

Talento para sair da crise

⇒ Os “olheiros da gestão” andam à
caça de quadros de topo hábeis
em cenários adversos **Págs. 6 a 9**

PRIMEIRA LINHA

[COMO CAÇAR GESTORES]

Talento para sair da crise

Neste preciso segundo, um “headhunter” pode estar reunido com um executivo de topo. As férias de Natal são aproveitadas para assegurar a confidencialidade dos alvos desejados pelas empresas em busca de talentos. Os mais competentes para lidar com cenários adversos serão os escolhidos Lúcia Crespo lcrespo@mediain.pt



Neste preciso segundo deve estar a decorrer um encontro entre um executivo e um “headhunter”. Fim do ano é época de balanço e as férias de Natal são aproveitadas pelos candidatos para assegurar a confidencialidade. José Bancalheiro sabe o que diz. Afinal, ele tem um triplo olhar sobre os “olheiros da gestão”. Já os contratou, já foi contratado por eles e, hoje, é um deles. Passou a caçar talentos como “partner” da Boyden. Sente que, nos últimos três meses, os clientes adiam contratações e estão mais selectivos. Querem quadros de topo aptos a lidar com cenários adversos. Outras empresas estão a caçar talentos dentro de si próprias. E existem mais “job seekers”.

Conclusão? O volume de procura de talentos externos através de “headhunting” parece ter abrandado nos últimos meses, mas a busca de qualidade aumentou. Os candidatos seleccionados Diogo Alarcão, “market leader” da consultora Mercer, Carla Reis Costa, “número dois” da agência de comunicação Porter Novelli, e José Bancalheiro, que geriu pessoas durante mais de 20 anos, contam a sua experiência pessoal.

À procura de líderes com pulso

“A estagnação e retração do mercado atinge todos os sectores. Nós não estamos imunes. Existem muitas empresas a adiar projectos de contratação, em especial na indústria automóvel e farmacêutica, os sectores mais deprimidos”, descreve José Bancalheiro. “A procura de profissionais continua em alta em áreas como as tecnologias de informação, energia e mercado segurador”, acrescenta o “headhunter”.

Por outro lado, se as empresas portuguesas costumam recorrer, sobretudo, ao designado “middle management” (quadros médios), no actual momento de crise, as preferências recaem sobre quadros de topo determinados, precisamente para ultrapassar as dificuldades de gestão actuais”, salienta Tiago Forjaz, “partner” da Jason Associates, consultora de recursos humanos especializada na área de gestão de talento.

A selecção tornou-se mais ponderada. Os critérios estão refinados. Procura-se talentos com capacidade de resiliência, de mobilizar equipas e pensar “out of de box”. Criar e inovar são, também, competências-chave procuradas.

O cenário é testemunhado por José Bancalheiro. “Nestes períodos, as (boas) organizações tornam-se ainda mais cuidadosas e selectivas nos talentos que pretendem atrair. Enviam perfis muito detalhados, com incidência nas ‘soft skills’, salienta. “O candidato certo pode ser uma questão de sobrevivência”, sublinha. “Por outro lado, face ao mercado aguerrido, existem funções que mantêm a procura, tais como directores comerciais”, continua. “Tudo

o que é serviço ao cliente, funções de 'marketing' e famílias financeiras como 'chief financial officer' (CFO) e 'chief operating officer' (COO), acrescenta Tiago Forjaz.

Caçar o talento dentro de casa
Para otimizar custos, muitas empresas estão a virar-se para dentro, inventariando o talento no interior da própria organização, sublinha José Bancalero. O sócio da Jason Associates concorda. "Sim, as organizações procuram soluções internas, até porque investiram em pessoas que já têm a cultura da empresa assimilada. Podem aproveitar competências e reciclar colaboradores para outras funções completamente diferentes, agilizando e otimizando processos", acrescenta. "Acredito que as empresas de 'headhunting' mais pu-

resse", critica. "Na **Boydén**, é normal termos 100 a 150 pessoas por processo", assegura.

Num processo de recrutamento via "headhunters", depois do levantamento de potenciais candidatos, seguem-se os telefonemas. São a primeira triagem. Vêm, depois, as entrevistas. O próprio José Bancalero, agora na versão candidato, foi alvo de algumas chamadas. Chegou ao fim de muitas. Uma vez aborrecu-se. "Uma antiga empresa pública portuguesa estava a recrutar um director de RH. Contratou, no espaço de dois anos, três empresas de 'headhunting'. Nenhum dos três processos foi levado até ao fim. As empresas clientes devem ser profissionais e ter consideração pelo tempo e expectativa dos candidatos", apela. "Também é habitual as empresas não enviarem sequer um 'e-mail' a informar e a agradecer a participação do candidato", lamenta.

Confidencialidade e "feedback"
Diogo Alarcão, "market leader" da consultora Mercer, sentiu a ausência de resposta. "No final de 2005, estava na Agência Portuguesa de Investimento (API), tinha 39 anos e decidi que queria mudar de rumo profissional. Enviei cartas a três empresas de 'executive search'. De uma delas nem recebi resposta", conta. Mas, das três, uma valeu-lhe o cargo que hoje desempenha na consultora. "Lembro-me de ser colocado numa sala de espera onde estava sozinho, nunca me ligaram para o telefone do emprego e enviavam sempre mensagens para o 'e-mail' pessoal".

Estas são regras básicas da actividade. Muitas empresas têm duas portas, uma de entrada e outra de saída, para os candidatos não se cruzarem. Carla Costa Reis sabe que é assim. Há dois anos era editora de economia da TSF quando recebeu uma chamada telefónica. Perguntaram-lhe se estava disposta a mudar de emprego. "Tinha 35 anos e estava cansada de andar atrás de números e do ministro das Finanças. Queria conhecer o mundo real. O das empresas mais pequenas", conta. Aceitou o repto da entrevista e hoje é "media relations director" da Porter Novelli. "Meses depois é que soube de pessoas amigas que também haviam sido sondadas para o cargo".

Carla recebeu uma chamada inesperada. Já Diogo Alarcão foi um proactivo "job seeker". "Nunca existiram tantos como agora", diz José Bancalero. "Agora mesmo vou falar com um quadro superior que trabalha numa multinacional no Médio Oriente e quer regressar a Portugal. Aproveitei as férias para conversar conosco. Todos os dias falo com alguém em condições semelhantes".

”

Se as empresas portuguesas costumam recorrer ao 'middle management', neste momento, as preferências recaem sobre quadros de topo determinados com capacidade de antecipar e ultrapassar crises.

Tiago Forjaz,
"Partner" da Jason

ristas se ressentam mais com este efeito da actual crise. Há um menor volume de recrutamento com as empresas a reorganizarem-se internamente", considera.

Pesquisa e não "contactologia"
Enquanto director de recursos humanos em empresas como Tabacqueira, Electrolib, GlaxoSmithKline, Alitude Software, Essilor, OPCA e Banco Finantia, José Bancalero contratou empresas de "executive search" para recrutar talentos. E tem críticas a apontar sob o seu olhar de cliente. Pede mais pesquisa e investigação.

"As verdadeiras empresas de 'executive search' levantam todos os profissionais do mercado alvo, inclusive de portugueses a trabalhar no estrangeiro. As outras usam a sua rede de contactos ('contactologia') para identificar alguns candidatos com inte-

Talentos caçados

José Bancalero tem um triplo olhar sobre os "olheiros da gestão". Já os contratou, já foi contratado por eles e, hoje, é um deles. Passou a caçar talentos como "partner" da Boydén. Antiga editora de economia da TSF, Carla Reis Costa aceitou o repto de um "headhunter" e hoje é a "número dois" da agência de comunicação Porter Novelli. Diogo Alarcão trabalhava na API e decidiu enviar três cartas a empresas de "executive search". Agora é consultor da Mercer.

➔ De cliente a 'headhunter'

Foi candidato, cliente e hoje é um 'headhunter'



JOSÉ BANCALERO
Boydén
IDADE
50 anos
CARGO
"Partner"

Hoje é "headhunter". Já foi candidato. Uma vez aborrecu-se. "Uma antiga empresa pública portuguesa estava a recrutar um director de RH. Em dois anos, contratou três empresas de 'headhunting'. Nenhum dos três processos foi levado até ao fim. As empresas clientes também têm de ser profissionais".

➔ Telefonema inesperado

"Está disposta a mudar de vida?". Ela aceitou



CARLA REIS COSTA
Porter Novelli
IDADE
37
CARGO
"Media Relations Director"

Era editora de economia da TSF quando recebeu uma chamada telefónica. Perguntaram-lhe se estava disposta a mudar de emprego e de vida. "Tinha 35 anos e estava cansada de andar atrás de números e do ministro das Finanças. Queria conhecer o mundo real. O das empresas mais pequenas", conta.

➔ Três cartas enviadas

Das três cartas enviadas, uma valeu por todas.



DIOGO ALARCÃO
Mercer
IDADE
42
CARGO
"Market Leader"

"No final de 2005, estava na Associação Portuguesa de Investimento (API), tinha 39 anos e decidi que queria mudar de rumo profissional. Enviei cartas a três empresas de 'executive search'. De uma delas, nem recebi resposta". Mas, das três, uma valeu-lhe o cargo que hoje desempenha na consultora.

Tendências empresas querem quadros de topo aptos a ultrapassar a crise

- Se as empresas portuguesas costumam recorrer, sobretudo, ao "middle management", no actual momento de crise optam mais por quadros de topo, precisamente, para ultrapassar as dificuldades de gestão actuais.
- Clientes adiaram contratações e passaram a ser mais selectivos. Querem quadros de topo aptos a lidar com cenários adversos. O volume de procura de talentos externos através de 'headhunting' parece ter abrandado, mas a busca de qualidade subsiu.
- As empresas estão a virar-se mais para dentro, inventariando o talento dentro da própria organização.

Desafios pesquisa, confidencialidade e 'feedback' aos candidatos

- Assegurar a confidencialidade através do sistema de duas portas, por exemplo, para evitar que os candidatos se cruzem. Nunca ligar para o telefone da empresa ou enviar mensagens para o "e-mail" profissional.
- Dar o devido "feedback" ao candidato sobre a evolução do seu processo e enviar uma nota final de agradecimento pela disponibilidade demonstrada.
- Fazer um levantamento exaustivo de potenciais candidatos e não limitar-se a usar a rede de contactos para identificar alguns candidatos com interesse.
- Assegurar a competência dos entrevistadores.

[COMO CAÇAR GESTORES]

Porque os erros de casting numa equipa de gestão se podem pagar muito caro, as empresas recorrem cada vez mais aos serviços dos especialistas na identificação e contratação dos quadros de topo e de funções de gestão intermédia. São os chamados “headhunters” ou caça-cabeças, expressões que pouco lhes agradam. Segundo dados de facturação disponíveis no mercado nacional, a Egon Zehnder é a líder na consultoria estratégica de recursos humanos e a Boyden lidera o segmento de serviços de “executive search”. No seu conjunto, trata-se de um mercado que é hoje avaliado em cerca de 14 milhões de euros

Rute Sousa Vasco

AS PRINCIPAIS EMPRESAS DE UM MERCADO QUE VALE 14 MILHÕES DE EUROS

Quanto vale o sector do “executive search” em Portugal? O mercado expandiu-se e hoje estima-se que já valha mais de 14 milhões de euros. Em 10 anos, o número de empresas aumentou e o recurso ao “executive search” na hora de escolher os quadros de direcção tornou-se uma prática comum. Não tão comum como noutros mercados mais sofisticados, sublinham os principais “players” do sector.

A letra, o “executive search” é um negócio em que um conjunto de especialistas em capital humano e na identificação dos melhores profissionais do mercado aconselha e medeia o processo de contratação numa de-

terminada empresa, em articulação directa com os seus accionistas. Ainda à letra, é originalmente um conceito focado nos quadros de topo: aqueles que se sentam à mesa das comissões executivas, incluindo o próprio presidente.

A prática em Portugal é ainda distante deste modelo com raízes no mercado americano. As empresas portuguesas recorrem ao “executive search” essencialmente para preencher cargos de “middle management”, sendo os casos de “top management” sobretudo uma prática de multinacionais. A escolha sobre quem manda nas maiores empresas portuguesas é, assim, ainda fruto em

grande medida de uma outra lógica, mais pessoal e menos estruturada por critérios objectivos.

Quanto facturam os caça-talentos?

De acordo com dados da Dun & Bradstreet, analisados a partir da facturação das empresas que operam no mercado português, a liderança pertence à Egon Zehnder, um dos grandes “players” mundiais, factura em Portugal 2,9 milhões de euros por ano, o que em termos absolutos a coloca na liderança.

Em segundo lugar global, surge a Boyden, presente em Portugal há 22 anos, com 2,4 milhões de euros



As empresas nacionais recorrem aos serviços de recrutamento especializado, essencialmente para preencher cargos de gestão intermédia.

BLOCO DE NOTAS
Egon Zehnder
Número de empregados 12
Vendas em 2006 2,9 milhões de euros
Vendas por empregado 244 mil euros
Antiguidade 18 anos

BLOCO DE NOTAS
Boyden
Número de empregados 13
Vendas em 2007 2,4 milhões de euros
Vendas por empregado 186,5 mil euros
Antiguidade 22 anos

BLOCO DE NOTAS
Amrop
Número de empregados 11
Vendas em 2007 1,9 milhões de euros
Vendas por empregado 174,6 mil euros
Antiguidade 20 anos

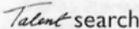
Os olheiros d

BLOCO DE NOTAS
Hire & Trust
Número de empregados 8
Vendas em 2007 428,7 mil euros
Vendas por empregado 53,6 mil euros
Antiguidade 7 anos

BLOCO DE NOTAS
Glasford Portugal
Número de empregados 5
Vendas em 2007 325,4 mil euros
Vendas por empregado 65 mil euros
Antiguidade 12 anos

BLOCO DE NOTAS
Bravemind
Número de empregados 5
Vendas em 2007 298 mil euros
Vendas por empregado 59,6 mil euros
Antiguidade 2 anos

BLOCO DE NOTAS
IT Search
Número de empregados 4
Vendas (11 meses de 2008) 283,6 mil euros
Vendas por empregado 70,9 mil euros
Antiguidade 1 ano

BLOCO DE NOTAS	BLOCO DE NOTAS	BLOCO DE NOTAS	BLOCO DE NOTAS	BLOCO DE NOTAS
 Jason Associates	 Ray Human Capital	 Talent Search	 Palmon Sales and Marketing Search	 Spenglerfox Portugal
Número de empregados 16	Número de empregados 30	Número de empregados 9	Número de empregados 10	Número de empregados 18
Vendas em 2007 1,4 milhões de euros	Vendas em 2006 1,2 milhões de euros	Vendas em 2007 1 milhão de euros	Vendas em 2007 693,8 mil euros	Vendas em 2007 511,6 mil euros
Vendas por empregado 88,5 mil euros	Vendas por empregado 40,8 mil euros	Vendas por empregado 112,7 mil euros	Vendas por empregado 69 mil euros	Vendas por empregado 28,4 mil euros
Antiguidade 4 anos	Antiguidade 4 (antes era Ray & Berndtson)	Antiguidade 8 anos	Antiguidade 2 anos	Antiguidade 5 anos

a gestão

de facturação. A Amrop, com 1,9 milhões de euros, a Jason Associates há apenas 4 anos no mercado com 1,4 milhões de euros, e a Ray Human Capital com 1,2 milhões de euros fecham o círculo do top 5 nacional.

Analisado em detalhe, este grupo contempla, na prática, duas realidades distintas decorrentes do posicionamento das empresas. Enquanto empresas como a líder Egon Zehnder, a Jason Associates e a Ray Human Capital repartem a actividade de consultoria estratégica de recursos humanos por vários segmentos de actuação, desde a consultoria em capital humano à selecção (actividade

"core", por exemplo, na Ray), a Boyden e a Amrop, bem como um conjunto de outras empresas, dedicam-se em exclusivo ao "executive search" de topo e para funções intermédias. E, neste mercado específico, a liderança é da nº 2 do ranking global, a Boyden, seguida da Amrop e da Talent Search, esta última com cerca de um milhão de euros de vendas.

De ressaltar que os números de facturação da Egon Zehnder e da Ray Human Capital referem-se ao exercício de 2006 o que, atendendo à boa performance do mercado e às posições de liderança ocupadas, deverá representar um valor mais expressivo em 2007.

Estruturas pequenas e ágeis

A atractividade do negócio é bem espelhada no indicador de vendas por colaborador. Na sua maioria, as empresas operam com estruturas ágeis e reduzidas – a maior empresa em número de empregados é a Ray Human Capital com 30 pessoas. Os líderes apresentam equipas pequenas, de cerca de 10-15 pessoas, o que lhes permite obter valores bastante elevados de vendas por empregado (na Egon Zehnder a média ultrapassa a fasquia dos 200 mil euros por colaborador).

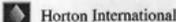
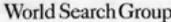
Apesar da conjuntura económica, este ano não foi especialmente difícil para o mercado de "executive search". Veja-se, por exemplo, a IT

Search, que iniciou operações em 2008 e que, até Novembro, apresentava cerca de 280 mil euros de vendas, com uma equipa de quatro pessoas, posicionando-se acima de empresas com mais anos de actividade.

Este retrato com elementos da facturação das empresas não contempla, por ausência de informação disponível, algumas empresas emblemáticas. Como é o caso da Heidrick & Struggles. De destacar que, sendo um "player" de referência e com impacto junto das grandes empresas portuguesas, é uma consultora que opera em multi-segmentos, sendo o "executive search" apenas uma das áreas do seu universo de actuação.



Apesar da conjuntura, 2008 não foi especialmente difícil. A IT Search, que iniciou operações este ano, tinha cerca de 280 mil euros de vendas até Novembro.

BLOCO DE NOTAS	BLOCO DE NOTAS	BLOCO DE NOTAS	BLOCO DE NOTAS	BLOCO DE NOTAS
 Transearch Portugal	 Ema Partners Portugal	 Altervia	 Horton International	 Prime Search
Número de empregados 3	Número de empregados 5	Número de empregados 5	Número de empregados 5	Número de empregados 4
Vendas em 2007 263,2 mil euros	Vendas em 2007 249,2 mil euros	Vendas em 2007 241 mil euros	Vendas em 2007 212,4 mil euros	Vendas em 2007 186,5 mil euros
Vendas por empregado 87,7 mil euros	Vendas por empregado 49,9 mil euros	Vendas por empregado 48,2 mil euros	Vendas por empregado 42,5 mil euros	Vendas por empregado 46,6 mil euros
Antiguidade 22 anos	Antiguidade 8 anos	Antiguidade 11 anos	Antiguidade 11 anos	Antiguidade 8 anos