

• EXECUTIVE SEARCH

O PREJUÍZO DE UMA MÁ COLOCAÇÃO



ANA
TEIXEIRA

Master & Managing Partner da MRI Portugal

As pessoas são o maior tesouro das nossas organizações. Os produtos são cada vez mais iguais e replicáveis e é nas pessoas que se encontra o verdadeiro valor de uma empresa

Os seres humanos são únicos e irreplicáveis. Não há dois iguais. Mesmo se clonados, mesmo que gêmeos idênticos, esses seres não seriam iguais em atitudes, comportamentos, capacidades... É essa a grande riqueza das pessoas: a diversidade. Sendo assim, se acreditamos realmente que cada pessoa é por essência diferente, como podemos não dedicar a nossa melhor atenção nas empresas ao recrutamento e selecção dos elementos humanos que a irão integrar e melhor contribuir para o seu sucesso?

No ambiente empresarial vertiginoso dos nossos dias as empresas destinadas a sobreviver ou a liderar são, sem dúvida, aquelas que contratam e retêm as melhores pessoas. O capital humano é fulcral para o sucesso de toda e qualquer empresa.

As empresas dos nossos tempos não podem dar-se ao "luxo" de errar uma contratação. Quanto mais difíceis são os tempos mais certo tem de ser o "tiro". Erros implicam perda de tempo e de dinheiro e pontos para a concorrência. Estudos feitos indicam que o custo de contratar a pessoa errada pode ser avassalador. As empresas podem perder milhares de euros devido a más decisões aquando de uma contratação, a ter uma pessoa inadequada numa posição chave. Os danos internos e externos junto do mercado e dos clientes causados pela passagem de alguém com uma performance ou atitude inadequada, a formação dada a um novo colaborador, bem como o tempo necessário para que este adquira o ritmo

próprio da empresa, representam custos consideráveis, que cada vez mais se tentam evitar.

As empresas que demonstram ser capazes de se reinventar e de mudar rapidamente a sua forma de trabalhar são aquelas que conseguem sobreviver em tempos difíceis. Os

seus membros, por um lado têm de incrementar a mudança através das suas ideias e contributos e por outro adaptar-se à mudança. Hoje em dia os profissionais bem sucedidos que sejam contratados para empresas têm de ter o perfil mais completo possível. Devem ser capazes de crescer e mudar, consoante a sua função e papel na organização, à medida que as necessidades da sua empresa mudam.

O intuito de um processo de Recrutamento e Selecção (RS) é poder encontrar uma pessoa que não só se encaixe no lugar em aberto, mas que se mantenha na sua empresa nos anos vindouros, que acrescente valor, que se mantenha adequada ao longo dos tempos, ou seja, que se adapte, evolua, que esteja completamente comprometida com o objectivo de corresponder à visão e à missão da empresa e que possa contribuir com a sua criatividade e ideias para o desenvolvimento desta, que possa ajudar a resolver problemas potenciais e reais, quer para a empresa, quer para os seus clientes.

Assim sendo, o recrutamento não pode ser visto como um custo mas como um valor, como uma das estratégias mais sérias para as empresas dos nossos dias. Como tal deverá constar em qualquer busi-



ness-plan junto aos objectivos - para onde a empresa quer ir - e perfil requerido por parte dos elementos humanos que irão protagonizar esse caminho, que irão contribuir para que esse objectivo seja alcançado.

É por que não sermos ambiciosos? Porquê arrepiar caminho quando somos exigentes e olhamos à volta e não encontramos na empresa protagonistas que nos

acompanhem? Nós, empresários ou líderes, somos as pessoas que recrutamos...E quando pensamos que captar, atrair e admitir elementos excepcionais poderá, aparentemente, parecer um custo demasiado elevado para a empresa, não será um custo muito mais elevado ter empresas medianas, constituídas por pessoas medianas, com performances medianas? Um elemento de excelência, "de alto calibre", com excepcional atitude, poderá parecer aparentemente mais "caro" mas trará retorno certo do investimento feito em valor muito superior ao seu "custo".

Custo ou valor. O que é mais importante?

A solução de recrutamento mais adequada depende de cada organização e do perfil da função. Temos de avaliar o estágio de desenvolvimento da empresa, os seus objectivos, a sua missão, os seus valores, a sua "personalidade" e ser muito exigentes na avaliação das competências, das aptidões, das capacidades e - muito mais importante e difícil de avaliar - das atitudes, dos elementos que propomos para as integrar.

A estratégia de recrutamento deverá inicialmente passar por colocar a seguinte questão: Recrutamento interno ou externo? O recrutamento interno é uma excelente, se não a melhor, forma de reter profissionais, de lhes oferecer possibilidades de carreira e desenvolvimento, de manter elevados os níveis de satisfação no trabalho. Mas, por vezes, por exemplo, o nosso melhor vendedor transforma-se no nosso pior chefe de vendas. Estes passos têm de ser dados com cuidado. Depois de uma avaliação e ponderação correctas e

cuidadosas, a empresa tem que disponibilizar recursos de forma a apoiar o profissional na sua mudança e comunicá-la a toda a empresa da forma mais adequada evitando desencadear movimentos de "contra-vapor". Já vi departamentos desmoronarem-se depois de uma promoção interna mal con-

No ambiente empresarial vertiginoso dos nossos dias as empresas destinadas a sobreviver ou a liderar são aquelas que contratam e retêm as melhores pessoas. O capital humano é fulcral para o sucesso

duzida. Por outro lado o recrutamento externo traz sangue novo, ideias novas, novos procedimentos, novas competências. Se bem conduzido pode ser um momento de renovação.

Formas de recrutamento externo

E de que formas de recrutamento dispomos se quisermos recorrer ao recrutamento externo?

Cada vez mais as empresas fazem o outsourcing da função de recrutamento, centram os seus departamentos de RH na retenção e desenvolvimento de competências e delegam a árdua e intensiva tarefa de descobrir, identificar, avaliar, cativar, ajudar à mudança, os melhores e mais adequados profissionais em empresas especialistas que oferecem garantias de sucesso e retorno do investimento.

Apesar de podermos recorrer a muitas abordagens para recrutar profissionais quando a nossa preocupação é ser exigente na prossecução dos objectivos da empresa e ter o melhor e mais adequado profissional, seja ele administrador, chefe de serviços, técnico especialista ou comercial, que acrescente realmente valor hoje e amanhã à empresa, temos de perceber a diferença entre "pescar num aquário" e estar limitado aos "peixes" existentes e/ou "pescar em mar alto" e poder escolher. Ou seja, recrutar por abordagem directa ou *Executive Search* e escolher entre os profissionais que estão a ter sucesso - e como o comportamento passado é o melhor predíctor do comportamento e da performance futura, consequentemente os que poderão contribuir mais consistentemente para o sucesso da nossa empresa - ou anunciar e esperar que nos contactem.

Através do *Executive Search* trabalhamos com profissionais de alto calibre em funções de topo, bem como gestão intermédia, ou técnicos especializados. Os profissionais abordados por um *Head Hunter* não estão à procura de emprego e, consequentemente, não respondem a anúncios, o que os torna dificilmente identificáveis. Esses profissionais não se querem expor e geralmente estão bem motivados onde estão porque estão a obter resultados e a trabalhar no seu sucesso.

Empresas de excelência são feitas de pessoas de excelência. o recrutamento não pode ser visto como um custo mas como um valor, como uma das estratégias mais sérias para as empresas dos nossos dias. Como tal deverá constar em qualquer business-plan junto aos objectivos - para onde a empresa quer ir - o perfil requerido por parte dos elementos humanos que irão protagonizar esse caminho.

ESTRATÉGIAS RECRUTAMENTOS EXTERNOS

Executive Search
Base de Dado
CV espontâneo
Job sites
Site da empresa/secção emprego
Referência interna e contactos
Apresentação em faculdades e Job shops
Feiras de emprego
Feiras da especialidade/Trade show
Centros de emprego
Outdoors
Campanhas rádio e TV
Distribuição de folhetos

