

Como é visto o 'executive search'

O 'executive search' e a sua situação em Portugal. Profissionais com mudanças nas respectivas carreiras através de 'executive search' e vários especialistas desta actividade ajudam-nos a perceber o que se passa no nosso país ao nível da pesquisa de quadros para as empresas.

Texto: António Manuel Venda

Três dos mais conceituados profissionais portugueses da área da gestão das pessoas nas organizações, Miguel Faro Viana, Sérgio Sousa e José Bancaleiro. É a partir das suas opiniões que tentamos perceber a actividade de 'executive search', como é que pode ser definida, o que acontece em Portugal, que diferenças ou semelhanças existem em relação a outros países. Os três falam das suas próprias experiências em mudanças profissionais feitas através de 'executive search', das vantagens que a actividade pode representar quer para os quadros, quer para as empresas.

A par dos depoimentos destes três profissionais, o trabalho que apresentamos inclui as perspectivas de vários especialistas de empresas de 'executive search' que actuam no nosso país. São eles Pedro Amorim, da Hays Executive, Rui Dias, da ShortList, Nuno Troni, da Michael Page Executive Search, Luís Melo, da Boyden, Helena Ravara, da Odgers Berndtson, Francisco Ricardo, da Alter Via, e Jorge Moreira, da JM Executive Search.

«As experiências em mudanças profissionais foram bastante benéfica e positivas em termos de evolução na carreira.»

Miguel Faro Viana é director de recursos humanos da Refer, funções que desempenhou igualmente na Unisys Portugal, na WTS/ PTDP e na Santa Casa da Misericórdia de Lisboa, além de ter passado pela consultoria na SHL Portugal e na Arthur Andersen. Este gestor não tem dúvidas em considerar as suas experiências em mudanças profissionais através de 'executive search' como «bastante benéficas e positivas em termos de evolução na carreira».

Em relação ao que em Portugal se faz nesta actividade, Miguel Faro Viana diz que não lhe parece que «actualmente haja grandes diferenças entre os serviços prestados no nosso país e no estrangeiro». Na sua opinião, «temos por cá representadas as principais empresas do sector – apenas com algumas excepções –, o portfolio de serviços e metodologias de trabalho é idêntico, bem como a senioridade e a competência de consultores e 'researchers'. Deixa no entanto alguns reparos... «Eventualmente, o mercado nacional será menos exigente e conhecedor, mais permeável a 'lobby' e influências. Eventualmente também se fará menos aconselhamento de carreira do que no estrangeiro.»

Quanto a vantagens do 'executive search' para os quadros, o director de recursos humanos da Refer destaca «a evolução na carreira, um maior auto-conhecimento, o amadurecimento profissional e a diminuição da aversão ao risco»; para as empresas, assinala o facto de ser «um serviço de valor acrescentado, com acesso ao talento, diversidade de capital humano e prontidão de resposta a problemas de sucessão e a outros decorrentes de fraca retenção». Define 'executive search' como «um serviço de parceria para se encontrar o quadro certo, no momento certo, pelo custo certo».

«Senti interesse do cliente mas também uma aposta no candidato, visto como a peça-chave para o sucesso do projecto.»

Já Sérgio Sousa, director de recursos humanos da Kelly Services Portugal, encara a actividade de 'executive search' como sendo «crítica para a identificação dos melhores profissionais para posições seniores de quadros e gestores, no sentido em que permite às empresas um acesso especializado e focalizado num universo de potenciais candidatos aos quais, de outro modo, se tornaria muito difícil aceder». Acha que em Portugal as empresas de 'executive search' «apresentam um bom nível de competência e fazem um trabalho claramente de qualidade», mas admite que «o mercado – muito pela relativamente escassa



› Pedro Amorim

Practice Head da Hays Executive

Definimos o 'executive search' como uma ferramenta de abordagem ao mercado visando o contacto directo dos profissionais que se enquadram nas necessidades definidas pelos clientes (técnicas e comportamentais). Através da identificação directa desses profissionais, podemos elaborar uma lista de potenciais candidatos a uma determinada função.

Infelizmente, a actividade em Portugal encontra-se bastante banalizada e desregulada. O aparecimento de empresas nesta área é constante, nem sempre com respeito pelos mais elementares princípios éticos para o desempenho da actividade. Comparativamente com outros países, parece-me que em Portugal trata-se de uma actividade com um número excessivo de empresas.

A principal vantagem do 'executive search' é a de ir directamente ao mercado, tentando identificar os profissionais que nos interessam. Costuma-se dizer que quem interessa está motivado no local onde está e não anda à procura de um novo desafio. O consultor nesta actividade deverá ser uma pessoa idónea, com bom conhecimento do mercado, do projecto que tem sob a sua responsabilidade de modo a poder aliciar as pessoas interessantes para um outro desafio. Por outro lado, trata-se de um processo sigiloso, permitindo dessa forma proteger candidatos e empresas.

› Rui Dias

Managing Partner da ShortList

Numa economia em que a competitividade e a criação de valor são determinados pelo conhecimento, pela inovação e pela criatividade, as empresas necessitam de qualificar-se a diversos níveis organizacionais a um ritmo cada vez mais acelerado e o seu valor depende maioritariamente do capital humano. Os decisores sentem, por isso, que algumas das suas decisões mais críticas são respeitantes às pessoas e, em particular, à contratação de novos quadros e dirigentes. A metodologia de 'executive search', ou seja, a pesquisa sistemática e a abordagem directa a executivos com interesse prospectivo para as empresas, é reconhecida pelo vértice estratégico das mesmas como a forma mais preditiva de identificação e atracção de quadros de 'top/ senior management', 'middle management' ou 'functional expert', com talento e liderança adequados à condução, à preservação e à ampliação de negócios e de relações de negócios.

Em Portugal, os principais 'players' são qualificados e a actividade de 'executive search' tem ganho uma importância crescente desde o início da década de 1990, devido à progressiva profissionalização das equipas de 'management' das empresas.

identificação do ROI, o retorno do investimento – ainda não tem a dimensão que permita um fluxo de projectos contínuo e relevante, necessário para um investimento de maior vulto das empresas de 'executive search' em equipas com maior dimensão e mais focalização sectorial». Na sua opinião, «esta escala do mercado faz também com que a exposição dos projectos em Portugal seja muito mais reduzida do que no Reino Unido ou nos Estados Unidos, onde a visibilidade dos projectos de 'search' é muito maior». Por exemplo, «é fácil encontrar projectos activos nos 'sites' das empresas, algo praticamente inexistente em Portugal».

Sérgio Sousa vê vantagens do 'executive search' para as empresas, nomeadamente o facto de se tratar de «uma forma muito válida de maximizar a eficácia e a eficiência na identificação e na capacidade de atrair talentos no mercado». Para os quadros, salienta que «é uma garantia de acesso a projectos de qualidade, já que se encontram numa postura em que sem procurarem activamente novos desafios têm acesso a oportunidades de qualidade e ao reconhecimento das suas competências».

Sérgio Sousa passou pelo Grupo RED, pela Rieter Automotive Systems, pela Fresenius Medical Care e pelo Banif – Banco de Investimento antes de ingressar na Kelly Services. Olhando para trás, classifica as suas experiências com 'executive search' como «bastante positivas, face aos desafios encontrados», destacando «a necessária descrição, a informação de qualidade sobre os clientes e os projectos e, muito importante, o posicionamento em que se percepcionava não só o interesse do cliente mas também uma aposta no candidato, visto como a peça-chave para o sucesso do projecto».



© Boyden

> Luís Melo

Managing Partner da Boyden

No nosso país, o crescimento do sector do 'executive search' esteve directamente correlacionado com a chegada de uma conjuntura económica mais favorável e com o aumento da sofisticação e da competitividade do mercado. Ao longo do tempo, alguns gestores começaram a perceber que o recurso que faz a diferença são as pessoas. Apesar de ainda serem as multinacionais e as grandes empresas portuguesas a dominar uma parte significativa do negócio, tem-se assistindo nos últimos anos a um aumento do número de pequenas e médias empresas (PME) a recorrer ao 'executive search'.

A diferença de Portugal para as grandes economias é que, para além da dimensão desses mercados e do número de quadros que as multinacionais empregam, há um forte tecido empresarial local de PME com uma gestão sofisticada e que utilizam 'executive search' há muitos anos. Mas se nos compararmos com países com uma posição competitiva semelhante até podemos considerar que, na maioria dos casos, a actividade está mais desenvolvida em Portugal.



© Michael Page

> Nuno Troni

Principal da Michael Page Executive Search

O 'executive search' pode ser definido de várias formas, mas a melhor será como uma ferramenta de gestão. Tem como objectivo a identificação de profissionais para posições de 'top management', através de ferramentas como pesquisa directa e 'networking', permitindo às empresas a aquisição dos melhores talentos para posições de topo.

A grande vantagem para as empresas passa pelo extenso trabalho de pesquisa e de validação de quadros mediante indicadores de mercado e de sector, que oferece garantias muito mais sólidas do que o 'networking' usado por muitas empresas em altura de contratação. Dada a dimensão do mercado, quando todos pensam que conhecem todos o que muitas vezes verificamos é que na realidade conhecem sempre os mesmos, o que não é comparável a um processo que nos permite identificar potenciais candidatos de vários sectores, tanto a nível nacional como internacional.



DESENVOLVEMOS ESTRATÉGIAS, POTENCIAL E COMPETÊNCIAS!

...Com um Toque Humano!

Head Office Lisboa • Av. Eng. Duarte Pacheco • Torre 2, 2º piso - sala 10 • 1070-102 Lisboa, Portugal
comercial@power-r-.com • www.power-rh.com • Telf. (+351) 213 87 40 34

«Numas vezes senti-me acompanhado, noutras senti que era parte de um processo de contactologia.»

Tabaqueira, Electroliber, Smithkline Beecham Farmacêutica (actual GlaxoSmithKline), Altitude Software, Essilor Portugal, OPCA e Grupo Banco Finantia, são instituições onde José Bancaleiro já exerceu funções de direcção de recursos humanos. Actualmente é 'chief executive officer' (CEO) da HumanCap International, uma empresa de 'executive search' e 'talent management'.

José Bancaleiro refere-se assim ao 'executive search': «Talvez por ter sido cliente e candidato e agora ser um profissional de 'executive search', vejo esta minha actividade como um serviço de consultoria que presto a um cliente e que vai muito para além da tradicional entrega de uma boa 'short list'. O 'executive search' não é um processo de recrutamento, é consultoria de recursos humanos. No diagnóstico, investigamos o negócio e usamos metodologias de caracterização da cultura da organização. Na pesquisa, sentimos que é nossa obrigação identificar todos os profissionais do mercado-alvo – e não usar a lista de contactos – para termos a certeza de apresentamos os melhores. Nas entrevistas, usamos técnicas de 'competency based behavioral interviewing' (CBBI). Na contratação, apoiamos os clientes com estudos sobre práticas salariais e aconselhamos sobre as formas legais de contratação. Na admissão, fazemos o 'coaching' de integração dos candidatos admitidos.»

Quanto a vantagens para empresas e quadros, José Bancaleiro assinala que «se as pessoas são o principal factor de sucesso de um projecto ou de uma organização, então o processo de atrair, identificar e recrutar é forçosamente muito determinante». Assim, «o valor do 'executive search' para as empresas está na certeza de que quando necessitam de um profissional lhe são apresentados os melhores candidatos disponíveis no mercado, o que implica um levantamento completo e não apenas ter bons contactos». E para os executivos, «estar no radar das empresas de 'executive search' pode representar a diferença entre ser ou não considerado para muitas oportunidades profissionais».

Em relação às experiências que viveu na sua carreira profissional, o CEO da HumanCap refere: «Mudei várias vezes de emprego através de 'executive search'. Uma vez correu melhor do que outras. Como candidato, numa vez senti-me acompanhado durante o processo e senti que a empresa de 'search' serviu como um mediador que facilitou o processo. Noutras, senti que era parte de um processo de contactologia em que alguém tinha dado o meu contacto ao cliente e o resto era entre nós.» ©



► **Helena Ravara**

Partner da Odgers Berndtson

Na actividade de 'executive search' apoiamos o negócio das empresas através da identificação exaustiva de potenciais candidatos e da selecção dos melhores para o projecto. Recorremos ao 'research', à equipa de investigação que pesquisa os profissionais e as empresas do sector, a profissionais com vasto conhecimento do sector em causa e a uma ampla base de dados.

Em Portugal, o mercado de 'executive search' está ainda pouco maduro; por exemplo, a Odgers Berndtson existe desde 1965 (inicialmente Berndtson) e só está em Portugal desde 1992, sendo contudo das empresas internacionais há mais tempo presentes em cá. Esta falta de maturidade traduz-se na confusão existente entre o que é 'executive search' e o que é recorrer-se a um consultor/uma empresa com uma rede de contactos e uma base de dados.

Por cá proliferam as empresas ditas de 'executive search', mas que se limitam a apresentar os candidatos da sua base de dados ou conhecimentos, sem fazerem um estudo exaustivo que garanta a identificação e a selecção dos melhores profissionais.

► **Francisco Ricardo**

Managing Partner da Alter Via

'Executive search' define-se como 'due diligence' do talento, isto é, proposição e facilitação de um negócio de colaboração recíproca, entre duas partes (organização e executivo), após validação de informações, tendo em vista alcançar determinados resultados.

Num mercado global, a actividade em Portugal está ao nível dos países avançados: amadurecida, consolidada e com agentes competentes. Diferenças: a dimensão e as características do mercado.

Para quadros e para empresas existem vantagens na forma e no conteúdo. Os quadros beneficiam de um processo personalizado, rigorosamente confidencial, com base em informações objectivas e imparciais sobre a organização; as empresas ganham com o recurso a métodos de pesquisa e atracção eficazes, competência de avaliação e visão de negócio.

► **Jorge Moreira**

Partner da JM Executive Search

'Executive search' é uma actividade que sempre foi entendida numa perspectiva algo mística, pela confidencialidade e pela ética com que é desenvolvida e talvez por algum elitismo dos segmentos profissionais em que opera. Continua a ser a forma mais efectiva de recrutamento e selecção para quadros de alta e média direcções, já que é pró-activa na busca de candidatos, visando os perfis pré-definidos com particular incidência nos 'hard' e nos 'soft skills', na experiência e no contexto operacional em que esta foi adquirida e em resultados concretos.

Portugal é um país pequeno em que «toda a gente se conhece», nomeadamente em cada sector de actividade, e tal circunstância obriga-nos a um cuidado redobrado na gestão de cada processo.

O 'executive search', por cá, até ao início do século XXI, foi maioritariamente concentrada nas multinacionais, na banca privada e nas tecnológicas. Todavia, nos últimos anos afluíram a esta área uma enorme quantidade de operadores, que fazendo recrutamento tradicional também se disponibilizam para fazer 'head hunting', induzindo uma considerável perturbação no mercado.

