



## Pesquisa inédita da Deloitte aponta:

# 78% das empresas do mundo e 91% das brasileiras vão investir mais em 2006 no desenvolvimento de profissionais

- *Atrair e reter talentos são as duas maiores preocupações das 1.396 corporações de 60 países, inclusive o Brasil, que participaram do estudo*
- *Empresas brasileiras são mais sensíveis aos impactos da gestão de capital humano sobre os negócios e estão mais dispostas do que as estrangeiras a promover mudanças em sua cultura interna*
- *Deficiência dos novos profissionais que chegam ao mercado de trabalho preocupa 43% das indústrias manufatureiras*
- *No segmento financeiro, buscar e manter os melhores talentos são desafios para 72% das organizações*
- *Equilíbrio entre trabalho e vida pessoal é fator crítico para 40% das empresas de todos os setores*

Na era da economia do conhecimento e de grandes transformações no ambiente empresarial e nas carreiras, a atração e a retenção dos melhores profissionais do mercado se tornaram as duas maiores preocupações dos executivos responsáveis pela gestão de capital humano em empresas de todo mundo, independentemente do porte e do setor de atuação. Esses desafios justificam a disposição dessas organizações em ampliar, já em 2006, seus investimentos nas iniciativas relacionadas à contratação, ao desenvolvimento e à orientação dos profissionais.

Essa é uma das conclusões da pesquisa inédita **Talento Global**, realizada pela Deloitte, uma das maiores organizações do mundo na prestação de serviços de auditoria e consultoria, a partir de uma amostra de 1.396 empresas de 60 países (ou localizações geográficas) de todos os continentes, incluindo 371 corporações da América Latina e 65 brasileiras, que atuam nos segmentos de indústria manufatureira, instituições financeiras, telecomunicações, mídia e tecnologia, bens de consumo, setor público, serviços profissionais, farmacêutico, *utilities* (serviços de infra-estrutura), transporte, turismo, construção e outros (*quadro a seguir*).

O estudo se baseia em respostas de líderes da área de Recursos Humanos das empresas, coletadas entre julho e agosto de 2005. O porte das empresas participantes é amplo: 27% delas contam com até 1.000 funcionários; 55% têm entre 1.001 e 10.000; 9%, entre 10.001 e 50.000; 5%, entre 50.001 e 100.000; e 4%, mais de 100.000.

## Amostra da pesquisa

1.396 empresas de 60 países ou localizações geográficas\*  
(sendo 371 da América Latina e 65 do Brasil)

Setor econômico	% de empresas por setor (mundo)	% de empresas por setor (Brasil)
Manufatura	22,7%	22%
Outros**	16,8%	29%
Instituições financeiras	12,1%	0
Telecom, mídia e tecnologia	12,2%	13%
Bens de consumo	12,0%	9%
Público	7,0%	3%
Serviços profissionais	5,2%	12%
Farmacêutico	4,8%	9%
Utilities (infra-estrutura)	4,3%	0
Transporte	1,5%	3%
Turismo e hospitalidade	0,6%	0
Construção	0,8%	0

\* África do Sul, Alemanha, Argentina, Austrália, Áustria, Bahamas, Bahrein, Bélgica, Brasil, Bulgária, Canadá, Chile, China, Colômbia, Comoros, Croácia, Dinamarca, Equador, Eslováquia, Eslovênia, Espanha, EUA, Finlândia, França, Gibraltar, Grécia, Hong Kong (Administração da China), Ilhas Marshall, Ilhas Salomão, Índia, Indonésia, Irlanda, Islândia, Japão, Liechtenstein, Luxemburgo, Malásia, Malawi, Mauritânia, México, Moldávia, Nigéria, Oman, Países Baixos, Peru, Polônia, Portugal, Reino Unido, República Checa, República da Coreia, Samoa Americana, Singapura, Suécia, Suíça, Tailândia, Togo, Turquia, Uruguai, Venezuela e Zimbábwe.

\*\* Outros setores: educação, transporte de massa, energia, mineração, petroquímica etc.

## Índice – Pesquisa Talento Global

- **Página 3** – Fatores críticos: as maiores preocupações das empresas na gestão de profissionais
- **Página 4** – Razões para se preocupar: o que explicam os fatores críticos da gestão de profissionais
- **Página 6** – Impacto nos negócios: como o capital humano afeta as estratégias de negócios das empresas
- **Página 7** – Foco na atração e retenção: o nível de consciência das empresas para criar e desenvolver talentos
- **Página 8** – Rumo dos investimentos: as prioridades estratégicas para 2006
- **Página 10** – Destaques por setores

**Página 10** – Manufatura

**Página 11** – Instituições financeiras

**Página 13** – Telecomunicações, mídia e tecnologia

**Página 14** – Bens de consumo

**Página 15** – Setor público

**Página 16** – Serviços profissionais

**Página 17** – Setor farmacêutico

## Fatores críticos

A primeira edição da pesquisa **Talento Global** identificou quais são as questões consideradas hoje as mais críticas na gestão de profissionais, segundo a visão dos executivos líderes da área de Recursos Humanos de 1.396 empresas. Os fatores “atração” e “retenção” de profissionais talentosos foram as alternativas apontadas com maior frequência, tanto no universo global quanto nos grupos das empresas brasileiras e latino-americanas. Na somatória das respostas obtidas, 69% das organizações estão preocupadas com a capacidade de atrair novos talentos, enquanto 66% apontaram a retenção de talentos-chave – profissionais que fazem maior diferença ao desempenho da corporação – como o fator mais crítico a enfrentar (*quadro a seguir*).

Refletindo esse mesmo perfil de preocupação, a pesquisa aponta que a quarta questão crítica para as empresas – logo atrás da busca do equilíbrio entre trabalho e vida pessoal – está a ocorrência de competências inadequadas por parte dos novos profissionais que chegam ao mercado (35% na amostra global, 33% na América Latina e 17% no Brasil).

### Motivos de preocupação

Quais são as questões mais críticas do momento na gestão de profissionais:

Fator de preocupação	% de empresas que assinalaram a resposta		
	Mundo	América Latina	Brasil
Atração de novos talentos	69%	58%	42%
Retenção de talentos-chave (os melhores profissionais)	66%	61%	51%
Equilíbrio entre trabalho e vida pessoal	40%	50%	32%
Competências inadequadas por parte dos novos profissionais	35%	33%	17%
Maior diversidade da mão-de-obra	27%	27%	24%
Necessidade de gerenciar profissionais globalmente	25%	35%	14%
Aposentadoria dos profissionais da geração <i>baby boomer</i> *	13%	8%	3%
Necessidade de organizar trabalhos à distância (virtualmente)	8%	8%	5%

\* Fenômeno mais pertinente aos países do Hemisfério Norte, especialmente o mercado norte-americano, cujos primeiros *baby boomers* (população nascida entre 1946 e 1964, época de maior taxa de natalidade da história do país) completarão, em 2008, 62 anos de vida, justamente a idade média de aposentadoria nos EUA e na Europa.

Outra informação que ajuda a compor o quadro de preocupação das empresas com a qualificação de seu capital humano está relacionada à percepção delas quanto à possibilidade de perda de profissionais talentosos ao longo dos próximos 3 ou 5 anos. A pesquisa identificou que nada menos do que 74% das empresas de todo o mundo afirmam que já estão vivenciando ou deverão vivenciar nos próximos anos uma perda de grau alto ou moderado no número de profissionais que hoje ocupam, em sua estrutura, cargos executivos e técnicos. No caso dos profissionais de cargos operacionais e administrativos, o impacto é um pouco menor, com 53% das empresas estimando perdas na equipe. Considerando as empresas latino-americanas e brasileiras, a perspectiva de perda também é representativa (*quadro a seguir*).

## Menos talentos

Qual o percentual de empresas que já estão vivenciando ou esperam vivenciar, ao longo dos próximos 3 ou 5 anos, uma redução de profissionais:

Nível de redução	% de empresas que assinalaram a resposta					
	Cargos executivos e técnicos			Cargos operacionais e administrativos		
	Mundo	América Latina	Brasil	Mundo	América Latina	Brasil
Redução alta	15%	14%	20%	13%	41%	9%
Redução moderada	59%	42%	60%	40%	50%	43%
Sem redução	23%	41%	18%	39%	3%	42%
Não sabe	3%	3%	2%	8%	6%	6%

## Razões para se preocupar

Segundo os especialistas da Deloitte que conduziram a pesquisa **Talento Global**, uma série de razões ajuda a explicar as respostas dessas empresas, tanto no apontamento das principais questões críticas da gestão de capital humano quanto na expectativa de redução de suas equipes nos próximos anos. Entre essas razões, destacam-se mudanças demográficas, legislações específicas de cada país sobre a aposentadoria dos trabalhadores, qualidade de formação dos profissionais e estratégias de capital humano adotadas nas empresas:

**Mudanças demográficas** – Grandes transformações no perfil populacional têm afetado países em desenvolvimento e desenvolvidos. Especialmente nestes últimos, o número de pessoas de 15 a 29 anos entrando no mercado de trabalho tende a diminuir, enquanto a média da população se torna mais idosa, com um montante cada vez maior de profissionais em idade propícia para se aposentar. Esse quadro tende a desencadear uma situação de não correspondência entre a demanda de profissionais pelas empresas em alguns postos estratégicos e a capacidade do mercado em supri-los, o que deve levar a uma crônica queda na força de trabalho qualificada em muitos mercados.

Essa conjuntura pode ser mais drástica em alguns setores (*veja análise dos dados setoriais a partir da página 10*). Embora a legislação trabalhista aplicável à aposentadoria esteja em revisão em muitos países, continua crescendo o número de trabalhadores talentosos de média idade deixando seus postos de trabalho, enquanto um número menor de jovens chega ao mercado. Apenas como exemplo, projeções da NASA indicam que, no final do período 1998-2008, somente 198 mil estudantes deverão ter se formado nas áreas de ciência e engenharia nos EUA, contra 2 milhões de prováveis aposentados desses mesmos segmentos ao longo do período.

Confirmando os resultados do estudo, esse problema já afeta a realidade brasileira, segundo o sócio-líder da área de Consultoria em Gestão de Capital Humano da Deloitte no Brasil, Vicente Picarelli Filho. “Em empresas de vários segmentos, como o setor público e as instituições financeiras, a manutenção de quadros altamente qualificados é fundamental e a iminência de perda de profissionais em cargos estratégicos, muitos deles hoje às vésperas da aposentaria, constitui uma preocupação crescente nas empresas”, afirma.

**Baby boomers** – Especificamente no caso das empresas norte-americanas, uma preocupação crescente está ligada ao fato de que, em 2008, os primeiros *baby boomers* – nascidos entre 1946 e 1964, época de maior taxa de natalidade da história do país – completarão 62 anos, idade média de aposentadoria nos EUA e na Europa. Os dados da pesquisa indicam que essa preocupação já existe para 13% das empresas de todo o mundo. O setor que deve ser potencialmente mais prejudicado é o de serviços públicos, com 30% das empresas revelando essa preocupação (*veja a análise setorial na página 15*), e o impacto deve alcançar também países como Canadá e Austrália. Entre as empresas latino-americanas, essa preocupação foi citada por apenas 8% das empresas (no caso específico das brasileiras, apenas 3%), refletindo a posição de multinacionais locais que dependem de profissionais atuando nos EUA e que se encontram hoje em fase pré-aposentadoria.

**Competências deficientes** – Além dos fatores sociais, os desafios das empresas de todo o mundo para gerenciar seu capital humano decorrem também da deficiência da formação dos profissionais em se adequar às necessidades do mercado e das dificuldades que algumas organizações encontram para treinar e agregar valor aos seus talentos. Assim, o problema maior não está na ausência de profissionais, mas na disponibilidade de profissionais talentosos. Um estudo recente desenvolvido pela Deloitte somente entre empresas norte-americanas, intitulado **Onde está o seu talento?**, reforça essa conjuntura ao destacar que, segundo o Departamento de Educação dos EUA, 60% dos novos empregos do século 21 vão requerer talentos hoje possuídos por apenas 20% da força de trabalho.

Para Vicente Picarelli, da Deloitte, a lacuna de competências e habilidades é um fenômeno global. “O talento é hoje um ativo escasso, difícil de captar e reter, e que pode fazer diferença substancial às estratégias de negócios das empresas em um mercado de crescente competitividade. Nesse cenário, as empresas precisam criar estratégias que as tornem verdadeiros ‘ímãs de talentos’”, complementa Picarelli. Essa estratégia representa um grande desafio para empresas de todo o mundo. Para Brett Walsh, sócio da mesma área da Deloitte em Londres, “as organizações investem anualmente muito tempo e dinheiro em recrutamento de profissionais. Muitas delas não conseguem ver o retorno esperado do investimento porque o novo profissional recrutado não é suficientemente direcionado. A ausência ou fraqueza das estratégias de retenção pode fazer com que o novo recrutado deixe a empresa antes de adquirir valor de longo prazo”.

## Impactos nos negócios

A partir da definição, por parte das empresas, de quais são as questões mais críticas relacionadas à gestão de seu capital humano (*quadro na página 3*), a pesquisa **Talento Global** indagou a respeito de quais são as consequências dessas preocupações para as estratégias de negócios dessas mesmas organizações. O resultado indica que as áreas mais afetadas pelas dificuldades que as empresas hoje enfrentam estão ligadas a fatores como produtividade, eficiência, inovação e capacidade de conciliar as exigências de produção com as necessidades do cliente.

Tanto na amostra global da pesquisa, quanto no grupo das empresas latino-americanas e especificamente no caso das brasileiras, a alternativa mais assinalada foi a "limitação da produtividade e da eficiência". Na seqüência, as alternativas mais votadas nas amostras global e latino-americana foram: "limitação da capacidade de inovar", "limitação da capacidade de conciliar as exigências de produção com as necessidades do cliente", "limitação da capacidade de aprimorar a qualidade de produtos e serviços" e "dificuldade nas relações com clientes" (*quadro a seguir*).

### Dificuldade para cumprir metas

Como as questões mais críticas da gestão de profissionais interferem nos negócios:

Conseqüências para os negócios	% de empresas que assinalaram a resposta		
	Mundo	América Latina	Brasil
Limitação da produtividade e da eficiência	54%	28%	42%
Limitação da capacidade de inovar	40%	23%	38%
Limitação da capacidade de conciliar as exigências de produção com as necessidades do cliente	33%	16%	40%
Limitação da capacidade de aprimorar a qualidade de produtos e serviços	32%	21%	26%
Dificuldade nas relações com clientes	28%	10%	14%

### Brasileiras são mais sensíveis

O quadro anterior aponta uma particularidade a respeito das empresas brasileiras: os percentuais daquelas que assinalaram cada uma das alternativas foram maiores do que os das organizações latino-americanas, o que denota uma maior sensibilidade do empresariado nacional para a relação entre a qualidade do seu capital humano e a obtenção das suas metas mais estratégicas.

Além disso, ao contrário do total de respostas das empresas latino-americanas e de todo o mundo, as organizações brasileiras apontaram a limitação da capacidade de conciliar as exigências de produção com as necessidades do cliente como o segundo maior impacto, à frente da limitação à capacidade de inovar. Diferentemente também das amostras global e latino-americana, os três primeiros itens quase empataram na preferência das empresas brasileiras.

## Empenho para atrair e reter

A consciência das empresas sobre a importância de contar com os melhores talentos do mercado se reflete na disposição anunciada pela maioria delas (69% na amostra global da pesquisa e 59% entre as latino-americanas) em promover mudanças em sua cultura, como a introdução de mais flexibilidade nos papéis desempenhados, com o objetivo de melhorar sua capacidade de atrair, reter e desenvolver talentos. Outros 19% das corporações da amostra global da pesquisa dizem ainda não ter considerado a realização de esforços nesse sentido, mas revelam que esta é uma questão emergente nas suas discussões internas.

As empresas brasileiras se mostram ainda mais ousadas: 80% delas afirmam já estarem dispostas a promover mudanças culturais, enquanto outros 9% consideram a questão como emergente (*quadro a seguir*).

### Cultura para atrair e reter

Empresas que estão dispostas a se empenhar na mudança de sua cultura para melhorar a capacidade de atrair, reter e desenvolver talentos:

Resposta	% de empresas que assinalaram da resposta		
	Mundo	América Latina	Brasil
Sim	69%	59%	80%
Não, mas essa é uma questão emergente na empresa	19%	24%	9%
Não	9%	13%	11%
Não sabem	3%	4%	0

Segundo o sócio da área de Consultoria em Gestão de Capital Humano da Deloitte em Londres, Sabri Challah, "as empresas agora precisam ser ágeis em transformar esse novo entendimento em uma clara estratégia que as ajudará a criar ambientes de trabalho atraentes para levar as melhores pessoas para o seu negócio, retendo esses profissionais ao longo de sua carreira, em vez de perdê-los para um concorrente".

A gerente da mesma área no escritório da Deloitte em Lima, no Peru, Pilar Quinteros, enfatiza a importância da mudança nos processos empresariais. "Nenhuma geração foi tão consciente como a nossa de estar vivendo uma nova era, onde a mudança é uma constante e a rapidez é um modo de viver. Nesse sentido, a crescente diferença entre as empresas mais competitivas e as menos competitivas é marcada pela capacidade das primeiras em atrair o melhor talento e pela incapacidade das demais em retê-los", afirma.

## Rumo dos investimentos

Os resultados da pesquisa **Talento Global** mostraram uma plena correlação entre as maiores preocupações identificadas pelas empresas na área de capital humano – especialmente quanto ao recrutamento e à retenção de profissionais talentosos – e o destino dos investimentos que deverão ser feitos no próximo ano.

A maioria das empresas da amostra global da pesquisa está planejando aumentar seus investimentos em iniciativas que apoiarão o recrutamento e a retenção de profissionais: aprendizado e desenvolvimento, comunicação interna, orientação de carreira e reforço da cultura da empresa (*quadro a seguir*).

### Foco no desenvolvimento do talento

Que mudanças devem ocorrer em 2006, em comparação a 2005, nos investimentos das empresas em cada uma das iniciativas de capital humano\*:

Iniciativa de capital humano	Diminuição		Sem alteração		Aumento		
	Mundo	Brasil	Mundo	Brasil	Mundo	Brasil	América Latina
Recrutamento de iniciantes	21%	33%	43%	41%	36%	26%	26%
Recrutamento de profissionais experientes	9%	5%	32%	31%	59%	64%	64%
Mudanças no sistema de remuneração	4%	5%	40%	41%	56%	54%	60%
Aprendizado e desenvolvimento de profissionais	3%	1%	19%	8%	78%	91%	85%
Orientação de carreira para profissionais	2%	0	33%	28%	65%	72%	69%
Comunicação interna	1%	0	26%	17%	73%	83%	77%
Reforço da cultura da empresa	2%	0	32%	25%	66%	75%	72%
Terceirização da área de Recursos Humanos	5%	3%	71%	66%	24%	31%	27%

\* Em percentuais de empresas que assinalaram cada alternativa

Considerando as três amostras, a iniciativa que deve receber maior incremento orçamentário em 2006 é a de aprendizado e desenvolvimento de profissionais (amostra global, 78%; América Latina, 85%; e Brasil, 91%). Para Vicente Picarelli Filho, sócio-líder da área de Consultoria em Gestão de Capital Humano da Deloitte no Brasil, a tendência de ampliação de investimentos nessas áreas revela, especialmente no caso das empresas nacionais, um amadurecimento estratégico das corporações.

“Os líderes de capital humano estão sendo competentes em convencer a alta administração da importância de se investir no talento como condição para se alcançar os objetivos maiores da organização. Nesse processo, as empresas brasileiras merecem destaque, à medida em que o percentual de corporações nacionais que vão aumentar investimentos nas áreas de desenvolvimento de pessoas ultrapassa 90%”, afirma.

A única iniciativa de capital humano na qual deve ocorrer uma significativa queda de investimentos em 2006 é a de recrutamento de iniciantes. Picarelli explica que essa tendência se deve à ascensão da prática de cadastro e seleção de candidatos *on-line*, uma opção mais barata e que constitui uma tendência em todo o mundo.

## Resultados por setor econômico

# Indústria manufatureira

Nas respostas das indústrias manufatureiras, que representam o maior grupo de empresas participantes da pesquisa **Talento Global** (22,7% do total da amostra global e 22% da amostra brasileira), um dos diferenciais que mais chamam a atenção está relacionado ao alto percentual de organizações (43%, contra 35% da amostra de todos os setores) que se mostram preocupadas com o fato de os novos profissionais do mercado não terem as competências necessárias para ocupar os postos de trabalho (*quadro a seguir*).

Outra questão que aparece ser de relevância nesse setor é a preocupação com a atração de novos talentos (72%, contra 69% da amostra global). Em compensação, o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal não parece ser um problema crucial às indústrias manufatureiras, já que apenas 29% delas se mostram preocupadas com esse fator (contra 40% da amostra global).

### Questões mais críticas do momento na gestão de profissionais:

Fator de preocupação	% de empresas que assinalaram a resposta no mundo	
	Amostra global	Indústrias manufatureiras
Competências inadequadas por parte dos novos profissionais	35%	43%
Atração de novos talentos	69%	72%
Equilíbrio entre trabalho e vida pessoal	40%	29%

As questões críticas do capital humano parecem afetar sobremaneira a capacidade das indústrias manufatureiras em inovar (46%, contra 40% da amostra global) e em conciliar as exigências de produção com as necessidades do cliente (37%, contra 33% da amostra global).

### Como as questões mais críticas da gestão de profissionais interferem nos negócios:

Conseqüências para os negócios	% de empresas que assinalaram a resposta no mundo	
	Amostra global	Indústrias manufatureiras
Limitação da capacidade de inovar	40%	46%
Limitação da capacidade de conciliar as exigências de produção com as necessidades do cliente	33%	37%

## Resultados por setor econômico

# Instituições financeiras

Em contraste com as indústrias manufatureiras, as empresas do setor financeiro, que representam 12,1% da amostra mundial da pesquisa **Talento Global**, indicaram maior preocupação com a questão do equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, um problema apontado por 45% delas (contra 40% da amostra que envolve todos os segmentos da economia). Da mesma forma, as instituições financeiras se mostram mais preocupadas que a média dos demais setores em relação à atração e à retenção de talentos (72% para ambas alternativas), contra 69% e 66% da amostra global.

### Questões mais críticas do momento na gestão de profissionais:

Fator de preocupação	% de empresas que assinalaram a resposta no mundo	
	Amostra global	Instituições financeiras
Equilíbrio entre trabalho e vida pessoal	40%	45%
Retenção de talentos-chave (os melhores profissionais)	66%	72%
Atração de novos talentos	69%	72%

Os impactos das questões mais críticas do capital humano sobre os negócios da empresa têm, para as instituições financeiras, uma importância maior especificamente nas relações com clientes (33%) e nas metas de melhoria de qualidade (36%), quando se compara com as respostas da amostra que envolve todos os setores de empresas (28% e 32%, respectivamente).

### Como as questões mais críticas da gestão de profissionais interferem nos negócios:

Conseqüências para os negócios	% de empresas que assinalaram a resposta no mundo	
	Amostra global	Instituições financeiras
Dificuldade nas relações com clientes	28%	33%
Limitação da capacidade de aprimorar a qualidade de produtos e serviços	32%	36%

Também ao contrário das indústrias manufatureiras, as empresas do setor financeiro se mostram mais preocupadas com a possível perda de profissionais qualificados de nível executivo ao longo dos próximos 3 a 5 anos (21% delas, contra 15% da amostra global).

Trata-se de um fenômeno muito relacionado a questões demográficas. Em mercados como o norte-americano e o europeu, o número de pessoas de 15 a 29 anos entrando no mercado de trabalho tende a diminuir, enquanto a média da população se torna mais idosa, com um montante cada vez maior de profissionais em idade propícia para se aposentar.

Além disso, especificamente no caso das empresas norte-americanas, uma preocupação crescente está ligada ao fato de que, em 2008, os primeiros *baby boomers* – nascidos entre 1946 e 1964, época de maior taxa de natalidade da história do país – completarão 62 anos, idade média de aposentadoria nos EUA e na Europa.

Todo esse quadro, aliado à baixa qualificação de parte dos novos profissionais que chegam ao mercado, tende a desencadear uma situação de não correspondência entre a demanda de profissionais qualificados pelas empresas em alguns postos estratégicos e a capacidade do mercado em supri-los.

**Porcentual de empresas que já estão vivenciando ou esperam vivenciar, ao longo dos próximos 3 a 5 anos, uma redução de profissionais de cargos executivos e técnicos em seus próprios quadros:**

Nível de redução	% de empresas que assinalaram a resposta	
	Amostra global	Instituições financeiras
Redução alta	15%	21%

## Resultados por setor econômico

# Telecomunicações, mídia e tecnologia

Refletindo uma peculiaridade do modo de atuar dos profissionais dos setores de telecomunicações, mídia e tecnologia – cujas empresas representam 12,2% da amostra mundial e 13% da amostra brasileira da pesquisa **Talento Global** –, as respostas recebidas dos líderes de Recursos Humanos dessas organizações apontam para uma preocupação acima da média quanto à necessidade de organizar trabalhos à distância (14% delas citaram esse fator, contra 8% da amostra global de empresas). O equilíbrio entre trabalho e vida pessoal é um fator crítico para 50% das empresas desse segmento (contra 40% da amostra global). Além disso, há uma preocupação grande por parte dessas organizações com a busca de reter seus talentos-chave (74%, contra 66% da amostra global), muito maior do que em atrair novos (26%, contra 35% da amostra global).

### Questões mais críticas do momento na gestão de profissionais:

Fator de preocupação	% de empresas que assinalaram a resposta no mundo	
	Amostra global	Empresas de telecomunicações, mídia e tecnologia
Atração de novos talentos	69%	60%
Retenção de talentos-chave (os melhores profissionais)	66%	74%
Equilíbrio entre trabalho e vida pessoal	40%	50%
Necessidade de organizar trabalhos à distância (virtualmente)	8%	14%

Quanto às expectativas de investimentos das empresas desses setores para 2006, as áreas que devem receber uma ampliação maior de recursos são as de sistemas de remuneração (64%, contra 56% da amostra global), reforço da cultura da empresa (72%, contra 66% da média global) e terceirização de Recursos Humanos (34%, contra 24% da amostra global). Em contrapartida, 39% das organizações do setor reportaram uma previsão de queda nos investimentos para recrutamento de novos profissionais (contra a média global de 21%).

### Mudanças que devem ocorrer em 2006, em comparação a 2005, nos investimentos das empresas em cada uma das iniciativas de capital humano\*:

Iniciativa de capital humano	Diminuição		Aumento	
	Amostra global	Telecom., mídia e tecnologia	Amostra global	Telecom., mídia e tecnologia
Mudanças no sistema de remuneração	4%	5%	56%	64%
Recrutamento de iniciantes	21%	39%	36%	29%
Reforço da cultura da empresa	2%	3%	66%	72%
Terceirização da área de Recursos Humanos	5%	6%	24%	34%

O percentual de empresas da área de tecnologia, mídia e telecomunicações que se mostram dispostas a fazer mudanças culturais na organização para reter, atrair e desenvolver talentos também é maior do que a média global (79% contra 69%).

## Resultados por setor econômico

## Bens de consumo

As empresas do segmento de bens de consumo, que incluem toda a cadeia do varejo e representam 12% da amostra mundial e 9% da amostra brasileira da pesquisa **Talento Global**, estão mais preocupadas com a atração de novos talentos do que a média das empresas de outros setores. Ao todo, 76% delas apontaram esse fator como uma questão crítica da área de Recursos Humanos. Além disso, a retenção de profissionais mais qualificados tem recebido menor atenção por parte desse segmento em relação à média global, já que esse foi um fator apontado por 60% das empresas (contra 66% da amostra total do estudo). Entretanto, a deficiência de competências nos novos profissionais que chegam ao mercado é um fator crítico para 40% das empresas, um percentual maior do que a média global (35%).

### Questões mais críticas do momento na gestão de profissionais:

Fator de preocupação	% de empresas que assinalaram a resposta no mundo	
	Amostra global	Empresas de bens de consumo
Retenção de talentos-chave (os melhores profissionais)	66%	60%
Atração de novos talentos	69%	76%
Competências inadequadas por parte dos novos profissionais	35%	40%

Esse setor também se mostra mais preocupado que a média dos demais segmentos da economia quanto à perspectiva de perda de profissionais em cargos operacionais e administrativos ao longo dos próximos 3 a 5 anos (66%, contra 53% da média global). Questões demográficas, como a iminência de um número cada vez maior de profissionais qualificados em idade propícia para se aposentar, e fatores como a baixa qualificação de parte dos novos profissionais que chegam ao mercado, ajudam a explicar essa expectativa por parte das empresas, embora há de se considerar que esses motivos afetam muito mais o preenchimento de cargos executivos e técnicos, caso das instituições financeiras.

### Porcentual de empresas que já estão vivenciando ou esperam vivenciar, ao longo dos próximos 3 a 5 anos, uma redução de profissionais em cargos operacionais e administrativos em seus quadros:

Nível de redução	% de empresas que assinalaram a resposta	
	Amostra global	Empresas de bens de consumo
Redução alta ou moderada	53%	66%

## Resultados por setor econômico

# Setor público

Nas respostas das empresas do setor público – que representam 7% da amostra mundial e 3% da amostra brasileira da pesquisa **Talento Global** –, o que mais chama a atenção é o alto grau de preocupação dessas organizações quanto à iminência de aposentadoria por parte de milhões de profissionais da geração dos *baby boomers* – nascidos entre 1946 e 1964, época de maior taxa de natalidade da história dos EUA –, os quais completarão, em 2008, 62 anos, idade média em que as pessoas se aposentam naquele país e na Europa. A preocupação é maior entre as empresas norte-americanas, embora afete também os mercados de outros países, como Canadá e Austrália. Nada menos do que 30% das empresas desse segmento apontaram esse fator como uma questão crítica para sua área de Recursos Humanos. Na amostra de todas as empresas, essa alternativa foi indicada por 13% das empresas.

### Questões mais críticas do momento na gestão de profissionais:

Fator de preocupação	% de empresas que assinalaram a resposta no mundo	
	Amostra global	Empresas do setor público
Aposentadoria dos profissionais da geração <i>baby boomer</i> *	13%	30%

Em relação às projeções para 2006, as organizações do setor público manifestam intenção de ampliar menos do que a média dos outros segmentos os investimentos destinados às mudanças nos sistemas de remuneração (35%, contra 57% da amostra global). Contudo, essas empresas devem investir em comunicação interna mais do que a média dos outros setores (84% contra 73%).

### Mudanças que devem ocorrer em 2006, em comparação a 2005, nos investimentos das empresas em cada uma das iniciativas de capital humano\*:

Iniciativa de capital humano	Diminuição		Aumento	
	Amostra global	Empresas do setor público	Amostra global	Empresas do setor público
Mudanças no sistema de remuneração	4%	3%	56%	35%
Comunicação interna	1%	1%	73%	84%

A disposição das empresas do setor público em promover mudanças culturais em suas estruturas é menor, quando comparada à média dos demais segmentos econômicos (62% contra 69%).

## Resultados por setor econômico

# Serviços profissionais

A manutenção da qualidade dos profissionais e a dificuldade de proporcionar um equilíbrio razoável entre trabalho e vida pessoal são questões de destaque entre as empresas prestadoras de serviços profissionais, que representam 5,2% da amostra mundial e 12% da amostra brasileira da pesquisa **Talento Global**. As respostas desse grupo indicam que 48% delas se mostram preocupadas com seus profissionais na capacidade de oferecer um balanceamento satisfatório no tempo dedicado à carreira e à vida particular. Na média geral de todos os setores estudados, essa preocupação é expressa por 40% das empresas. A retenção de profissionais-chave nas organizações também é maior no grupo de organizações de serviços profissionais (76%, contra 66% da média global).

### Questões mais críticas do momento na gestão de profissionais:

Fator de preocupação	% de empresas que assinalaram a resposta no mundo	
	Amostra global	Empresas de serviços profissionais
Retenção de talentos-chave (os melhores profissionais)	40%	48%
Equilíbrio entre trabalho e vida pessoal	40%	76%

Pela própria natureza desse segmento, as empresas de serviços profissionais revelam também uma preocupação maior do que a média de todos os setores que compõem a pesquisa (36% contra 28%) sobre os impactos das questões críticas do capital humano no relacionamento com clientes. Esse dado permite inferir a relação direta entre fatores como a retenção dos melhores talentos do mercado e o alcance do objetivo maior de uma empresa de serviços profissionais: oferecer soluções capazes de fidelizar sua clientela.

Conseqüências para os negócios	% de empresas que assinalaram a resposta no mundo	
	Amostra global	Empresas de serviços profissionais
Dificuldade nas relações com clientes	28%	36%

É grande também a preocupação dessas empresas com a perspectiva de perda de profissionais de nível executivo e técnico ao longo dos próximos 3 a 5 anos, devido a fatores demográficos, como a iminência de um número cada vez maior de profissionais qualificados em idade propícia para se aposentar, e questões como a baixa qualificação de parte dos novos profissionais. Cerca de 23% delas expressaram essa preocupação (contra 15% da média global).

## Resultados por setor econômico

# Setor farmacêutico

As empresas do setor farmacêutico, que respondem por 4,8% da amostra global e 9% da amostra brasileira da pesquisa **Talento Global**, indicam uma maior preocupação que a média dos demais setores com o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal (65% contra 40%). Da mesma forma, reter e atrair novos talentos não são fatores tão prioritários para as empresas desse segmento, em comparação com a média da amostra global da pesquisa (*quadro abaixo*).

### Questões mais críticas do momento na gestão de profissionais:

Fator de preocupação	% de empresas que assinalaram a resposta no mundo	
	Amostra global	Empresas do setor farmacêutico
Atração de novos talentos	69%	61%
Retenção de talentos-chave (os melhores profissionais)	66%	55%
Equilíbrio entre trabalho e vida pessoal	40%	65%

A disposição dessas empresas em realizar modificações em sua cultura com o objetivo de atrair, reter e desenvolver novos profissionais é, por sua vez, maior do que a média (80% contra 69%). E a preocupação delas com a possibilidade de perder profissionais de cargos operacionais nos próximos 3 a 5 anos é, por sua vez, menor do que a média da amostra global, com 60% delas revelando que não esperam um movimento nesse sentido (contra 39% da média geral).

### Porcentual de empresas que já estão vivenciando ou esperam vivenciar, ao longo dos próximos 3 a 5 anos, uma redução de profissionais em cargos operacionais e administrativos em seus quadros:

Nível de redução	% de empresas que assinalaram a resposta	
	Amostra global	Empresas do setor farmacêutico
Sem expectativa de redução	39%	60%

## Sobre a Deloitte

A Deloitte é uma das maiores empresas do mundo na prestação de serviços profissionais de auditoria, consultoria tributária, consultoria em gestão de riscos empresariais, *corporate finance*, consultoria empresarial, *outsourcing*, consultoria em capital humano e consultoria atuarial. Fundada em 1845, possui mais de 700 escritórios em 150 países, contando com 120.000 profissionais.

No Brasil, onde atua desde 1911, é uma das líderes de mercado e seus 2.500 profissionais são reconhecidos pela integridade, competência e habilidade em transformar seus conhecimentos em soluções empresariais para seus clientes. A Deloitte opera em todo o País, contando com escritórios em São Paulo, Belo Horizonte, Campinas, Curitiba, Fortaleza, Joinville, Porto Alegre, Rio de Janeiro, Recife e Salvador.

*A Deloitte refere-se a uma ou mais Deloitte Touche Tohmatsu, uma verein (associação) estabelecida na Suíça, com suas firmas-membro e suas respectivas subsidiárias e afiliadas. Pelo fato de ser uma verein suíça, nem a Deloitte Touche Tohmatsu, nem suas firmas-membro, possuem quaisquer responsabilidades por atos ou omissões umas das outras. Cada uma das firmas-membro é uma entidade jurídica própria e independente, que opera sob os nomes "Deloitte", "Deloitte & Touche", "Deloitte Touche Tohmatsu" ou outras denominações relacionadas. Os serviços são prestados pelas firmas-membro ou suas subsidiárias ou afiliadas e não pela Deloitte Touche Tohmatsu Verein.*