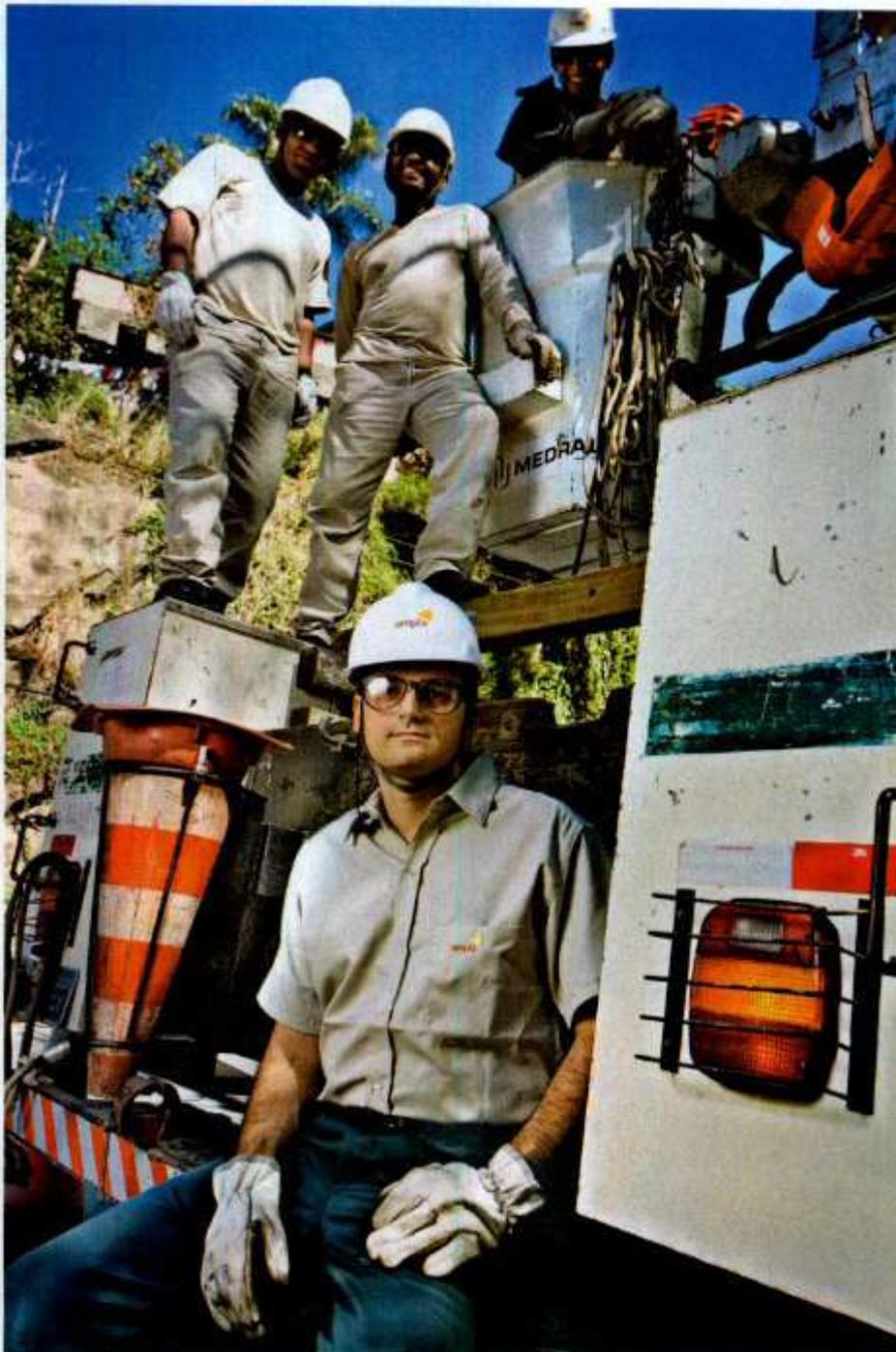
O modelo de gestão compartilhada exige o envolvimento do funcionário nos processos decisórios da empresa. Manter a equipe bem informada sobre os negócios, os objetivos e o comportamento do mercado é fundamental. As melhores empresas costumam criar vários canais de comunicação para fazer com que as informações cheguem de forma rápida e clara a todos os empregados. Os veículos mais usados são jornais e revistas internos, intranet, e-mails, videoconferências, circuitos de TV, rádios e até blogs coordenados por ►

AS 100 MELHORES LIÇÕES

executivos. Mas nenhum deles é mais valorizado pelos funcionários que o contato pessoal. Além da conversa franca e aberta do chefe direto com seus subordinados, é preciso estabelecer entre a empresa e os empregados uma relação de confiança. Daí ser cada vez maior o número de encontros informais como cafés-da-manhã com o presidente, happy hours e bate-papos com a liderança. O processo de uma comunicação eficiente não pára por aí. "É como numa emissora de rádio: você precisa de todo o aparato técnico para fazer uma boa transmissão, contratar bons profissionais da área para cuidar da comunicação e ser ágil e claro na hora de informar", diz Tolovi, do Great Place to Work. "Mas nada disso vai adiantar se na outra ponta o rádio estiver desligado. Ao conversar com os empregados, a empresa precisa ter a certeza de que eles estão assimilando o que está sendo dito."

O passo seguinte é escutar o que eles têm a dizer sobre a informação que acabaram de receber. Pode parecer simples, mas é preciso levar em conta que durante muito tempo as empresas apenas transmitiam as informações sem se preocupar com a repercussão, seu impacto e se o pessoal concordou com a idéia e a comprou. Perguntar ao empregado sua opinião continua sendo um tabu para muitos executivos e empresários. Mas essas barreiras estão diminuindo. Os líderes estão aprendendo a ouvir e a se interessar pela opinião da equipe, e isso é importante para o sucesso dos negócios. Eles conhecem melhor a estratégia da empresa, sabem o que devem fazer para atingir os objetivos e têm consciência da importância de seu trabalho para a sociedade.

A Ampla, empresa do setor de energia e serviços que atende mais de 60 municípios do Rio de Janeiro, considera a boa comunicação decisiva para o sucesso dos negócios. O presidente, Cristián Eduardo Fierro Montes, faz uma apresentação mensal dos resultados do período para todos os funcionários no auditório da sede. Aqueles que trabalham em outras unidades acompanham tudo por videoconferência. São 17 locais conectados, e durante 90 minutos o presidente responde a todas as perguntas que são feitas pelos empregados. Depois, eles recebem uma cartilha com os indicadores do mês e um resumo do que ouviram. Outro programa que procura aproximar a liderança dos funcionários é o Diretoria Itinerante. Os diretores visitam as regiões onde a Ampla está presente e conversam com os empre-



gados pessoalmente. Os mesmos diretores participam ainda do programa Diretores no Campo. Eles acompanham as equipes operacionais de técnicos e eletricitistas vestindo o uniforme da empresa e ajudando na manutenção dos equipamentos. Dessa forma, conhecem de perto a realidade diária enfrentada pelos funcionários.

3 Dinheiro é bom. Mas nada substitui o reconhecimento público

Receber prêmios em dinheiro por um trabalho realizado com sucesso é um reconhecimento sempre bem-vindo. ►

EM CAMPO
O diretor André Moragas e técnicos da Ampla. Ele acompanha o trabalho no campo para entender os problemas operacionais



INCENTIVO
A engenheira química Beatriz de Oliveira (à frente) e sua equipe, premiada pela AmBev por criar um combustível que não polui

Mas não é tudo. Os funcionários dizem que gostam mais é do reconhecimento público, do elogio diante dos demais colegas e do fato de saber que a empresa está atenta ao trabalho que eles vêm desenvolvendo. Nas empresas que aparecem com desempenho abaixo da média na pesquisa, a falta de reconhecimento público desponta como uma das principais causas da insatisfação dos funcionários. Naquelas em que há programas voltados para reconhecer e homenagear os que se destacam ocorre justamente o contrário. Empresas que têm o hábito de entregar troféus, placas ou presentes para empregados que realizam algum trabalho acima das expectativas costumam ser bem avaliadas no quesito reconhecimento. As pessoas tendem a esquecer a premiação financeira pouco tempo depois de gastá-la. Já o "salário afetivo" tem um efeito prolongado: é lembrado pelo empregado por meses ou mesmo anos. "Dinheiro não segura ninguém. Há muita gente que sai de uma empresa para ganhar o mesmo ou até menos em outra por estar insatisfeita em relação ao reconhecimento", diz Fábio Saad, gerente da Divisão de Mercado Financeiro da Robert Half, empresa de recrutamento de executivos com mais de 350 escritórios no mundo.

A BV Financeira, empresa do Grupo Votorantim, tem vários programas de reconhecimento. Um deles é o Filial Legal, que incentiva os funcionários a combater os riscos de golpes ou fraudes e a seguir rigorosamente uma série de procedimentos

internos. Todo semestre a BV divulga a lista das filiais que se destacaram no período e entrega a elas selos de qualidade. Quatro semestres seguidos sem fraudes correspondem aos selos nas cores azul, bronze, prata e ouro. A unidade que conquista os quatro recebe uma verba para ser gasta em uma festa para os funcionários. Tem sido um sucesso. "Esses programas melhoram a motivação e contribuem para a retenção de pessoas", diz Fernando Peidó, consultor sênior de remuneração da consultoria internacional de recursos humanos Towers Perrin.

A engenheira química Beatriz Botelho de Oliveira, de 42 anos, é gerente de Meio Ambiente da AmBev. A empresa faz parte do grupo InBev (companhia resultante de sua fusão com a belga Interbrew), a maior plataforma de produção de cerveja do mundo. Beatriz trabalha na fábrica de Jacareí, em São Paulo, e entrou na empresa como engenheira júnior há 17 anos. Nesse período, teve seu trabalho destacado várias vezes pelos programas de reconhecimento não-monetário da AmBev. O mais comemorado por ela foi o prêmio global Melhores Práticas, que conquistou em março deste ano junto com sua equipe. O trabalho do grupo sobre biomassa envolveu o desenvolvimento de um composto vegetal não-poluente para ser usado como substituto do óleo combustível em algumas unidades da AmBev no Brasil. Agradou tanto que o produto passará a ser utilizado também nos outros países em que a InBev atua. "Não é

só dinheiro que conta. Essas iniciativas melhoram o ambiente de trabalho, motivam as pessoas e me deixam com vontade de superar novos desafios", diz ela.

Assim como Beatriz, o engenheiro de computação Ricardo Cabral, de 26 anos, não tem do que reclamar quando o assunto é reconhecimento profissional. Cabral é funcionário da Chemtech, empresa do grupo Siemens eleita pela segunda vez a melhor para trabalhar em 2007 e 2008. Ele coordena a equipe de automação de projetos de engenharia, formada por 20 pessoas. Nos quatro anos em que está na empresa, ele já fez quatro viagens internacionais de negócios para participar de congressos relacionados a sua área. Foi a forma que a Chemtech encontrou para premiá-lo e ao mesmo tempo desenvolvê-lo. "É muito gratificante saber que estou sendo reconhecido e que a empresa está investindo em mim", diz.

4 Desenvolver as pessoas gera compromisso

Todas as empresas da lista têm programas de treinamentos. A maioria oferece bolsas de estudos para cursos técnicos, graduação e pós-graduação. Algumas se orgulham de ter instalações modernas de treinamento, conhecidas como universidades corporativas, caso do Accor. Seu centro de treinamento, chamado de Academia Accor, foi fundado em 1992. No ano passado, a empresa realizou mais de 25 mil ações de treinamento. ►

Cerca de 50 empregados receberam bolsas de estudos da empresa e concluíram seu curso de graduação, e outros 20 terminaram a pós-graduação em gestão de serviços numa parceria do Accor com a Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado (Fecap).

A indústria de bebidas AmBev é outro exemplo. Por meio de seu centro de estudos, a empresa promove cursos técnicos para profissionais de todos os cargos e funções. A AmBev banca atualmente 1.300 bolsas de graduação, 80 de pós-graduação e 200 para cursos técnicos profissionalizantes. Só em 2007, a Universidade AmBev investiu R\$ 13,4 milhões e treinou 18 mil participantes. Foram 51 programas, 225 cursos e mais de 75 mil horas de treinamento. O objetivo da empresa é que todos os funcionários passem por seu centro de desenvolvimento pelo menos num determinado momento de sua carreira.

Também a Caterpillar, com sede em Piracicaba, São Paulo, coloca à disposição dos empregados inúmeros cursos técnicos, comportamentais e de informática pela internet. Sua TV corporativa tem dois canais de cursos 24 horas por dia que podem ser feitos durante ou após o expediente. A empresa criou uma rede mundial de compartilhamento de conhecimento entre funcionários da Caterpillar de outros países e treinamentos voltados para orientação de carreira e cursos de MBA na própria empresa. Somente no ano passado foram concedidas ou renovadas 729 bolsas de estudos para cursos como supletivo, graduação, pós-graduação e mestrado.

Todos esses investimentos mostram que as empresas estão driblando a falta de talentos no mercado, desenvolvendo os profissionais de acordo com suas necessidades e cumprindo um importante papel social.

5 Numa mudança, a transparência é a melhor estratégia

Manter um bom ambiente de trabalho durante os momentos de crise ou de grande mudança é um desafio. A tendência natural de muitos líderes é se fechar no último andar da corporação e, de lá, tentar administrar o problema. Preocupados com a situação, os empregados geralmente são envolvidos por uma onda de boatos desencontrados, que gera mais incertezas. A produtividade cai e os clientes se afastam. O que fazer? Os líderes das melhores empresas normalmente partem para a seguinte estratégia:

– saem do isolamento e mostram que os funcionários não estão sozinhos;

– procuram descobrir quais são as maiores apreensões;

– ouvem o que os empregados têm a dizer;

– prestigiam os líderes e funcionários que estão dispostos a seguir a nova orientação e punem aqueles que se posicionam contra ela.

Essa tem sido a estratégia adotada pelo executivo Fábio Barbosa à frente dos bancos Real e Santander (*leia a reportagem na pág. 90*). Ele vem enfrentando o desafio de unir duas culturas distintas e manter os funcionários motivados.

No ano passado, a Universidade AmBev investiu R\$ 13 milhões e treinou 18 mil funcionários

6 Cuidar das pessoas não é paternalismo

As melhores empresas partem do princípio de que o empregado deve se sentir acolhido e amparado para desempenhar bem suas funções. Cuidar dos funcionários é importante. Não se trata de uma postura paternalista ou assistencialista, mas sim de dar às pessoas a certeza de que o empregador se preocupa com elas. As empresas que adotam essa postura geralmente têm o ambiente interno mais tranquilo e o nível de satisfação dos empregados maior que a média. O presidente não tem como fazer isso sozinho. É nesse ponto que entram os chefes diretos. Eles devem se preocupar em conhecer as pessoas de sua área, a forma como trabalham, como elas gostam de receber as informações, se são casadas ou não, se têm filhos e se precisam de ajuda para resolver algum problema pessoal ou profissional.

Algumas ações adotadas podem atingir todos os funcionários, mas elas devem dar a sensação de que existe um cuidado individualizado. No ano passado, o laboratório farmacêutico Apsen promoveu a terceira convenção de sonhos, que procura valorizar e reconhecer os funcionários e ajudá-los na realização de projetos pessoais, como voltar a estudar ou iniciar uma reserva financeira para a compra do carro ou da casa própria. O evento reúne anualmente todos os empregados, que ficam hospedados num hotel. No ano passado, a empresa enviou uma carta aos familiares agradecendo ao apoio e ao fato de compreenderem a ausência da pessoa. Esse cuidado teve grande repercussão interna. Os empregados se sentiram valorizados, respeitados e cuidados individualmente.

7 Qualidade de vida é uma necessidade

As empresas devem tomar medidas concretas para proporcionar melhor qualidade de vida a seus funcionários. Preservar a saúde dos empregados é apenas uma das razões que levam as melhores empresas a dar atenção ao tema. Profissionais estressados e esgotados fisicamente cometem mais erros, perdem parte de seu poder de inovação e da capacidade criativa e correm mais riscos de sofrer acidentes. Trabalhar muitas horas além do normal não garante um resultado melhor ou lucro mais elevado no fim do ano. Garante apenas que a pessoa está presente fisicamente na empresa por mais tempo – não necessariamente trabalhando ou produzindo.

A Intelig (*leia na pág. 94*) conta com uma série de programas voltados para a saúde, o bem-estar e a qualidade de vida de seus funcionários. A Diageo também criou vários programas. A empresa parte do princípio de que funcionários satisfeitos, com bom equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, são mais produtivos, comprometidos e constroem um ambiente mais saudável e de colaboração. Entre seus principais programas estão treinamentos para administração do tempo, o Super Friday (quando os empregados saem ao meio-dia às sextas-feiras), o Happy Day Off (folga no dia do aniversário), horário flexível, visita de filhos de funcionários com até 12 anos para conhecer o local de trabalho do pai ou da mãe, happy hour todas as quintas-feiras no bar da empresa e convênio em academias com desconto de 50%. ♦

Com Márcia Rocha