



ANA TEIXEIRA*

Os novos nómadas (IV)

A identificação de talentos globais necessita ser proactiva - o profissional não será necessariamente encontrado internamente ou com anúncios. Estes profissionais são candidatos «passivos» - os *top performers* geralmente não andam activamente à procura de novas oportunidades de emprego. A intervenção de um parceiro especialista em *head hunting* é crucial. Escolher o parceiro de recrutamento errado pode danificar a credibilidade da sua companhia. Uma aproximação ineficaz, mal sustentada ou recurso a um recrutador internacional inexperiente podem afastar um candidato potencial e deixá-lo com uma má imagem da sua companhia - imagem essa que é

que é ao mesmo gestor de equipas inter-países, pode ser um pesadelo. Os *top performers* têm agendas ocupadas, mas, se gerido incorrectamente, poderá resultar no afastamento do processo de um candidato apeteçível.

Há vários tipos de candidatos: activos, passivos, recolocados, *top performers*, candidatos internos...

O modelo de recrutamento apropriado para um tipo de candidatos não é forçosamente o mais eficaz para todo o tipo de profissionais. O tamanho único não serve a todos!

Quando o candidato é interno, uma multiplicidade de outros factores entram em jogo - as companhias devem «vender» aos candidatos internos a visão global da companhia, os objec-

CONSEGUIR CONCILIAR AGENDAS PARA ENTREVISTA ENTRE UM TOP PERFORMER E UM COUNTRY MANAGER PODE SER UM PESADELO

vital, sobretudo num mercado novo e em expansão. Conciliar o conhecimento local do país com a compreensão internacional dos mercados e dos produtos da empresa e seus concorrentes é importante para correctamente abordar candidatos passivos e motivá-los para o projecto em causa e à mudança. A existência de uma função RH aglutinadora de todo este processo é crucial mas pode acontecer que, enquanto esta detém uma visão global dos objectivos e da companhia, quando transposta para um nível local, pode haver lugar a uma mensagem diferente, às vezes discrepante. Assegurar que todos as partes envolvidas no processo de recrutamento estão em sintonia é um aspecto chave para conseguir consistência na mensagem a transmitir. Os RH têm de estar conscientes que têm de se movimentar entre os pontos de vista díspares, e por vezes mesmo opostos, da delegação local/regional e os da casa-mãe. Se esta situação não for gerida com astúcia pode ter como resultado perder candidatos, fruto de confusões, mal entendidos e discrepâncias em relação aos objectivos e metas da empresa (atrasar, dificultar ou impedir um recrutamento eficaz).

O planeamento no processo de recrutamento é crítico. Experimentámos um processo de recrutamento com nove fases de entrevista a decorrer em quatro países diferentes e percebemos que conseguir conciliar agendas para entrevista entre um *top performer* e um *country manager* de um país,

ativos da nova função, estruturas de *report* claras e definidas, cultura, níveis de apoio e compromisso da chefia, reassegurando que factores pessoais (ver caixa) serão cuidados. Às vezes a diferença entre conseguir ou não persuadir um profissional pode estar simplesmente em fornecer um *pack* com as escolas locais que os filhos podem frequentar.

DESAFIOS DOS RH

- Políticas formais para os nómadas globais
- Consciência da necessidade de formação em competências globais
- Desenvolvimento de acções de formação intercultural
- Assistência no enquadramento social e familiar
- Ajuste de benefícios/compensações vs. desafio da mudança e de estilo de vida (a família é o obstáculo número um)

*Master & Managing Partner da MRI Portugal e Docente Universitária
e-mail: ana.teixeira@mri.pt