



ANÁLISE de Rui Borges
Managing Partner

Ad Capita International Search

International Search

Um olhar global (III)

Continuamos a abordagem das questões relacionadas com a problemática do recrutamento internacional de executivos, com base numa pesquisa da I.N.A.C.*

Embora seja aparentemente mais confortável solicitar o apoio das grandes firmas de *executive search* mundiais, as quais detêm uma inigualável dimensão e reputação global, as empresas multinacionais não devem contudo perder de vista que, no país ou região para onde tencionam movimentar-se, essa grande firma pode não possuir uma experiência local tão significativa. A quantidade de escritórios ou de consultores à escala global não está directamente relacionada com a competência ou capacidade de conduzir uma determinada missão com sucesso. O êxito numa missão está intimamente ligado com a capacidade dispo-

Um Olhar Oriental...

Ivo Hahn é o CEO da Xecutive, firma de *executive search partner* da I.N.A.C.

Os mercados chave onde actua são a R.P.China, Hong Kong, Taiwan ROC, Japão, Coreia, Singapura, Tailândia e Vietnam.

Questionado sobre os principais erros que as Companhias Internacionais cometem quando recrutam na sua região, afirma:

- Acreditar que as pessoas são o activo mais importante de uma empresa, em vez de contratar e reter as “pessoas certas”.
- Pensar que a qualidade de um candidato é consubstanciada pela sua capacidade em se expressar de uma forma eloquente numa língua específica (ex: Inglês ou Chinês).
- Estar demasiado focalizado nas qualificações educacionais dos candidatos ignorando “soft factors” cruciais (ex: valores, atitudes, motivação).
- Assumir que chineses ou japoneses regressados do estrangeiro serão capazes de entender e fazer a ponte entre os valores culturais do Oriente e do Ocidente.
- Pensar que as “contratações locais” resultarão inevitavelmente em poupança de custos (quando comparadas com contratações de expatriados).

nível e disponibilizável localmente para assegurar os recursos fundamentais à pesquisa, identificação e recomendação dos melhores candidatos possíveis.

Intervenção remota raramente produz os melhores resultados

Desconcertantes, como nos relata Lais Passarelli, Sócia Gerente da Passarelli Consultores em Sao Paulo, e *partner* brasileira da I.N.A.C., são os casos em que “as multinacionais encarregam uma firma no seu próprio país, para desenvolver missões de *search* no Brasil, apesar de estas nem sequer terem uma representação local”. A condução desta actividade à distância, - que acontece um pouco por todo o mundo, e entre nós não é raro vermos o mercado português ser trabalhado directamente de Madrid - por maior que seja o esforço de aproximação e aprendizagem circunstancial, apenas excepcionalmente pode apresentar resultados tão eficazes como os que são oferecidos por consultores nativos.

Maior integração global não significa melhor serviço local

Um erro muito usual nas empresas internacionais é a de “pensarem que as grandes firmas de selecção de executivos estão completamente integradas em todo o mundo e que os consultores num país operam da mesma forma que os de outro”, afirma Clive Mieville, Presidente Executivo da I.N.A.C.

Ainda assim, maior integração não significa necessariamente maior qualidade e melhores resultados. Embora possa constituir uma vantagem possibilitar ao cliente, esteja ele onde estiver, uma abordagem, metodologia e linguagem processual tendencialmente comuns, em muitos casos a obediência escrupulosa a um sistema demasiado rígido ou standardizado pode dificultar a maleabilidade da firma local para responder às necessidades e objectivos mais diferenciados de um determinado cliente e/ou de uma determinada missão.

“Há cinco anos atrás”, comenta Mark Rowley,

...Os conselhos de Hahn para evitar erros

- Falar com outras empresas multinacionais e trocar experiências de forma aberta.
- Confiar no apoio de empresas de *executive search* profissionais que possuam um conhecimento profundo de ambas as culturas (oriental e ocidental) e sejam capazes de visualizar e transpôr essas diferenças.
- Usar ferramentas adicionais - para além da entrevista - no processo de avaliação de candidatos (avaliações psicométricas, *assessment centers*, etc).
- Conduzir uma completa validação e certificação de referências para qualquer nova contratação.
- Apoiar as novas contratações no seu processo de integração nas novas funções.
- Estabelecer expectativas “realistas”.

nosso colega britânico, “quando reunimos pela primeira vez com a Livingston - uma multinacional em processo de internacionalização - e nos apresentámos com seis representantes (um por cada país para onde a empresa se iria movimentar), foi notório o impacto e a impressão extremamente favorável que este investimento provocou nos responsáveis da empresa, e que ainda hoje continua”. As empresas globais reconhecem que as missões de recrutamento internacionais constituem uma realidade multifacetada e heterógena que não seria fácil de apreender por via exclusiva do seu contacto local, por mais qualificado que ele seja. E não devem esquecer que um leque tão vasto de variáveis locais deverá ser enfrentado por uma entidade capaz de alocar, gerir e coordenar a massa crítica necessária, mas também acrescentar o valor que deriva das competências finas presentes em cada um dos mercados onde se vai recrutar. ■

* International Network Associated Consultants

PUB



808 261 261

Informação sobre voos, tarifas, ofertas, reservas,
venda e entrega de bilhetes ao domicílio.

SERVIBERIA

IBERIA