

INTERNATIONAL SEARCH

Um olhar global (II)

Rui BORGES

Managing Partner
Ad Capita International Search

Continuamos a análise à opacidade cultural de empresas internacionais que não fazem qualquer esforço para se adaptar...

Quais são os principais erros que as empresas multinacionais cometem quando recrutam em países para onde decidem expandir-se?

Como devem proceder para os evitar?

Foram estas as questões que colocámos a colegas da *network* de firmas de *executive search* I.N.A.C., em diversos países na Europa, Ásia, América e África.

Seleccionámos algumas conclusões e damos a conhecer os seus testemunhos e recomendações.

No artigo anterior analisámos as questões relacionadas com a opacidade cultural de empresas internacionais que não fazem qualquer esforço para se adaptar às vicissitudes culturais locais e os efeitos de tal atitude. Neste artigo abordaremos outros aspectos que resultaram desta pesquisa.

Não confie demasiado na sorte... quando não conhece o terreno de jogo.

São inúmeros os exemplos que confirmam esta recomendação, e da República da Irlanda chega-nos um deles, através do nosso colega Paddy Collins, *Managing Partner* da Torc Consulting Group.

Uma empresa industrial americana instala-se naquele país para daí servir os mercados EMEA, e necessita recrutar um executivo técnico.

"Pressionado pelo *Head Office*, o responsável local solicitou candidatos a uma agência de recrutamento que operava numa filosofia de contingência. Os candidatos mais qualificados foram chamados para uma entrevista e apressadamente, o "melhor" candidato disponível foi admitido".

Pouco tempo depois, a verdade tornou-se evidente - "... o candidato tinha insuficientes capacidades sociais, e embora tecnicamente competente era incapaz de ser totalmente eficaz num ambiente de equipa. Para além disso, necessitava de constante supervisão pois não tinha capacidade para gerir o seu tempo de forma eficiente. Finalmente, o conteúdo e a qualidade dos reports que elaborava para o *Head Office* nos USA foram considerados insatisfatórios. Obviamente, a empresa dispensou o executivo e começou tudo de novo..."

Esta é uma tentação comum a muitas empresas que apostam ingenuamente na utilização, nos diversos países ou áreas para onde se movimentam, das mesmas estratégias e formas de recrutamento que usam no país de origem.

Esta forma de agir, aliada às naturais pressões que actuam sobre estes projectos, termina quase sempre (a excepção faz a regra) com péssimos resultados e custos demasiado elevados.

Paddy Collins aponta os erros cometidos por essa empresa, actualmente sua cliente: "a empresa não contratou um consultor de recrutamento de executivos com reputação, com competência para identificar, avaliar e validar as competências e referências dos candidatos; o processo foi precipitado para satisfazer o senior *mana-*

gement, o processo não levou em conta a cultura, o contexto e as competências exigidas para a função; e uma avaliação exaustiva do candidato não foi efectuada".

Ou seja, menosprezou o valor de um aconselhamento e acompanhamento local especializado, que lhe poderia ter apontado um caminho mais seguro e produzido um conjunto de elementos de apoio a uma decisão consentânea com a exigência e responsabilidade daquele recrutamento.

No Reino Unido, Mark Rowley amplia esta questão e refere que quando chegam aos novos mercados "muitas empresas internacionais não resistem à tentação de escolher a opção mais barata para identificar e recrutar quadros, recorrendo massivamente a campanhas de recrutamento através da internet, colocadas e geridas directamente".

Continua este especialista, afirmando que "... diversas

Quais são os principais erros que as empresas multinacionais cometem quando recrutam em países para onde decidem expandir-se? E como devem elas proceder para os evitar?

companhias pensam, erradamente, que este meio de recrutamento lhes resolverá todos os problemas. Porém, como é sabido, este não é o caso.

Com o tempo, acredito que os argumentos que a nossa actividade vem demonstrando ao longo dos anos voltará a ocupar o papel que lhe está reservado, e também estas companhias se juntarão às muitas organizações que continuam a reconhecer a importância dos aspectos culturais e do *human touch* que o papel do consultor de *executive search* incorpora".

Se nos mercados mais maduros este cenário tende a esbater-se em torno de um razoável consenso sobre o papel e a importância do consultor como ponto privilegiado de contacto com o terreno onde se pretende actuar, e da eficácia de um processo profissional, nos mercados emergentes e possuidores de uma dinâmica mais acentuada e menos evidente, estamos perante desafios ainda mais subtis, como nos relata Mariana Turanova, consultora e responsável da Target na Eslováquia, com uma considerável experiência nos mercados da Europa Central e de Leste.

Segundo esta colega, "... o erro mais "popular" das empresas internacionais naqueles mercados é - vamos colocar um anúncio, é barato e encontraremos um candidato de certeza... Embora de tempos a tempos resulte,

na maioria das vezes a qualidade da amostra de candidatos é francamente baixa, a quantidade é exageradamente alta (actualmente é um dos desportos favoritos dos candidatos nos países da Europa de Leste é enviar candidaturas para todas as funções anunciadas, independentemente de cumprirem ou não os requisitos solicitados), a empresa apenas pode contar com os cv's que recebeu..."

Nestes casos - diz-nos de novo a experiência - que entre reconhecer que existe insatisfação com o nível dos candidatos obtidos, recomeçando o processo com o apoio de uma assessoria local profissional, ou encetar uma "fuga para a frente" contratando o melhor dos candidatos disponíveis, a empresa opta pela muitas vezes pela segunda opção e entra em espirais de considerável perda de tempo e dinheiro.

Não aposte demasiado nas competências linguísticas

Segundo Ivo Hanh, *Managing Partner* da Xecutive com sede em Hong Kong e actividade em oito países asiáticos, um dos erros mais comuns das empresas internacionais é o de "pensarem que a qualidade de um candidato é baseada na sua capacidade de se expressar de forma eloquente numa determinada língua".

Sobre este aspecto, Clive Mieville, *Presidente Executivo* da INAC confirma e acrescenta que "muitas multinacionais ainda contratam executivos com os quais se sentem mais confortáveis e em resultado dessa decisão acabam por deixar escapar candidatos mais qualificados que teriam mais sucesso naqueles mercados."

Não necessitamos de procurar exemplos fora de Portugal, pois também aqui eles acontecem. Uma companhia internacional, hoje cliente da Ad Capita International Search, quando entrou no mercado português, ficou encantada quando descobriu e contratou um *Director Geral* com o qual era realmente fácil lidar.

Tinha vivido no país de origem da empresa e estava bastante familiarizado com os seus costumes e formas de pensar. Era efectivamente um achado, e só um ano depois, quando se reconheceu que o negócio estava próximo do fracasso, tomaram a decisão de mudar e procurar um novo *Director Geral*, baseando desta vez a sua escolha em critérios de competência aplicada às necessidades do projecto local, pondo de parte os requisitos associados ao conforto de lidar com alguém com quem se sentiam em casa.

Acabaram por contratar um *Director Geral* "demasiado local" à luz do anterior quadro decisório, com o qual necessitaram de fazer um maior esforço para discutir planeamento e objectivos, sempre na dúvida se haveria ou não entendimento mútuo.

Foi um sucesso, o negócio floresceu a um ritmo acima das expectativas, e apesar de terem continuado a investir algum tempo para assegurar a clareza da comunicação, afirmam hoje que não poderiam ter feito melhor escolha, e utilizam este exemplo em todos os locais onde se implementaram desde então.

No próximo artigo voltaremos com outras considerações em torno deste tema. ■

rui.borges@adcapita.com