



ANÁLISE de Rui Borges*
Managing Partner

Ad Capita International Search

A GUERRA PELO TALENTO

A “nova” Europa de Leste

“Até que ponto esses países estavam preparados, do ponto de vista da cultura de gestão e dos seus recursos humanos, para lidar com o ambiente económico e social alargado”...

Portugal tem olhado para os países do leste europeu recém entrados para a família europeia com um misto de nostalgia - recordando as etapas de idêntico processo e as oportunidades, muitas delas lamentavelmente perdidas que então também se lhe abriram - e de expectativa - consciente de que quanto melhor estas economias suplantarem este período de transição, menor atractividade conseguirá ter na placa giratória dos investimentos globais. Paul Binder, um dos sócios e fundadores da Target, com operações na Hungria, Polónia, Eslováquia, República Checa e Roménia, respondeu amavelmente ao meu convite para se associar a este artigo e partilhar as suas reflexões de especialista, espectador e interveniente no antes e no durante deste processo de integração.

Até que ponto esses países estavam preparados, do ponto de vista da cultura de gestão e dos seus recursos humanos, para lidar com o ambiente económico e social alargado e muito mais competitivo onde acabaram de entrar? Até que ponto as sequelas do anterior regime político - deficiências ao nível das práticas e valores de gestão - iriam criar difíceis condicionantes a este processo?

Segundo Paul Binder, e apesar dessas condicionantes, “os países estão bem preparados do ponto de vista da gestão e dos recursos humanos para integrar a UE, embora apenas ao nível das suas capitais”. Nos quatro países recém entrados onde actua, as capitais - Budapeste, Praga, Bratislava e Varsóvia - têm um papel preponderante na vida económica. O poder económico dessas cidades é equivalente ou até acima do nível comunitário europeu. “Fora destes locais ou dos grandes centros regionais, existe uma diferença bastante significativa entre os standards comunitários e a realidade local”, constata. O caso polaco é talvez o mais particular, já que a sua dimensão leva a que se possam encontrar outros pólos significativos (para além de Varsóvia, as áreas de Lodz, Poznan e Wroclaw representam igualmente zonas de grande relevância económica).

Investimento estrangeiro

Actualmente, existem dois motivos que conduzem o investimento para estes países:

Follow your client - especialmente nos sectores automóvel e indústria electrónica, os primeiros, segundos e terceiros nível de fornecedores têm que mudar para a Europa de Leste de forma a estarem perto dos seus clientes já instalados.

Shared Service Centers - especialmente nas IT, a Europa de Leste tem assumido uma enorme popularidade para a instalação destes centros, seja para assistir uma plataforma meramente europeia, seja de âmbito global.

A transição económica e mudança de sistema não começou agora, mas leva já vários anos. E foi até certo ponto uma mudança imposta do exterior, conduzida pelas companhias multinacionais e internacionais, mais do que um projecto interno. “As Unilevers e Coca Colas deste mundo foram introduzindo os seus *standards*, independentemente dos locais onde implementavam e dirigiam os seus negócios” afirma aquele consultor. Trouxeram com elas filosofias de gestão, sistemas e procedimentos, tornando-se rapidamente uma referência para toda uma camada jovem pouco ou nada identificada com o passado. Por outro lado, e comparando com os países mais desenvolvidos na Europa Central, as pequenas e médias empresas assumem uma importância muito menor na economia desta região, tornando o papel das grandes empresas internacionais ainda mais determinante.

Os investidores estratégicos, que tinham como objectivo estar na Europa de Leste, já lá estão. E chegaram muito antes da entrada desses países para a UE.

“Convém não esquecer”, alerta Paul Binder, “que a maioria das grandes privatizações já foram completadas, o que leva a que os novos investimentos ou sejam *greenfield investments* ou compras de empresas a outros investidores estrangeiros previamente instalados”.

Apesar de tudo, existem muitas empresas europeias ingénuas que apresentam um interesse genérico na Europa de Leste e pensam que, após a entrada destes países para a UE, não existirá uma diferença significativa entre membros antigos e novos. Claro que muito rapidamente se apercebem que não é o mesmo e que as particularidades locais são fundamentais na implementação e desenvolvimento do negócio. “Para uma empresa de Hamburgo, não é o mesmo abrir uma sucursal em Munique ou em Praga, embora algumas empresas continuem a pensar que sim”, comenta aquele consultor.

Há um par de anos atrás, e perante as dificuldades de encontrar gestores locais qualificados, as multinacionais preenchiam um razoável número de funções com expatriados. Apenas algumas funções de gestão eram recrutadas localmente e ainda assim ficava sob a decisão da gestão local se queriam ou não considerar expatriados nesse processo.

Foi necessário esperar algum tempo até que os jovens quadros, expostos aos modelos organizativos e de gestão ocidentais, estivessem minimamente preparados para assumir posições de topo, o que de certa maneira explica alguma inexperiência ainda reconhecida nos executivos locais e a manutenção de um número ainda significativo de gestores expatriados nas organizações estrangeiras presentes naqueles países.

De qualquer forma, a tendência actual, é a da substituição dos gestores expatriados por gestores lo-

cais. As empresas internacionais degladiam-se neste cenário de talento limitado e como resultado, o salário para os bons gestores locais sofreu incrementos dramáticos nos últimos anos e a sua rotatividade é enorme.

O universo de candidatos compatíveis com as exigências das empresas internacionais é ainda muito limitado. Paul Binder afirma que “embora a quantidade de bons quadros locais tenha vindo a aumentar durante os últimos anos, a qualidade e a exigência da procura por parte dos empregadores aumentou ainda mais significativamente. Em algumas áreas, como na engenharia, a procura excede bastante aquilo que o mercado tem condições para oferecer”. Neste contexto, as empresas ainda transferem funções altamente qualificadas das suas casas-mãe para fazer face a determinadas necessidades locais.

Para Paul Binder, “o mercado de trabalho pode ser dividido entre os candidatos com experiência de trabalho para empregadores estrangeiros (90% das missões que desenvolvemos exigem esse *background*), e os restantes. E apesar do número destes candidatos ter aumentado durante os últimos anos, ainda é de-veras insuficiente”. As línguas estrangeiras assumem igualmente um papel muito importante, sendo exigido em 99,9% das missões que a Target tem desenvolvido o inglês, alemão ou francês e este nunca foi um ponto forte da força de trabalho tradicional destes países. ■

rui.borges@adcapita.com

*Com a colaboração

de Paul Binder, Managing Partner Target

Cenário futuro

Segundo Paul Binder, “muitos gestores locais serão os expatriados do futuro à medida que novas fronteiras se desenham, tais como os países da CIS”. Actualmente, empresas locais fortes (os exemplos da Mol ou OTP Bank da Hungria) investem em países menos desenvolvidos do leste europeu e as multinacionais usam as suas subsidiárias na Hungria ou na Eslováquia como base para se expandirem para países como a Ucrânia, Croácia, etc. Os quadros dos países recém entrados na UE estão muito mais próximos da mentalidade desses países da nova fronteira, para além de estarem a ganhar uma importante experiência ao trabalhar em empresas internacionais. Eles serão os agentes da futura expansão económica da Europa.