

# Mão de obra mais cara e concorrida preocupa empresas

Falta de qualificação dos brasileiros também traz custos adicionais para a iniciativa privada, que tem de investir em treinamento

Cláudia Bredarioli

cbredarioli@brasileconomico.com.br

Visto no contexto macroeconômico como um colchão para amortecer os impactos que a atual crise global poderia trazer à economia brasileira — ao aquecer o consumo interno —, o baixo índice de desemprego também tem efeitos colaterais, que vão além da inflação. Nas empresas, já é evidente o aumento de custos para contratar e manter mão de obra qualificada.

Esse reflexo, dizem analistas, é resultado do despreparo brasileiro para o rápido crescimento econômico. Para eles, o país ainda teria de passar por décadas de amadurecimento para formar os trabalhadores que já estão sendo procurados. “Setores com alta demanda acabam contratando profissionais abaixo das qualificações e têm de treiná-los. Hoje a competitividade está enorme e há tráfico de talentos”, diz Márcia Hasche, da consultoria Valor Pessoal.

Isso ocorre porque os investimentos para crescimento e os grandes projetos em andamento não podem esperar. “Precisamos de profissionais que comecem a trabalhar rapidamente e temos que treiná-los porque não há mão de obra suficiente disponível”, afirma Ricardo Hruschka, responsável pela área de RH da rede hoteleira Sofitel na América Latina. Desde janeiro, a empresa ampliou em 10% sua equipe nas unidades da capital paulista, por exemplo, e criou um programa de capacitação — voltado também para o ensino de idiomas — para atender sua demanda.

O cenário de “apagão de mão de obra”, contudo, não tem perspectiva de mudança no curto prazo. Dado divulgado ontem pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) só confirma essa tendência. A Pesquisa Mensal de Emprego apontou que a taxa de desocupação no Brasil em julho ficou em 6,0%, enquanto o rendimento médio real dos trabalhadores registrou alta de 2,2% na comparação com o mês anterior. Trata-se, respectivamente, da menor taxa e do maior valor registrados para o mês de ju-

“

Setores com alta demanda acabam contratando profissionais abaixo das qualificações e têm de treiná-los. Hoje a competitividade está enorme

Márcia Hasche

Sócia da consultoria  
Valor Pessoal

ho desde o início da série histórica em 2002 (leia mais na pág. 10).

Cimar Azeredo, coordenador da pesquisa do IBGE, pondera que o mercado de trabalho reflete um desempenho menos aquecido, mas sem registrar a queda que se esperava em relação aos meses anteriores. “Havia uma expectativa de retração, mas isso não se confirmou”.

Essa condição permite que profissionais busquem novas oportunidades com foco em desenvolvimento profissional, mais do que estarem atentos apenas aos salários. E é isso o que as empresas passaram a oferecer. “Temos uma posição confortável para atrair profissionais em razão dos grandes projetos nos quais estamos envolvidos, que têm alta complexidade”, diz José Fay, diretor da área de Recursos Humanos da Pöyry, empresa global que atua na área de consultoria e engenharia. Ele explica que o momento atual permitiu à companhia reconstruir 93 funcionários dispensados em 2009, em razão da crise econômica e outros mais. Hoje, a companhia conta com 825 trabalhadores. Tinha 387 em junho de 2009.

A BG Brasil, que atua no segmento de gás natural, monitora as práticas de remuneração do mercado a cada seis meses para manter-se sempre em competitividade na busca e retenção de talentos. “Devido ao forte e constante crescimento da companhia, o volume de contratações tem sido grande, seguindo um plano de negócios ambicioso. Em 2011, já foram contratados 32 novos funcionários”, diz Raquel Couri, diretora de Recursos Humanos da BG, que emprega diretamente cerca de 200 pessoas no país.

“Há currículos sobrando, mas há também um descasamento entre essa oferta e as necessidades das empresas”, diz Luiz Paulo Ferraz, sócio da Vistage, que organiza grupos de discussões de executivos. Para contornar esse contexto, uma das estratégias que ganha espaço dentro das companhias é a criação de universidades. O grupo ABC, de Nizan Guanaes, composto por 14 agências, é um dos que adotou a prática. ■ Com ABR



## Profissionais de

Empresas como Natura tratam retenção e desenvolvimento de funcionários como assunto estratégico

Mariana Celle

mcelle@brasileconomico.com.br

Nada de folha de pagamento ou obrigações trabalhistas. Em cenário de economia aquecida e pleno emprego, a área de recursos humanos das grandes empresas ganhou novas funções e status de área estratégica. “As companhias perceberam que quem conquista resultados são pessoas, portanto seria necessário investir mais nelas para que elas estivessem preparadas pa-

ra a conquista das metas e é neste ponto que o RH se inclui”, diz Ricardo Piovan, consultor organizacional.

Tal constatação, aliada ao fato das companhias terem notado que as atividades repetitivas desempenhadas pelos profissionais de RH poderiam ser terceirizadas, tem feito com que empresas como a Natura, levem para seu conselho de administração profissionais da área, algo que não existia até pouco tempo atrás. Na Natura, entre os quatro comitês que fazem parte do conselho, está o de Pessoas e Desenvolvimento Organizacional, composto pelo presidente da companhia, Alessan-



Sobram currículos  
que não atendem às  
necessidades das empresas

#### COM REGISTRO

## 10,9 milhões

foi o total de trabalhadores com carteira assinada em julho, alta de 1,2% na comparação com junho e de 7,1% em relação ao mesmo período de 2010.

#### DESEMPREGO

## 6,3%

foi a taxa média de desemprego entre a População Economicamente Ativa nos sete primeiros meses do ano, segundo levantamento do IBGE divulgado ontem. No mesmo período do ano passado, a média era de 7,3%.

# recursos humanos ganham status

dro Carlucci; por Marcelo Cardoso, que tem o cargo de vice-presidente de desenvolvimento organizacional e mais outros dois conselheiros da empresa, além de uma participante externa e um secretário.

O grupo faz reuniões mensais e debate temas como atração e retenção de funcionários, desenvolvimento de carreira e sucessão. “Para a Natura, é fundamental a representatividade do comitê de pessoas dentro da estrutura do conselho de administração. De forma inovadora, enxergamos o tema como algo estratégico e que merece atenção, incluindo conselheiros, presidente, um vice-presidente e co-

**Em cenário de economia aquecida e pleno emprego, a área de recursos humanos das grandes empresas ganhou novas funções além da folha de pagamentos e das obrigações trabalhistas**

laboração externa nas reuniões mensais. O escopo de discussão é amplo e interessante, pois trata de atração, retenção, desenvolvimento de líderes, desenvolvimento de carreira, até remuneração”, diz Moacir Salztein, diretor de governança corporativa da Natura.

“O trabalho dos comitês é esmiuçar os assuntos antes de levá-los ao conselho. Neste sentido, os profissionais que lidam com pessoas funcionam como alicerce na tomada de decisão”, diz Gilberto Mifano, presidente do Conselho de Administração do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC).

Para Piován, trata-se de uma

tendência irreversível o “RH ter cadeira cativa ao lado dos presidentes das empresas”. Segundo ele, é esse departamento que poderá dar condições para que os executivos identifiquem e avaliem se os funcionários estão preparados ou se necessitam de algum tipo de incentivo para cumprir metas.

Outra vantagem de ter o RH dentro do conselho é garantir de que as políticas de pessoal estão alinhadas com os objetivos do negócio, diz o consultor Carlos Eduardo Altona, da Exec. “Se a empresa quer investir ou reduzir custos, por exemplo, haverá ações de RH diferentes a serem implementadas”. De acor-

do com ele, maior qualidade do recrutamento de profissionais, índices mais altos de retenção de talentos, maior meritocracia e fortalecimento da liderança são outros resultados positivos.

Para Francisco Ramirez, sócio da Arc, consultoria especializada em recrutamento de altos executivos, a relevância do RH entre as empresas no Brasil, é tardio. “A valorização da mão de obra tem sido mais evidente agora por sua escassez”, diz, acrescentando que isso traz mais profissionalização para o segmento. “Se rompe o período das ‘soluções amadoras’ para RH, pois as empresas estão mais preocupadas e não querem errar”. ■

# Apagão de mão de obra chega a empresas de headhunters

Consultorias especializadas em procurar e treinar profissionais agora tentam atrair funcionários de grandes companhias

Luciano Feltrin

lfeltrin@brasileconomico.com.br

Um dos principais gargalos da economia brasileira — a falta de mão de obra qualificada — chegou onde menos se esperava: às empresas de recrutamento. Responsáveis por selecionar e treinar trabalhadores para abastecer o mercado, elas agora veem o problema bater à porta. Enfrentam dificuldade para encontrar profissionais para seus próprios quadros. Faltam consultores e headhunters para dar conta dos planos de expansão.

Com o aquecimento econômico, a maior parte das companhias do segmento cresce a taxas anuais de dois dígitos. Um dos reflexos da escassez já é visível, que é a busca de profissionais de recursos humanos de grandes organizações para compor os quadros das companhias de recrutamento.

As possibilidades de trabalhar em uma estrutura menos hierarquizada, fazer contatos semanais com dezenas de executivos e ainda engordar o salário estão entre os maiores atrativos para convencer os candidatos a mudar de carreira. Foi com esse pacote que a Michael Page conseguiu convencer ex-funcionários de companhias como Alparagatas, Unilever, Br Foods, Citibank, WalMart e Pão de Açúcar a virarem consultores.

Com 80% de sua mão de obra vinda de corporações de grande porte, a empresa tenta agora ultrapassar outro obstáculo: encontrar profissionais com experiência na área. “Conseguimos contratar muitos jovens competentes. Porém, consultores com perfil sênior, aqueles que dirigem equipes maiores de projetos mais rentáveis, são raros, difíceis de reter e estão 20% mais caros em relação ao ano passado”, afirma Paulo Pontes, presidente da Michael Page.

Mesmo conseguindo suprir parte de sua demanda por mão

“

Conseguimos contratar muitos jovens competentes. Porém, consultores com perfil sênior, aqueles que dirigem equipes maiores de projetos mais rentáveis, são raros, difíceis de reter e estão 20% mais caros em relação ao ano passado

Paulo Pontes

Presidente da Michael Page

Denise Rendtorff, gerente da Hays, diz que área ainda é pouco conhecida como opção de carreira, o que dificulta atração de talentos

de obra, as empresas de recrutamento enfrentam um problema extra na hora de contratar. “O setor de seleção e a carreira de consultor ainda são muito novos no Brasil”, diz Denise Rendtorff, gerente de gestão de pessoas da Hays, empresa especializada em média e alta gerência cuja meta é crescer 75% no ano. “Ainda é difícil imaginar um jovem que está saindo da faculdade sonhando em ser consultor”.

Uma das formas de mudar isso é se aproximar de universidades, fomentando empresas júnior e jovens talentos, aposta Denise. Ela acredita que, a exemplo do que ocorre na Europa, as empresas de recrutamento preci-

sam se organizar melhor para fortalecer a imagem do segmento. “O modelo europeu inclui a certificação das empresas sérias, traz credibilidade e atrai pessoas”.

Para a americana Robert Half, no Brasil há quatro anos e com planos de crescer mais de 100% em número de consultores até o final de 2011, a maior dificuldade em contratar de fato está ligada ainda ao curto histórico do segmento no Brasil. “É difícil convencer um profissional que ele deve mudar de carreira em um momento em que, com a economia aquecida, ele pode ser valorizado dentro de sua profissão”, diz Fernando Mantovani, diretor de operações da Robert Half.

**Novo patamar**

Segundo a Association of Executive Search Consultants (AESC), há trinta anos o mercado de recrutamento movimentava US\$ 1 bilhão no mundo. Deve girar cerca de US\$ 12 bilhões em 2012 e alcançar US\$ 15 bilhões em 2015. Para Alfredo Assumpção, presidente da Fesa, especializada em escolher e treinar altos executivos, esse salto fez surgir um descompasso natural entre o número de profissionais suficientemente preparados e as necessidades do mercado. No Brasil, a distância entre um e outro é ainda maior. “O apagão de consultores é um pouco diferente daquele visto nas empresas





Bruno Negretti (à esq.) trocou o mercado financeiro por vaga na Michael Page, presidida por Paulo Pontes

# Bons salários e contato com executivos atraem candidatos

A possibilidade de montar uma boa rede de relacionamentos é o grande atrativo da área

A grave crise internacional fez o agente de investimentos Bruno Negretti repensar a vida. Aos 31 anos, sete dos quais operando no mercado acionário com clientes de alta renda do Santander, achou que era hora de mudar de ares. Não estava mais disposto a tentar entender o abismo que há entre os fundamentos da economia real e as exageradas reações do mercado financeiro.

Sem perspectivas de crescimento profissional na área, tinha como opções mais fáceis atuar em pesquisa de mercado ou ingressar na carreira de relação com investidores em alguma empresa de capital aberto, mas preferiu uma mudança radical. Aceitou o convite da empresa de recrutamento Michael Page. Será um dos consultores responsáveis por selecionar mão de obra para posições-chave de companhias, tais como presidentes e conselheiros de administração. “É uma boa oportunidade de fazer uma carreira focada em relacionamento, aprovei-

“

Em 2008, ter um headhunter por perto significava ter um parceiro que poderia aproveitar a crise para trazer reforços para nossa equipe. Agora seria praticamente ter um inimigo em casa, de olho nos seus talentos

Otávio Maia  
Consultor da PwC

tando os contatos que obtive atendendo clientes de alta renda no Santander”.

Relacionamento é o grande trunfo que as empresas de recrutamento têm para tentar atrair profissionais. A possibilidade de trocar cartões de visita e ameaçar os contatos de centenas de profissionais pode pesar muito na decisão de ser consultor. “Além da remuneração agressiva, outro fator que ressaltamos bastante é o acúmulo de experiência e a transmissão de conhecimentos que o contato com presidentes e líderes de empresa possibilitam aos nossos profissionais”, afirma Fernando Mantovani, diretor de operações da Robert Half.

## Disputa acirrada

A PwC (antiga PriceWaterhouse-Coopers) observa de perto o au-

mento da disputa por consultores. Mesmo sem atuar com recrutamento externo, está atenta aos novos movimentos para não perder profissionais de seu time. Em 2008, ainda sob os primeiros efeitos da crise internacional, a empresa assinou um acordo internacional com grandes empresas de recrutamento para trazer novos talentos. A rápida recuperação da economia brasileira, no entanto, mudou o cenário para a operação brasileira.

“Naquela época ter um headhunter por perto significava ter um parceiro que poderia aproveitar a crise para trazer reforços para nossa equipe. Mas agora seria praticamente como ter um inimigo em casa, de olho nos seus talentos”, brinca Otávio Maia, líder da área de consultoria da PwC. ■ L.F.

## PASSADO R\$ 1 bi

era quanto o mercado global de recrutamento movimentava há 30 anos, segundo a Association of Executive Search Consultants.

## FUTURO R\$ 12 bi

é quanto a entidade estima que o segmento vai girar no ano que vem. E a expectativa é chegar a R\$ 15 bilhões em 2015.

em geral. Nós encontramos boa formação técnica, mas falta gente capaz de liderar tendo como ambiente a crise internacional e um capital humano cada vez mais exigente e contestador trazido pelas novas gerações”.

Para Gutemberg de Macedo, especialista em planejamento de carreiras, ainda falta muito para que a atividade de consultoria se consolide no país. “Nosso mundo ainda é despreparado. Demoro cerca de três meses para encontrar um profissional. O consultor não pode mais ser aquele que não deu certo ou não arrumou outro emprego. É preciso se preparar muito para lidar com pessoas.” ■

# Mercado aquecido valoriza o passe de advogados trabalhistas

Antes considerada burocrática e monótona, atividade ganha status e fica mais valorizada nas empresas



Processos movidos por altos executivos questionam valor de bônus, segundo Patrícia Barboza

**Luciano Feltrin**

lfeltrin@brasileconomico.com.br

Antes considerado menos nobre por advogados, o direito trabalhista começa a dar a volta por cima. A combinação entre o crescente volume de investidores e empresas estrangeiras que desembarcam no país, a complexa legislação local e o aquecimento do mercado de trabalho faz com que a atividade, que já foi tida como monótona e burocrática, ganhe cada vez mais interesse por parte dos profissionais e importância entre os clientes.

Euclides José Marchi Mendonça, vice-presidente do Instituto dos Advogados de São Paulo, lembra os motivos pelos quais a Justiça do Trabalho era tratada como de segunda classe entre os advogados. “Quando se advogava para operários, as reclamações eram sempre relativas à cobrança de horas extras. Quando se defendia a empresa, o objetivo era o de arrastar ao máximo os processos. As duas coisas tornavam o trabalho repetitivo e de pouco prestígio”.

Para ele, a expansão econômica levou a classe média a processar cada vez mais seus empregadores e provocou uma revolução no segmento. “Hoje muitos

**Redução do passivo trabalhista tornou-se imprescindível a empresas que têm interesse em receber investimento estrangeiro**

escritórios se sustentam defendendo empresas que sofrem um grande volume de processos de funcionários”.

Mas não é só representando companhias e profissionais de média gerência para baixo que advogados da área ganham espaço nas bancas. Um fenômeno comum em economias desenvolvidas tornou-se frequente no Brasil: executivos de alto escalão processam empresas das quais saíram.

“São ações milionárias que têm como principais motivos discutir e mostrar insatisfação com bônus e programas de remuneração por ações”, diz Patrícia Medeiros Barboza, do Campos Mello Advogados, escritório que atua em cooperação com o DLA Piper.

Esse movimento tem tudo para continuar. Só não acontecia antes porque, em tempos de economia andando de lado, executivos que ocupam cargos mais bem remunerados temiam retaliações. Com o mercado em alta e muitos profissionais podendo se dar ao luxo de entrar em uma corporação mal tendo saído de outra, esse receio foi deixado de lado. Outras ações envolvendo altos executivos também cobram reparações em casos de danos morais.

**Arrumando a casa**

A necessidade de melhorar processos internos de governança corporativa para dar conta de exigências contábeis e fiscais de órgãos do governo é apontada como outro fator que impulsiona a atividade dos advogados trabalhistas. Ela está diretamente ligada ao maior interesse de estrangeiros por fusões e aquisições no país, acredita Joana Doin, sócia do Doin e Craveiro Advogados. “Há uma mudança no comportamento das empresas que antes queriam fugir das normas e hoje querem estar com a casa arrumada para quando um investidor chegar”.

Joana diz que, em processos de fusão, o parecer de um advogado trabalhista é levado muito a sério. E pode, no limite, dar in-

dicativos de que a aquisição é inviável. “Isso acontece quando o passivo trabalhista oculto que a empresa carrega é grande”.

Possíveis dívidas trabalhistas que surjam após o fechamento de um negócio preocupam estrangeiros que querem ir às compras no país por vários motivos. Não são raros, por exemplo, os casos de empresas estrangeiras — e mesmo de advogados brasileiros que as representam no Brasil — que tiveram contas bloqueadas como forma de garantir o pagamento de passivos embutidos na aquisição, diz Alexandre Pessoa, sócio da área trabalhista Koury Lopes Advogados. “É algo que o juiz faz rapidamente, on-line, usando uma senha e que pode causar alguns transtornos aos envolvidos.” ■

## NOVO PERFIL

- Advogados trabalhistas eram vistos como de “segunda linha” em razão de realizarem processos repetitivos tanto quando defendiam funcionários como quando estavam do lado das empresas.

- A necessidade de melhorar processos internos de governança corporativa para dar conta de exigências contábeis e fiscais é um dos fatores que têm permitido o surgimento de novas atividades para estes profissionais, impulsionando a carreira.