



Carlos Sezões

Partner da Stanton Chase International

## Executive Search não é “contactologia”

O executive search e os seus heterónimos “head-hunting” e “caça-talentos” sempre foram processos olhados com algumas ideias pré-concebidas, estereótipos e mesmo reservas no mercado da gestão de capital humano. Por vezes, mercidamente, noutras vezes de forma injusta. Refira-se, desde já, que uma certa “mitologia” e secretismo construído por alguns prestadores destes serviços contribuíram em muito para esta evidência.

Durante muitos anos, ouvi diversos colegas profissionais e decisores de RH sentenciarem que estes projectos eram insuportavelmente caros e apenas faziam sentido em grandes empresas, para cargos de nível superior. Queixas de que havia uma grande opacidade e uma reduzidíssima transparência nestes processos. E a grande dúvida era quase sempre a seguinte: como terei a certeza que esta short-list de 3 ou 4 pessoas que me colocaram à frente, dois meses depois do meu pedido inicial, inclui, efectivamente, as melhores opções do mercado?

Como em todos os processos de gestão de capital humano, a detecção, atracção e admissão de quadros deve ser um caminho estruturado, com passos lógicos sequenciais e composto por 5% de inspiração e 95% de transpiração. Isto é, os seus resultados são consequência directa do desenho do processo, dos insights de quem o gere e do (muito!) esforço aplicado.

É importante, em primeiro lugar, fazer um diagnóstico muito aprofundado da entidade cliente (mercado e negócio, cadeia de valor e processos críticos, tendências do sector, missão, valores, status estratégico, estrutura e matriz cultural) e da posição em causa (enquadramento, responsabilidades, competências, subjacentes, equipa onde se insere, estilos de liderança e reporte vigentes). Daqui poder-se-á, sempre em sintonia com o cliente, inferir as características fundamentais do perfil requerido. Depois, há que compreender com muito rigor qual o mercado-alvo onde se encontrarão as pessoas que reúnam as características mencionadas no perfil e a experiência funcional requerida (uma boa base de pesquisa não deverá conter menos de 40 a 50 entidades). Seguidamente, encontrada uma pool

preliminar de candidatos, haverá que desenvolver um apurado escrutínio telefónico e aprofundadas entrevistas presenciais. Este momento será a “pedra-de-toque” do processo, uma vez que uma boa metodologia de entrevista (desejavelmente baseada em competências e não no relato cronológico profissional) deverá permitir compreender valores, estilos e preferências de trabalho, skills e extrapolar padrões de conduta para situações futuras (momentos de liderança, pressão, gestão de crise, planeamento estratégico, entre outras).

Daqui poder-se-á, pois, hierarquizar candidatos em função da sua adequação a determinado binómio empresa/ função.

De relevar, por último, duas coisas. Por um lado, a importância de manter um contacto permanente com o cliente através de relatórios de progresso que evidenciem as métricas trabalho de pesquisa (nº empresas, nº candidatos, nº entrevistas) e graus de atractividade da empresa-cliente, da função e da oferta. Tal é imprescindível para garantir que o rumo da pesquisa continua direccionado com as expectativas da entidade que dela necessita.

Por outro lado, um parceiro que preste um verdadeiro serviço integrado nesta área não deverá dar a sua missão por encerrada com a admissão bem sucedida do candidato. Na minha óptica, deverá pugnar, dentro das suas possibilidades, para a sua boa integração na estrutura, nos processos e na cultura empresarial que o acolhe. Reuniões de acompanhamento e coaching de integração, serão, neste âmbito, instrumentos que muito poderão apoiar um mais célere desenvolvimento da performance no seio do novo empregador.

Como se pode ver, um projecto de executive search orientado a resultados tem muito pouco a ver com uma fácil “contactologia”, baseada numa qualquer carteira de contactos, angariados ao longo do tempo. É pelo contrário, um processo crítico, sempre realizado à medida, para acrescentar valor ao Talento de uma Organização.

**Carlos Sezões**