

## EXECUTIVE SEARCH

*Due diligence* é uma expressão de origem anglo-saxónica que, se traduzida literalmente para o português, significa "devida cautela ou diligência". Constitui-se como um processo de análise e avaliação detalhada de informações e documentos pertinentes de uma determinada empresa ou organização, podendo assumir diversos enfoques: contabilístico, jurídico, comercial, produtivo, humano, etc., com vista a operações de fusão ou aquisição ("M&A"), reestruturações societárias, elaboração de ofertas públicas de acções ("IPO"), adopção de práticas de governação corporativa, *project finance*, entre outras operações empresariais. Procura-se, assim, obter uma "radiografia" da sociedade por forma a prepará-la para a operação que se segue.

TEXTO  
FRANCISCO RICARDO  
Managing Partner da Alter Via  
Executive Search & Consulting  
f.ricardo@altervia.pt

O RECRUTAMENTO, verdadeiro processo de *human due diligence* do talento, independentemente da metodologia utilizada, visa atingir um objectivo semelhante em relação ao capital humano. Na verdade, mais do que a forma, que distingue o recrutamento clássico do *Executive Search*, o que importa realçar é o seu objectivo comum: recolha e análise de informação sobre pessoas e organizações, susceptíveis de conduzirem à formalização esclarecida de uma relação de cooperação entre ambas as partes. As diferenças na forma decorrem dos segmentos-alvo e das suas características e exigências próprias.

O *Executive Search* é considerado, com frequência, apenas como uma variante elitista e sofisticada de recrutamento. Tal consideração resulta em boa medida do segmento profissional a que se dirige (quadros médios e superiores), das instalações mais ou menos sofisticadas das empresas de *Executive Search* e da atmosfera de confidencialidade que o rodeia. Contudo, a realidade é que se trata de um tipo de consultoria com enfoque estratégico, acção macroorientada, modelo proactivo, em permanente evolução, criativo e inovador, com ênfase na eficácia e descentralizado das direcções de recursos humanos.

A *human due diligence* do talento, que é o *Executive Search*, adquire um papel de destaque

na identificação e atracção de executivos, tornando-se essencial para a realização de um bom negócio, isto é, para a recolha, análise e validação objectivas de informações, realistas e imparciais, que conduzam à concretização do negócio, consubstanciando na colaboração futura entre duas partes (organização e executivo), tendo em vista alcançar determinados resultados.

O cerne do *Executive Search* está na quantidade e fiabilidade da informação que é disponibilizada a cada uma das partes sobre a outra parte e na capacidade de seduzir. Informação, desde logo, sobre o contexto económico em que o projecto é desenvolvido, sobre o projecto da organização e a sua necessidade de capital humano; informação sobre o mercado de trabalho e sobre os executivos e as suas competências.

Frequentemente somos questionados sobre quais os factores críticos de sucesso de um processo de *Executive Search*.

Do meu ponto de vista, o principal factor crítico de sucesso reside na capacidade de recolher e processar toda a informação a respeito e essa competência é propriedade do consultor responsável pelo processo. Este tipo de recrutamento, pelo facto de não ser um puro produto mas uma consultoria de negócio, exige uma grande senioridade aos consultores intervenientes.

Em primeiro lugar, o segmento-alvo da sua actuação é constituído por executivos com carreiras bem sucedidas, maioritariamente com experiência de gestão e/ou com elevada *expertise* nos domínios em que actuam e que possuem uma estratégia de carreira perfeitamente definida. Ser reconhecido pelos executivos como conselheiro válido no negócio não é despreciando.

Em segundo lugar, as organizações que recorrem ao *Executive Search* exigem que lhes sejam apresentados executivos que, partilhando a mesma visão e os mesmos valores,

acrescentem valor ao seu negócio.

Em terceiro lugar, o contexto económico, ao implicar uma visão transversal do mercado de trabalho, exige que os consultores conheçam em profundidade o estágio de desenvolvimento de diversos sectores de actividade e dominem as exigências de diversas áreas funcionais, para além da capacidade de atracção e de avaliação de pessoas, sem recurso a complexos meios auxiliares de diagnóstico. São estas competências que colocam o consultor como primeiro factor crítico de sucesso do *Executive Search*.

Na realidade, existem outros factores que, sendo de enorme importância para o sucesso de um processo de *Executive Search*, não possuem um carácter tão decisivo. É, aliás, esta a razão que me leva a acreditar que, independentemente da sofisticação tecnológica aportada ao processo, pelo recurso à Internet e a redes sociais e profissionais para identificar potenciais alvos, a capacidade para avaliar se

as competências dos executivos satisfazem as necessidades das organizações e reconhecer situações de *fit* entre a estratégia de carreira dos primeiros e a estratégia de negócio das segundas pertence ainda ao consultor. O levantamento da necessidade ou diagnóstico da situação é, no meu entender, um se-



O *Executive Search* é considerado, com frequência, apenas como uma variante elitista e sofisticada de recrutamento



gundo factor crítico de sucesso.

Conhecer muito bem uma organização, a sua missão e valores, a cultura e sobretudo a sua estratégia e objectivos constitui o ponto de partida *sine qua non* para desenvolver um projecto bem sucedido de *Executive Search*. Em primeiro lugar, para definir com precisão o campo de caça e, em segundo lugar, para elaborar o plano de informação susceptível de ser apresentado aos executivos de forma lógica, atraente e consistente, enquadrando os pontos fortes e mais atractivos e os pontos menos fortes.

Por fim, considero que o terceiro factor crítico de sucesso é constituído pela forma como forem geridos um conjunto de detalhes que, não possuindo criticidade para o sucesso do projecto, são decisivos para o seu insucesso. Refiro-me concretamente à sistematização e segurança do *research*, à personalização e descrição dos contactos e ao *babysitting* do projecto. ■