

# O que mudou na seleção de profissionais com a crise?

Ao analisar o mercado de petróleo e gás, no que diz respeito à seleção de profissionais, é possível identificar três fases distintas de 2007 para cá: euforia, incerteza e cautela. Sobre a euforia pode-se dizer que foi no *boom* do mercado com metas audaciosas de contratações que por vezes chegavam a dobrar o efetivo das organizações. Já a fase de incerteza ocorre no momento mais crítico da crise, quando há espera pelo plano de investimento da Petrobras, de monitoramento do mercado internacional, de entendimento e dimensionamento da magnitude da crise no mundo e no Brasil. A última fase, a cautela, ocorre quando há um entendimento do mercado que o pior período da crise ficou para trás.


S em a menor sombra de dúvida pode-se dizer que o petróleo viveu um dos seus momentos de glória nos anos de 2007 e 2008. Com o mercado superaquecido, novas empresas entraram no país, a confirmação do pré-sal, o Brasil sendo apontado como um dos países mais promissores no mercado de petróleo e gás, novos campos gigantesco sendo descobertos. Com tudo isto acontecendo, a disputa pelos melhores profissionais só tendia a crescer.

Na euforia de 2007 e 2008, se ouviu muito: "eu preciso de um cara bom, depois vejo onde o aloco na minha estrutura organizacional", ou então, "salário não é problema, me acha o profissional certo para o meu projeto que eu contrato". Esse período se pode chamar de corrida contra o relógio, contratos fechados, prazos a cumprir, escassez de mão de obra. A sensação era que o mercado inteiro estava procurando alguém para contratar, fosse para o contrato atual ou para um contrato futuro, a palavra de ordem era: contratar.

Por conta da crise do petróleo e do monopólio de anos, o mercado brasileiro não formou, ou formou poucos profissionais especializados nas disciplinas de engenharia. No caso dos 'especialistas técnicos', como são chamados pelo mercado, a maioria pertencia, e muitos ainda pertencem, à Petrobras, por conta de a estatal ter sido por muito tempo a única desenvolvedora e contratante desse tipo de mão de obra. Quando veio o aquecimento do mercado, a carência de profissionais especializados foi evidente e então pode se evidenciar a Lei da Oferta e da Demanda.

**Alessandra Simões** é diretora da Fesa – Global Executive Search Transforming Leadership – no Rio de Janeiro, especializada no recrutamento de executivos para os setores de óleo e gás, industrial e infraestrutura. Formada em engenharia civil, com mestrado em engenharia de produção, acumulou experiência como engenheira em empresas de petróleo e construção e montagem, incluindo passagem pela região de Macaé (RJ).



A graphic illustration at the top of the page features seven white silhouettes of human figures standing in a row. The background behind them is a vibrant, multi-colored field of abstract, grid-like patterns. The colors transition from blue and green on the left to purple, pink, and red on the right. The silhouettes are simple, showing the outline of the head, torso, and legs.

É possível descrever e até mesmo prever o comportamento das partes envolvidas. Quando a oferta e a demanda se equilibram, seja pelo motivo que for, crise ou monopólio, a princípio ocorre uma estabilização de valores. Caso ocorra alguma interferência que gere o desequilíbrio, o mercado assume um comportamento característico, ou seja, o perfil mais procurado e com maior escassez no mercado é contratado a peso de ouro, ou melhor, a peso de petróleo da época.

O valor desses profissionais especialistas técnicos ficou tão exacerbado que em alguns casos era mais vantajoso para as empresas trazer um expatriado para a posição do que contratar um brasileiro. Isso poderia acontecer, quando as empresas tinham disponibilidade para tal, fosse por conta do profissional ou por conta do conteúdo local.

No meio dessa competição predatória em função dos melhores ou às vezes do único profissional disponível, chega a crise ou resquícios dela. Então o mercado se congela, o dinheiro para projetos some do mercado local e internacional e a euforia se transforma em incerteza.

A incerteza pode ser percebida pelo mercado de forma mais acintosa de outubro de 2008 a junho de 2009. Período em que o mundo parou, ocorreram demissões em massa, as previsões para o futuro em sua maioria viam um cenário bastante ruim pela frente, empresas gigantes pedindo concordata, o dólar caindo, o preço do barril despencando, e a grande incerteza era: onde estará o fim do poço?

Em meio a esse cenário, quem teria coragem de firmar um grande contrato de longo prazo? Com as previsões de mercado sendo corrigidas quase que

semanalmente, todos questionavam sua fragilidade e a de seus concorrentes, fornecedores e clientes. E os profissionais que valiam peso de ouro, que eram assediados pelo menos uma vez por semana por empresas diferentes?

A fase da incerteza pode ser dividida em dois momentos: de outubro de 2008 a março de 2009 e de abril a junho de 2009. No primeiro momento, as contratações pararam, o mercado praticamente não criou novas vagas, trabalhava-se em sua maioria apenas vagas de substituição. Algumas empresas se reservaram o cuidado de nem repor, nesse momento, as vagas que ficassem em aberto. Todo o mercado estava à espera dos próximos acontecimentos, dos contratos de longo prazo que a Petrobras ou outras IOCs firmariam com seus fornecedores.

Outro fato característico desse momento foi a renegociação dos contratos, a grande parte dos fornecedores que estava com contratos em vias de assinar tiveram que rever seu plano orçamentário. Reduzir gastos e despesas, reduzir gente, reduzir infraestrutura. A meta era chegar ao tão falado 20%. E claro que essa revisão também passou pelo orçamento dedicado a pessoas.

Olhando a crise por outro lado, foi o momento dedicado a parar e repensar as estruturas, os custos, refletir sobre a real necessidade de cada investimento, de cada treinamento, de cada viagem, de cada verba de representação, e por fim de cada profissional.

Avaliar a *performance* de cada um dos profissionais sem a máxima de "ruim com ele pior sem ele" muito ouvido na fase da euforia. Podemos ver esse momento de reflexão como um tempo dedica-

Requisito	Euforia (2007 – 10/ 2008)	Incerteza (10/2008 a 06/2009)	Cautela (Pós 06/2009)
Volume de contratações	Mercado com alto volume de contratação	Mercado, basicamente em compasso de espera, sem muitas contratações	Mercado cauteloso, com contratações essenciais
Criação de novas vagas	Novas vagas aprovadas sem grande dificuldade	Pouquíssimas novas vagas aprovadas pela matriz	Apenas as vagas essenciais são aprovadas
Crítérios para seleção	Flexíveis	Rigorosos	Rigorosos/Um pouco flexíveis
Negociação na hora da contratação	Muito espaço para negociação	Sem nenhum ou quase nenhum espaço para negociações	Sem muito espaço para negociação, o tempo dos leilões ficou para trás
Prazo dos processos seletivos	Curtos	Longos	Medianos tendendo a longos

do a limpar as organizações de vícios de extravagança deixados pela euforia de mercado, pela falta de tempo para planejamento e controle das atividades e dos investimentos.

Um outro ponto que surge nesse momento de reflexão são as competências exigidas dos profissionais. Competências bastante diferentes de um mercado em ascensão e de um mercado repleto de incertezas. Com números não tão confortáveis como no período anterior, o mercado passa a expor as deficiências de alguns profissionais que se tornavam imperceptíveis por conta da corrida de mercado. Ou seja, com isso fica nítida a diferença de um profissional pronto e um profissional que teve sua carreira alavancada por conta de um momento de mercado.

No segundo momento da fase de incerteza, período a partir de março deste ano, o mercado, mesmo que ainda timidamente, começa a retomar as contratações. Os contratos começam a sair das gavetas e a serem assinados.

Nesse momento, as contratações assumem diferentes características. Primeiramente, a aprovação das vagas pela matriz se torna mais difícil, o número de posições aprovadas fica muito restrito e de forma geral o processo se torna mais longo e mais criterioso. Ainda nesse momento, os profissionais não encontram muito espaço para negociar o salário ou pleitear aumentos. As negociações ficam rígidas e apertadas praticamente sem flexibilidade para novos ajustes de valores.

Chega então a fase de cautela. Como o próprio nome diz, requer um cuidado redobrado com as decisões tomadas. Momento em que o reaquisi-

mento do mercado se torna um pouco mais evidente e em que as empresas ousam arriscar um pouco mais em seus planos, quando novos projetos ressurtem e com eles novas vagas. O mercado já se mostra um pouco menos resistente para novos investimentos.

Nesse novo momento, o leilão de currículos, muito praticado em 2008, sobretudo pelos profissionais mais juniores, não tem mais espaço, ainda mais porque passou a sensação de urgência, de estar sempre devendo o candidato certo ao gestor da posição. Com isso, a empresa ganhou mais tempo para buscar os profissionais e optar pelo melhor candidato, correlacionando atributos profissionais, pessoais e o salário pretendido.

Outra questão interessante é com relação aos especialistas técnicos, mesmo no 'pós-crise', se assim pudermos chamar, com todas as mudanças no mercado e por consequência no processo de seleção das empresas, a demanda ainda continua maior que a oferta. O número de profissionais especializados ainda é muito inferior à demanda atual de mercado. Ou seja, mesmo com a crise e todas as restrições de mercado, os salários dos profissionais dedicados às áreas técnicas ainda continuam superior à média de mercado. Muito dessa demanda se dá por conta da entrada das novas operadoras no Brasil.

Acima, um quadro comparativo, com as principais características de cada fase.

A percepção para o segundo semestre ainda é de cautela. Na verdade, é fase de adaptação a um novo mercado, com novas regras de negociação, velocidade e modelos de recrutamento. ■