

A GUERRA PELO TALENTO



ANÁLISE de Rui Borges
Managing Partner
Ad Capita International Search

Como escolher o seu aliado ideal (2)

Assumindo que a decisão para desenvolver uma determinada missão passa por recorrer a assessoria externa, “qual o tipo de empresa de ES mais adequado?”

O custo não deverá ser um factor distintivo fundamental, já que as empresas de referência em cada mercado são comparáveis nessa área. Por outro lado, as firmas, independentemente da sua dimensão, especialização ou posicionamento em termos de *fees*, seguem um processo relativamente similar quando estão em representação de um cliente.

Num plano primário, consideramos que a grande diferença entre as firmas de **Executive Search (ES)**, reside nas suas diferentes personalidades, estilos, reputação, preocupação com os detalhes, compromisso para com a excelência dos resultados e longevidade.

Mantendo sempre presentes estas questões primordiais, comece por analisar a sua situação concreta em face de duas opções:

• Especialista vs Generalista

Esta é uma categorização tradicional, embora seja mais visível em mercados de maior dimensão. Enquanto que as firmas especialistas concentram a sua actividade em determinado(s) sector(es) ou área(s), as generalistas abarcam uma variedade de sectores e níveis funcionais. Países ou regiões de pequena dimensão e poucos *players* em cada um dos sectores de actividade dificilmente suportam uma clara especialização por parte de empresas de ES. Surgem, nesses casos, firmas generalistas com eixos mais ou menos nítidos de especialização sectorial ou funcional.

A escolha entre uma firma especializada e uma generalista deve depender das especificidades intrínsecas à missão ou posição que se pretende preencher. A tendência natural leva a procurar, em primeiro lu-

gar, as empresas generalistas e, caso estas não possuam uma forte “practice” nesse sector específico, nem deduzam garantias claras de eficácia nesse caso concreto, então não hesite em procurar uma firma de ES especializada. Em áreas especializadas com dimensões técnicas muito evidentes, ou em recrutamentos reconhecidamente difíceis, a tendência poderá ser a escolha de especialistas. Mas para as posições mais seniores em funções de liderança, seja nas vendas, marketing ou gestão global, a norma é escolher firmas generalistas (não necessariamente as maiores mas as que demonstrem claramente um histórico de sucesso e credibilidade nesses campos).

Em função do sector onde actua, tente estabelecer uma ligação mais intimista ou preferencial com uma empresa generalista e com outra especialista. Usar uma variedade de firmas ou mudar consecutivamente não permitirá nunca estabelecer relações fortes, impedindo até certo ponto que o seu parceiro desenvolva o conhecimento sobre a sua empresa e o tipo de pessoas que estrategicamente querem integrar. Este talvez seja até um aspecto mais crítico do que a simples opção por uma ou por outra valência.

• Contingency vs Retained

Existem basicamente dois tipos de fee pagos a empresas de ES: um *retainer fee* ou um *contingency fee*. Uma empresa de ES especializa-se no recrutamento de executivos com uma filosofia *retainer*, onde, por definição, um *retainer fee* é um “honorário pago a um consultor profissional pelo seu conselho ou serviço sempre que para tal for solicitado”. O fee deverá ser neste caso pago independentemente da efectiva contratação de um candidato, ou estabelece-se um valor mínimo a pagar independente da contratação. Nos últimos anos têm surgido “contingency agencies” que, na prática, são associadas a uma pesquisa de candidatos e cuja relação contratual e pagamento de honorários está totalmente dependente da concretização da contratação, desde que incida sobre um dos candidatos apresentados por essa firma.

Existem ainda posicionamentos híbridos, mesclando os dois sistemas de *fees*, com a intenção de promover soluções alternativas e diferenciadoras, na maioria das vezes com os pagamentos associados a determinadas fases e/ou resultados do processo.

A decisão sobre o caminho a tomar tem habitualmente a ver com o tipo de função que se pretende preencher, com a importância dada a uma relação exclusiva e com o âmbito de serviço que se procura obter quando se tomou uma decisão de apoio profissional externo ao recrutamento. Se um *search* baseado num *fee* contingente resulta em que nenhum pagamento será feito até que uma contratação seja

ES Contingency vs ES Retainer

Firmas de ES Contingency - Vantagens:

Não têm restrições *off limits*; Pagas apenas quando e se o candidato for contratado; Possibilidade de usar várias firmas em simultâneo

Firmas de ES Contingency - Desvantagens:

Não terem restrições *off limits* pode virar-se contra si; Liberdade para cessar o trabalho; Pouco/nenhum valor acrescentado

Firmas de ES Retainer - Vantagens:

Acrescentam valor à actividade recrutamento; Avaliação objectiva do potencial dos candidatos; Assumem responsabilidade pela pesquisa e colocação do candidato

Firmas de ES Retainer - Desvantagens:

Retainer fee é sempre devido; Exclusividade

efectuada - e este tem sido o grande argumento destas empresas -, por outro lado estamos perante uma menor sustentabilidade dos candidatos identificados, os clientes recebem habitualmente um número substancial de CV's sem grandes preocupações avaliativas, deixando à empresa o trabalho de validação de referências, de avaliação e de compatibilização com as exigências da função e cultura organizacional. Associam-se geralmente a níveis funcionais mais baixos e de menor relevância estratégica. Quando um cliente coloca diversas firmas na corrida contingente, podem acontecer situações limite e desagradáveis, quando o mesmo candidato é simultaneamente abordado por mais de uma empresa. Finalmente, e como este tipo de agências geralmente não se submete a garantias de *off limits*, corre sempre o risco de ver os seus recém integrados colaboradores serem mais tarde de novo “caçados”.

Uma empresa de ES *retainer* é mais apropriada para funções de evidente importância estratégica, níveis superiores de direcção e enquadramento e executivos de topo. Acrescentam imenso valor ao processo e à organização e assume com clareza a responsabilidade pela pesquisa e colocação, libertando a empresa de um complexo processo de avaliação e de validação. No fundo, é a sua reputação como consultores que está em jogo. Minimizam a possibilidade de receber candidatos desapropriados ou menos qualificados, através de uma extensa validação de referências e do *matching* com a empresa e o enquadramento funcional. Tentam não deixar nada ao acaso para evitar surpresas de última hora. ■

ES especialistas vs ES Generalistas

Firmas de ES especialistas - Vantagens:

Falam a linguagem do sector; Possuem uma inteligência única; Potencialmente mais rápidas a concluir o *search*

Firmas de ES especialistas - Desvantagens:

Tendência para falar com o universo restrito dos mesmos candidatos; Menor profundidade na selecção; Inflexibilidade por compromissos derivados de *off limits*

Firmas de ES Generalistas - Vantagens:

Networking e presença no mercado mais transversal; Atentas a candidatos com competências transferíveis; Potencialmente mais fortes nas técnicas de selecção e retenção

Firmas de ES Generalistas - Desvantagens:

Desconhecimento das *nuances* específicas a um sector; Potencialmente menos rápidas