



PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO

**Contratação de Agências de Recrutamento
Executivo: Motivos, benefícios e desafios.**

Rodrigo Vianna Zentgraf

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS - CCS

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

Graduação em Administração de Empresas

Rio de Janeiro, Novembro de 2023.



Rodrigo Vianna Zentgraf

Contratação de Agências de Recrutamento Executivo: Motivos, benefícios e desafios.

Trabalho de Conclusão de Curso

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao programa de graduação em Administração da PUC-Rio como requisito parcial para a obtenção do título de graduação em Administração.

Orientador(a): Patricia Itala Ferreira

Rio de Janeiro
Novembro de 2023.

Resumo

Vianna Zentgraf, Rodrigo. Contratação de Agências de Recrutamento Executivo: Motivos, benefícios e desafios. Rio de Janeiro, 2023. 41p. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

O presente estudo identificou quais são as principais motivações e condições que levam uma empresa a contratar agências de recrutamento executivo, além dos principais desafios percebidos na contratação deste serviço. A pesquisa de campo, via entrevistas, foi realizada com profissionais em cadeiras de liderança, como gerência ou diretoria, majoritariamente dentro do departamento de recursos humanos de empresas de setores variados do eixo Rio-São Paulo, responsáveis pela contratação de executivos para suas empresas. A pesquisa contribuiu para a identificação dos principais motivadores que levam empresas a contratar agências de recrutamento executivo, além de evidenciar quais são os critérios utilizados para seleção e contratação das agências.

Palavras-chave

Agência de Recrutamento Executivo. Motivações. Desafios.

Abstract

Vianna Zentgraf, Rodrigo. Hiring Executive Recruitment Agencies: Reasons, Benefits, and Challenges. Rio de Janeiro, 2023. 41 p. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

The present study identified what are the main motivations and conditions that lead a company to hire executive recruitment agencies, in addition to the main challenges perceived in hiring this service. The field research, via interviews, was carried out with professionals in leadership chairs, such as management or board of directors, mostly within the human resources department of companies from various sectors of the Rio-São Paulo axis, responsible for hiring executives for their companies. The research contributed to the identification of the main motivators that lead companies to hire executive recruitment agencies, in addition to highlighting the criteria used for the selection and hiring of agencies.

Key-words

Executive Recruitment Agency. Motivations. Challenges.

Sumário

1 O tema e o problema de estudo	1
1.1. Introdução ao tema e ao problema do estudo	1
1.2. Objetivo do estudo	2
1.3. Objetivos intermediários do estudo	2
1.4. Delimitação do estudo	2
1.5. Justificativa e relevância do estudo	3
2 Revisão de literatura	4
2.1. Recrutamento	4
2.1.1. Mercado de Trabalho e Mercado de Recursos Humanos	5
2.1.2. Técnicas de Recrutamento	6
2.1.2.1. Técnicas de Recrutamento Externo	8
2.2. Seleção	10
2.2.1. Colheita de Informações Sobre o Cargo e Mapeamento de Competências	11
2.3. Headhunting	13
3 Métodos e procedimentos de coleta e de análise de dados do estudo	16
3.1. Etapas e fontes de informação de coleta de dados	16
3.2. Procedimentos e instrumentos de coleta de dados utilizados no estudo	16
3.3. Formas de tratamento e análise dos dados coletados para o estudo	17
3.4. Limitações do Método	17
4 Apresentação e análise dos resultados	19
4.1. Perfil dos entrevistados	19
4.2. Descrição e Análise dos resultados	20
4.2.1. Principais Fontes de Recrutamento	20
4.2.2. Motivadores e Critérios	22
4.2.3. Relação entre Agência e Cliente	25

4.2.4. Benefícios, desvantagens e desafios	28
5 Conclusões e recomendações para novos estudos	30
5.1. Sugestões e recomendações para novos estudos	31
6 Referências Bibliográficas	33
Anexo 1	35

Lista de Tabelas

Tabela 1: Perfil dos Entrevistados	20
------------------------------------------	----

1 O tema e o problema de estudo

1.1.Introdução ao tema e ao problema do estudo

Considerando a evolução do cenário empresarial, o êxito das organizações está cada vez mais condicionado ao elemento humano. Torna-se, portanto, essencial para a continuidade de uma organização atrair, capacitar e manter profissionais competentes que contribuam para o alcance das metas estipuladas. (Sobral; Peci, 2008).

Acompanhando a crescente importância do recrutamento e seleção de talentos e a necessidade das empresas por processos cada vez mais eficazes, surgiu nos Estados Unidos, após a Segunda Guerra Mundial, conforme aponta Beaverstock (2014), a profissionalização de especialistas na identificação de talentos, conhecidos como *headhunters*. Esses profissionais operam com abordagens práticas e específicas no recrutamento e seleção de candidatos para as empresas, com foco em cargos executivos ou com grande nível de especialização. O desafio desse especialista reside em estabelecer uma conexão direta e eficaz entre o candidato certo e a posição adequada.

Ademais, na Era da Informação, observa-se um notável aumento na mobilidade dos trabalhadores, evidenciado pela transição dos empregos da indústria para o setor de serviços, da formalidade legal para a informalidade ilegal, da concentração do emprego industrial nas áreas metropolitanas para a dispersão em áreas não metropolitanas e pelo aumento do trabalho autônomo. Concomitantemente, verifica-se uma crescente demanda por qualificação profissional em todos os setores. (Chiavenato, 2010).

De acordo a AESC (2019), líderes empresariais em vários mercados desenvolvidos estão presenciando o envelhecimento de sua força de trabalho, enquanto, simultaneamente, se dedicam a cultivar a próxima geração de talentos para assumir papéis de liderança. Já os líderes de alta gestão em mercados emergentes enfrentam o desafio de alinhar o talento local às estratégias globais.

No contexto das crescentes incertezas e complexidades, os dirigentes das empresas buscam orientação junto a consultores de confiança para formular estratégias perspicazes e mitigar riscos. No entanto, os perigos associados a uma contratação malsucedida podem ser variados. Esses riscos podem ser

consideravelmente reduzidos ao contratar uma agência de recrutamento executivo. Cada vez mais, as organizações estão estabelecendo parcerias estratégicas com tais agências para identificar, atrair e manter os talentos mais qualificados. Além disso, essas parcerias são valiosas para avaliar talentos internos, desenvolver planos de sucessão e orientar os conselhos de administração na formulação de uma visão estratégica de longo prazo. (AESC, 2019).

Os benefícios de recorrer a agências de recrutamento executivo são vastos, e este estudo visa aprofundar a compreensão das motivações que levam as empresas a adotarem essa abordagem estratégica de recrutamento. Com isso, o presente estudo busca responder a seguinte pergunta: quais são os principais motivos, benefícios, desvantagens e desafios que fazem com que empresas contratem agências de recrutamento executivo (*headhunters*)?

1.2.Objetivo do estudo

O objetivo do estudo é investigar quais são os principais motivos, benefícios, desvantagens e desafios que levam uma empresa a contratar os serviços de uma agência de recrutamento executivo ou empresa de *hunting*. Para tal investigação, foram levantadas informações com profissionais responsáveis pela contratação de colaboradores de nível executivo.

1.3.Objetivos intermediários do estudo

Para atingir o objetivo de estudo, foi realizado, inicialmente, um levantamento bibliográfico sobre os principais conceitos e práticas de recrutamento, seleção e com foco nas práticas de *headhunting*. A compreensão desses assuntos permitiu o desenvolvimento do roteiro de entrevistas que foi utilizado para o levantamento das informações necessárias para responder o problema de pesquisa proposto.

1.4.Delimitação do estudo

O estudo busca identificar e analisar as principais motivações, por parte das empresas, para a contratação de agências de recrutamento executivo, além dos benefícios, desvantagens e desafios envolvidos. Para isto, foram selecionados profissionais atuantes em cadeiras de liderança, como gerência ou

direção, dentro ou fora do departamento de Recursos Humanos, responsáveis pela contratação de colaboradores de nível executivo. Os profissionais selecionados atuam em empresas de diversos segmentos no eixo Rio-São Paulo e todas as entrevistas foram realizadas através do *Zoom* em outubro de 2023. Vale ressaltar que o estudo considerou apenas profissionais que afirmaram previamente já terem contratado agências de recrutamento executivo, portanto os resultados obtidos não englobam suas experiências com agências de recrutamento para cargos operacionais ou técnicos.

1.5. Justificativa e relevância do estudo

Este estudo pretende trazer luz sobre as motivações que levam a contratação de agências de recrutamento executivo e quais são os desafios, vantagens e desvantagens que existem nesta prática. Neste contexto, espera-se que a investigação contribua para a valorização e melhoria contínua deste tipo de serviço, destacando os valores percebidos por parte dos clientes, além de potenciais desafios que podem ser enfrentados. Além disso, pode proporcionar, aos profissionais que atuam em gestão de pessoas, a oportunidade de verificar parâmetros para uma escolha mais acertiva considerando a experiência de outros profissionais.

Os resultados obtidos neste estudo também podem ser úteis a academia, uma vez que ele trata de um assunto que, conforme aponta Sobral e Peci (2008), se tornou essencial para que as organizações alcancem seus objetivos.

Além disso, o estudo busca proporcionar ao autor a possibilidade de articular sua atuação profissional atual – visto que atua como *Headhunter* em uma agência de recrutamento executivo – com seu trabalho de final de curso.

2 Revisão de literatura

Neste capítulo são apresentados e discutidos aspectos conceituais e estudos relacionados ao tema em investigação e que servirão de base para a análise realizada.

2.1.Recrutamento

Nesta seção, serão apresentados os principais conceitos, instrumentos e variáveis que influenciam a atividade de Recrutamento dentro das organizações.

Toledo e Milone (1983 apud Pontes, 2001) definem o recrutamento como o primeiro passo no processo de identificar e atrair trabalhadores para a empresa, com o objetivo de garantir um número suficiente de candidatos para os cargos disponíveis.

Ademais, Chiavenato (2010) destaca que o objetivo primordial do recrutamento é anunciar no mercado de trabalho as vagas e oportunidades que a entidade organizacional busca disponibilizar para indivíduos com qualificações específicas. Além disso, Sobral e Peci (2008) enfatizam que o recrutamento é caracterizado pelo conjunto de ações que visam localizar, identificar e atrair candidatos que possuam as habilidades necessárias para se integrar e desempenhar um papel específico dentro do quadro de colaboradores da organização.

Chiavenato (2010) apresenta outra característica importante da atividade de Recrutamento. De acordo com o autor, tal prática representa uma ponte entre o mercado de trabalho (MT) e o mercado de Recursos Humanos (MRH). Pelo recrutamento, a organização – que faz parte do mercado de trabalho – sinaliza para determinados candidatos – que fazem parte do mercado de Recursos Humanos (MRH) – a oferta de oportunidades de emprego.

Sob essa ótica, é importante avaliar quais fatores e variáveis operam sobre ambos os mercados. Ademais, torna-se igualmente relevante analisar como as condições de ambos mercados afetam as práticas de gestão de pessoas utilizadas pelas organizações, além de como tais condições influenciam o comportamento de potenciais candidatos.

2.1.1. Mercado de Trabalho e Mercado de Recursos Humanos

Para este estudo, considere a sigla MT como referente ao 'Mercado de Trabalho', ao passo que a sigla MRH é referente ao "Mercado de Recursos Humanos".

Segundo Chiavenato (2010), mercado significa o espaço de transações, o contexto de trocas e intercâmbios entre aqueles que oferecem um produto ou serviço e aqueles que procuram um produto ou serviço. Neste sentido, o MT é composto pelas ofertas de oportunidade de trabalho oferecidas pelas diversas organizações.

O primeiro ponto destacado, conforme aponta Chiavenato (2010), em relação às variáveis do MT está ligado à situação de Oferta x Procura. Neste âmbito, o MT se encontra em situação de oferta quando as oportunidades de trabalho são mais volumosas do que a procura por tais oportunidades. Isto implica que não existem indivíduos suficientes para preencher as posições em aberto e, por este motivo, as organizações precisam adotar práticas diferenciadas de Gestão de Pessoas. Como caracteriza Chiavenato (2010), os principais impactos gerados pelo MT em situação de oferta são: (i) critérios de seleção mais flexíveis e menos rigorosos; (ii) investimentos em treinamento para compensar a inadequação de candidatos; (iii) ofertas salariais estimulantes para atrair candidatos; (iv) investimentos em benefícios sociais para atrair candidatos e reter funcionários; (v) ênfase no recrutamento interno, como meio de fixar os funcionários atuais e dinamizar os planos de carreira.

Por outro lado, ainda de acordo com o autor, o cenário de oferta do MT também influencia o comportamento de indivíduos e, conseqüentemente, de potenciais candidatos. Os principais impactos gerados pela situação de oferta do MT em candidatos são: (i) os candidatos escolhem e selecionam as organizações com melhores oportunidades, salários e benefícios; (ii) as pessoas se dispõem a deixar seus empregos atuais para tentar melhores oportunidades em outras organizações, aumentando a rotatividade de pessoal; (iii) os funcionários sentem-se donos da situação e fazem reivindicações de melhores salários, benefícios e tornam-se mais indisciplinados, faltam e atrasam mais, aumentando o absenteísmo..

Por outro lado, também existe o fenômeno em que o MT se encontra em situação de procura, ou seja, quando as oportunidades de trabalho são menores do que a procura por elas. Neste cenário, como caracteriza Chiavenato (2010), a organização se vê diante de um recurso fácil e abundante, fazendo com que

suas práticas de Gestão de Pessoas sejam influenciadas para os seguintes aspectos: (i) critérios de seleção mais rígidos e rigorosos para aproveitar a abundância de candidatos; (ii) poucos investimentos de treinamento para aproveitar candidatos já treinados; (iii) ofertas salariais mais baixas para aproveitar a competição entre candidatos; (iv) poucos investimentos em benefícios sociais, pois não há necessidade de mecanismos de fixação do pessoal; (v) ênfase no recrutamento externo como meio de melhorar o potencial humano, substituindo funcionários por candidatos de melhor qualificação.

Assim como na situação de oferta, a situação de procura do MT também influencia o comportamento dos candidatos. De acordo com Chiavenato (2010), seus principais impactos são: (i) os candidatos concorrem entre si para conseguir as poucas vagas que surgem, apresentando propostas salariais mais baixas ou candidatando-se a cargos inferiores às suas qualificações; (ii) as pessoas procuram fixar-se nos atuais empregos, com medo de engrossar as filas de candidatos desempregados; (iii) os funcionários passam a não criar atritos em seus empregos, nem a propiciar possíveis desligamentos. Tornam-se mais disciplinados, procuram não faltar nem atrasar ao serviço. Na dependência da situação de oferta, procura ou equilíbrio do MT e do MRH a empresa optará por diferentes técnicas de recrutamento, o que será abordado a seguir.

É crucial que o profissional envolvido em atividades de recrutamento e seleção esteja familiarizado e atualizado com as tendências do mercado de trabalho, a fim de agir de maneira proativa na escolha dos métodos de recrutamento e seleção mais adequados. (Ferreira, 2016).

2.1.2. Técnicas de Recrutamento

Chiavenato (2010) aponta que o recrutamento é um processo de mão dupla, pois ele não só comunica e divulga oportunidades de emprego, mas, também, atrai candidatos para o processo seletivo.

O recrutamento pode ser feito de maneira interna ou externa. O interno tem como objetivo buscar competências internas, ou seja, de atuais empregados, para melhor aproveitá-las. Conforme aponta Ferreira (2016), o recrutamento interno valoriza o capital humano da empresa, além de ser mais econômico e rápido. De acordo com a autora, o recrutamento interno apresenta perspectivas favoráveis de êxito, uma vez que o profissional e seu desempenho já são familiares, e o colaborador está inteirado da cultura organizacional, o que

diminui o período de adaptação. Além disso, funciona como um estímulo, fortalecendo a motivação das equipes já inseridas na empresa.

Já o recrutamento externo é o processo de divulgação de vagas fora da empresa (Silva; Nunes, 2002) com o objetivo, segundo Chiavenato (2010), de adquirir competências externas. Apesar de envolver maior custo à organização, este tipo de recrutamento também é positivo por trazer ideias renovadoras de pessoas treinadas por outras empresas, com novas expectativas, motivações e talentos. (Pontes, 2001). Outra vantagem do recrutamento externo, como caracteriza Ferreira (2016), é o aproveitamento dos investimentos em programas de treinamento e desenvolvimento realizados por outras organizações. De acordo com Lodi (1986, apud Boghossian, 2012) o recrutamento interno deve ser priorizado, pois permite acesso a informações mais detalhadas sobre os candidatos, reduz custos para a empresa, aprimora as relações públicas com os funcionários e incentiva a preparação para promoções.

De acordo com Chiavenato (2010), enquanto o recrutamento interno atinge um volume limitado e conhecido de candidatos, o recrutamento externo aborda um enorme contingente de candidatos que estão espalhados pelo MRH. Por este motivo, o recrutamento externo utiliza uma variedade de ferramentas para influenciar e atrair candidatos para organização. De acordo com Banov (2000), a elaboração de um plano para o recrutamento também é essencial, pois é através deste que as oportunidades de emprego são anunciadas para atrair candidatos específicos. Segundo o autor, a importância desse planejamento é destacada pelos custos associados para a empresa, um fator especialmente relevante na era atual, onde a divulgação online pode alcançar um grande número de candidatos.

Para identificar qual das duas opções deve-se utilizar, torna-se necessário compreender o foco do processo de recrutamento. O alinhamento do recrutamento com a estratégia da empresa é essencial, pois eventuais alterações no negócio resultam na criação de novas funções, demandando, assim, novas fontes de recrutamento para atender a essas necessidades emergentes. (Ferreira, 2016). Neste sentido, conforme caracteriza Chiavenato (2010), a organização deve avaliar se busca candidatos com o objetivo de preencher cargos vagos dentro de sua estrutura, mantendo seu *status-quo* inalterado, ou se busca adquirir competências necessárias para aumentar sua competitividade organizacional. Como o presente estudo busca levantar informações sobre uma técnica de recrutamento externo, o assunto será mais bem detalhado a seguir.

2.1.2.1. Técnicas de Recrutamento Externo

Conforme aponta Chiavenato (2010), existem oito (8) principais técnicas de recrutamento externo. A primeira delas ocorre através de anúncios em jornais e revistas especializadas: Publicações em periódicos são eficazes para processos seletivos, variando conforme o perfil da vaga. Para vagas como gerentes e profissionais administrativos jornais locais ou de abrangência regional costumam apresentar bons resultados. Já para posições mais técnicas, os jornais de grande circulação são mais adequados. Em casos de vagas altamente especializadas, revistas setoriais podem ser a melhor escolha. Com o avanço da globalização, muitas multinacionais estão criando novos postos de trabalho, demandando fluência em idiomas estrangeiros e habilidades em informática. Além disso, também se torna necessário dar importância à forma que o anúncio é construído. Especialistas em propaganda salientam que o anúncio deve possuir quatro características, representadas pelas letras AIDA (Chiavenato, 2010). Segundo o autor, a primeira característica tem como objetivo chamar a atenção do leitor, a segunda está relacionada ao desenvolvimento do interesse por parte dele. A terceira é criar o desejo através do aumento do interesse, ao mencionar aspectos como satisfação no trabalho, desenvolvimento de carreira, participação nos resultados e outras vantagens. Por fim, a ação, que seria o cadastramento ou envio do currículo.

A segunda técnica de recrutamento externo é a contratação de agências de recrutamento. A organização pode, em vez de ir direto ao MRH, entrar em contato com agências de recrutamento para abastecer-se de candidatos que constam de seus bancos de dados. (Chiavenato, 2010). As agências de recrutamento externo podem ser operadas pelo governo no nível federal, estadual ou municipal, podem ser agências associadas com organizações não lucrativas ou podem ser agências particulares ou privadas de recrutamento. As agências de recrutamento são eficazes, como apresenta Chiavenato (2010), quando a empresa não conta com um departamento de RH e não está equipada para contratar ou avaliar profissionais de determinado nível. Também são eficazes quando a organização precisa atrair muitos candidatos competentes, mas não se vê apta para essa tarefa. Outra situação em que agências de recrutamento são eficazes é quando objetivo do recrutamento é atingir indivíduos que já possuem emprego e que hesitam em interagir diretamente com empresas rivais. Por fim, outro contexto favorável para contratação de agências de

recrutamento é quando a vaga em questão é de caráter sigiloso e não deve ser anunciada publicamente ao mercado, tampouco internamente na empresa. Sob esta ótica, como é caracterizado por Chiavenato (2010), para que o trabalho das agências de recrutamento seja eficaz, torna-se necessário que a organização tome algumas ações perante a agência. É importante que a organização forneça uma descrição completa e precisa do cargo a ser preenchido, além de especificar quais ferramentas devem ser utilizadas na seleção de potenciais candidatos. Outro ponto importante é o *feedback* dado à agência, explicitando quais candidatos foram rejeitados e por quais motivos.

A terceira técnica, de acordo com Chiavenato (2010), ocorre através de contatos com escolas, universidades e agremiações. A organização pode desenvolver um esquema de contatos intensivos com escolas, universidades, associações de classe (como sindicatos patronais, conselhos regionais, associações de ex-alunos), agremiações (como diretórios acadêmicos) e centros de integração empresa-escola para divulgar as oportunidades que está oferecendo ao mercado. (Chiavenato, 2010).

A quarta técnica possível, como apresenta Chiavenato (2010), é a utilização de cartazes ou anúncios em locais visíveis. Trata-se de uma estratégia de divulgação economicamente vantajosa, proporcionando um retorno substancial, visto que geralmente atrai um amplo contingente de candidatos, especialmente quando a empresa está situada em uma região de alto tráfego de pessoas. (Ferreira, 2016). Trata-se de um veículo estático e indicado para cargos simples, como operários e funcionários de escritório. (Chiavenato, 2010).

A organização, segundo Chiavenato (2010), também pode ter candidatos apresentados através de indicações de funcionários. Assim, pessoas que já integram a organização são estimuladas a apresentar ou recomendar candidatos – amigos, vizinhos ou parentes – sendo um dos veículos mais eficientes e de mais amplo espectro de recrutamento. Dependendo de como o processo é desenvolvido, o funcionário sente-se um importante corresponsável pela admissão do candidato. (Chiavenato, 2010). Conforme aponta Ferreira (2016), essa abordagem pode envolver custos baixos e apresenta uma elevada confiabilidade, uma vez que os colaboradores têm a tendência de indicar pessoas em quem confiam.

Outra técnica utilizada é a consulta aos arquivos de candidatos. O arquivo de candidatos é um banco de dados que pode catalogar os candidatos que se apresentam espontaneamente ou que não foram considerados em recrutamentos anteriores. O sistema de arquivamento é feito de acordo com

suas qualificações mais importantes, por área de atividade ou por cargo e se baseia no *curriculum vitae* ou nos dados da proposta de emprego. (Chiavenato, 2010).

A sétima técnica é o recrutamento virtual. Segundo Chiavenato (2010), é feito por meios eletrônicos e a distância através da Internet. Ele é mais rápido e proporciona uma maior facilidade de interagir digitalmente com candidatos potenciais. É benéfico tanto para as empresas quanto para os candidatos. Neste contexto, como aponta Ferreira (2016), as redes sociais têm se estabelecido como uma ferramenta frequente na procura por oportunidades no mercado de trabalho. Um aspecto relevante no recrutamento por meio das redes sociais é que, ao utilizá-las para promover suas vagas, a empresa pode compartilhar suas políticas e processos, cultura, metas organizacionais, interesses e desafios. Isso não apenas atrai potenciais candidatos, mas também afasta aqueles que não se alinham com os valores e identidade da companhia. Sobre esse tema Biberg (2019) aponta ainda o uso de sistemas de inteligência artificial (IA), como os *job boards*, e as plataformas de ATS (*Application Tracking System*).

Os job boards são uma versão eletrônica de anúncios de jornais que agrupam e padronizam oportunidades de emprego por palavras-chave, critérios de cargo, competências e localização geográfica (FREEMAN, 2002; CASSIANO; LIMA; ZUPPANI, 2016). Já as plataformas de ATS integram os job boards com bases de currículos para padronizar informações sobre os candidatos e gerenciar as diversas fases e informações do processo seletivo (BLOMMAERT; COENDERS; VAN TUBERGEN, 2014) (Biberg, 2019, p1.)

Por fim, a última técnica é a adoção de banco de dados de candidatos ou banco de talentos. Em função do não-aproveitamento de candidatos em certos recrutamentos, as organizações utilizam um banco de dados onde são arquivados os currículos para utilização futura em novos recrutamentos. Para as agências de recrutamento, o banco de dados constitui seu principal patrimônio. (Chiavenato, 2010).

2.2. Seleção

Nesta seção, serão apresentados os principais conceitos, instrumentos e variáveis que influenciam a atividade de seleção.

Enquanto o recrutamento é uma atividade de atração, divulgação e comunicação – portanto, uma atividade tipicamente positiva e convidativa –, a seleção é, ao contrário, uma atividade de escolha, de classificação e de decisão e, portanto, restritiva e obstativa. Enquanto o objetivo do recrutamento é abastecer o processo seletivo de sua matéria-prima básica – os candidatos –, o

objetivo da seleção é escolher e classificar os candidatos mais adequados às necessidades do cargo e da organização. (Chiavenato, 2010). De acordo com Santos (1985, apud Pontes, 2001,) a seleção é caracterizada como o processo no qual indivíduos são identificados para se encaixar em uma ocupação específica ou operação. No entanto, o autor também enfatiza que a seleção não envolve necessariamente a escolha de indivíduos com os níveis mais altos de habilidades ou capacidades, mas sim aqueles que são mais compatíveis com uma situação previamente estabelecida.

Dentro do processo de seleção, conforme indicado por Chiavenato (2010), existem duas opções para fundamentar o processo seletivo: o cargo a ser preenchido ou as competências a serem adquiridas. Em outras palavras, o processo seletivo deve basear-se em dados e informações sobre o cargo a ser preenchido ou em competências desejadas pela empresa.

Se de um lado temos o cargo a ser preenchido ou as competências desejadas, temos, de outro, candidatos profundamente diferentes entre si, disputando a mesma posição e concorrendo entre si. Nesses termos, a seleção passa a ser configurada basicamente como um processo de comparação e de decisão. (Chiavenato, 2010).

Visto que o processo de seleção é um sistema de comparação, o padrão ou critério de comparação e de escolha, como argumenta Chiavenato (2010), deve ser obtido através de informações sobre as competências desejadas ou sobre o cargo a ser preenchido. Assim, o ponto de partida para o processamento da seleção de pessoal é a obtenção de informações significativas sobre o cargo a ser preenchido ou a definição das competências desejadas pela organização. (Chiavenato, 2010).

2.2.1. Colheita de Informações Sobre o Cargo e Mapeamento de Competências

Conforme apresentado por Chiavenato (2010), as informações a respeito do cargo a ser preenchido pode ser colhida através de cinco maneiras distintas, porém, aqui, focaremos apenas três delas, visto que são as que mais afetam a prática de *Headhunters*.

A primeira forma é através da descrição e análise do cargo. A descrição e análise do cargo constituem o levantamento dos aspectos intrínsecos (conteúdo do cargo) e extrínsecos (requisitos que o cargo exige do seu ocupante, também chamado fatores de especificações) do cargo. (Chiavenato, 2010). Conforme Pontes a (2001), examinar um cargo requer detalhar, especificar e classificar o

posto de trabalho de acordo com seu grupo ocupacional, seja ele gerencial, de nível superior, técnico, administrativo ou operacional. De acordo com o autor, a análise examina as funções e deveres dos cargos, oferecendo um entendimento detalhado e organizado das atividades. Isso permite entender como e por que cada tarefa é realizada e identificar os requisitos necessários para assumir um determinado cargo.

Ademais também existe a técnica de Requisição de Pessoal, caracterizada pela sigla RP. A RP funciona como o início do processo seletivo, pois ela representa uma ordem de serviço emitida como objetivo de solicitar uma pessoa para ocupar determinado cargo vacante. Quando a empresa não possui uma descrição e análise do cargo, normalmente utiliza um formulário preenchido pelo solicitante com informações sobre o cargo e sobre as características desejadas do futuro ocupante. (Chiavenato, 2010). Cada empresa escolhe o modelo de RP mais apropriado de acordo com suas necessidades e as características de sua equipe de trabalho. Se houver um manual de descrição de cargos, é possível até optar por um formulário mais simplificado. (Ferreira, 2016).

Por fim, existe também a técnica de análise do cargo no mercado. Nesses casos, utilizam-se a pesquisa e a análise de cargos comparáveis ou similares no mercado para colheita e obtenção de informações a respeito (Chiavenato, 2010). É utilizada, especialmente, quando se trata de um cargo novo, ainda não existente na organização.

Por outro lado, como caracterizado por Chiavenato (2010), a colheita de dados concentrada na definição de competências individuais ocorre quando a organização baseia seu processo seletivo nas competências que deseja para si. Neste sentido, as competências podem ser hierarquizadas nos seguintes níveis: (i) competências essenciais para a organização; (ii) competências funcionais; (iii) competências gerenciais; (iv) competências individuais. A primeira diz sobre as competências que toda organização precisa construir e possui para manter sua vantagem competitiva, ao passo que a segunda aponta para as competências que cada unidade ou departamento organizacional deve possuir para servir de base às competências essenciais da organização. As competências gerenciais apontam para as competências que cada gerente ou executivo deve apresentar para ocupar posições de liderança, enquanto as competências individuais indicam o que cada pessoa deve ter para poder atuar na organização ou em suas unidades.

Devidamente localizadas, mapeadas, definidas e certificadas, as competências passam a constituir o critério básico de comparação com os candidatos. (Chiavenato, 2010).

Visto que a prática de Headhunting está diretamente ligada com as práticas de recrutamento e seleção, uma vez que o headhunter tem que identificar, atrair e selecionar potenciais candidatos para seu cliente, na próxima seção será feita uma breve introdução sobre o surgimento da prática de Headhunting, além de realizar a devida contextualização histórica e cronológica. Além disso, também abordará sobre os principais conceitos e práticas relacionadas ao tema.

2.3.Headhunting

Como apresenta Beaverstock (2014, apud Finlay and Coverdill, 2002), *headhunters* são agentes terceirizados pagos por empregadores para encontrar potenciais candidatos a cargos para eles. Seus clientes são organizações e seus êxitos dependem da capacidade de garantir uma correspondência entre seu cliente e outra parte interessada. Eles são casamenteiros do mercado de trabalho.

Conforme apontado por Beaverstock (2014, apud Bryne, 1986), Thorndike Deland foi o responsável por estabelecer o primeiro modelo de uma empresa de recrutamento executivo na cidade de Nova Iorque em 1926. A empresa de Thorndike, chamada *Thorndike Deland Associates*, começou a se especializar na contratação de executivos e gerentes de varejo para suas empresas clientes, cobrando uma taxa fixa de retenção de 200 dólares e uma comissão de 5% do valor do salário anual do primeiro ano do contratado (candidato). A taxa de retenção é o valor fixo cobrado pelas agências, ou seja, elas recebem uma parcela do valor do contrato independentemente da colocação com sucesso de um candidato.

Sob a ótica de desenvolvimento deste tipo de empresas no cenário brasileiro, pode-se observar, como apresenta Beaverstock (2014), que duas das quatro principais firmas de recrutamento executivo globais, Spencer Stuart e Boyden, abriram seus respectivos escritórios em São Paulo nos anos de 1977 e 1968 respectivamente.

Outra prática importante para consolidação das empresas de recrutamento executivo no mercado global, como caracteriza Beaverstock (2014), foi a prática de cobrança de taxas de retenção. De acordo com Beaverstock (2014, apud

Bryne, 1986), a aceitação dos clientes em pagar uma taxa de retenção a um *headhunter*, independentemente de uma colocação bem-sucedida, foi um sinal importante de que a prática de recrutamento executivo havia amadurecido. Pagar um *retainer* a uma empresa, tornando-a uma 'empresa retida', em oposição a uma 'empresa contingencial' onde a taxa da empresa era contingente ao sucesso, trouxe um ar de profissionalização e de significativa importância e aceitação no mundo corporativo.

Seguindo a segmentação apresentada por Beaverstock (2014), o processo de *headhunting* pode ser dividido em 5 principais etapas: (i) o 'desfile de beleza' ocorre entre várias empresas e o cliente, onde a empresa apresenta sua proposta para o *briefing* do cliente. Empresas de retenção destacam sua reputação, qualidade, expertise e sucesso com buscas anteriores. Empresas contingenciais podem ter que oferecer uma lista de candidatos adequados nesta etapa. O objetivo básico da apresentação da empresa ao cliente é convencê-los de que eles têm as competências para encontrar o candidato mais adequado para o papel e, acima de tudo, garantir que eles possam colocar com sucesso o candidato com o cliente; (ii) uma vez que a empresa foi selecionada para realizar a busca, a definição da tarefa se segue. A empresa trabalha em uma relação muito próxima com o cliente para determinar três critérios importantes: primeiro, como o candidato se encaixará na cultura organizacional da empresa, o que também envolve identificar as principais características e valores da empresa; segundo, identificar as competências, forças e experiências ideais do candidato; e terceiro, elaborar uma estratégia de busca que encontrará os candidatos ideais para o briefing; (iii) a empresa então parte para o mercado em busca de candidatos adequados. A empresa utiliza seu banco de dados de candidatos prováveis e outras informações pessoais conhecidas por consultores de busca no setor específico da pesquisa. A empresa de busca possui uma divisão de trabalho distinta para gerenciar o processo de busca e seleção de uma longa lista de candidatos prováveis. Pesquisadores são utilizados principalmente para gerar uma lista de candidatos potenciais e para realizar pesquisas para examinar as credenciais e experiência de trabalho dos candidatos, o que pode envolver a coleta de informações de colegas de trabalho anteriores e atuais dos candidatos. Em contraste, os consultores de busca usam as informações fornecidas pelo pesquisador para iniciar o processo de identificação de candidatos ideais para a lista. Isso é feito em um diálogo próximo com o cliente e nem todos os inicialmente identificados pelo pesquisador entrarão na lista. Uma vez que o consultor identificou uma seleção de candidatos ideais, os candidatos

direcionados são então contatados discretamente pelo consultor ou pesquisador para alertá-los sobre a vaga. Na maioria dos casos, nesta etapa, o cliente permanece anônimo; (iv) o consultor apresenta a lista de candidatos alvo ao cliente para revisão e trabalha com o cliente para elaborar uma lista restrita. Entrevistas iniciais são organizadas entre o cliente e os candidatos selecionados na lista restrita. O consultor utiliza toda a sua experiência para garantir que esse processo seja mantido em alta confidencialidade - tanto entre cliente e candidato quanto entre diferentes candidatos. Empresas de busca executiva também podem usar testes psicométricos para tipos particulares de buscas de emprego. Se o cliente não aprova a seleção de candidatos pré-selecionados antes ou após as entrevistas, a empresa de busca executiva terá que reimplementar a fase três do procedimento de busca até que seja aceitável para o cliente; (v) A fase final do processo de busca é o procedimento chamado de 'acompanhamento na integração'. O consultor de busca executiva deve garantir a negociação tranquila do pacote de remuneração do candidato com o cliente e gerenciar delicadamente o candidato para garantir que ele ou ela não seja tentado por uma contraproposta para ser retido pelo empregador atual. A empresa de busca executiva também apoia o candidato e o cliente para garantir a assimilação eficiente e suave do candidato à cultura do novo local de trabalho. Todas as buscas devem ser idealmente concluídas dentro de 90 dias e, em média, um consultor deve realizar pelo menos 12 buscas bem-sucedidas para a empresa por ano.

3 Métodos e procedimentos de coleta e de análise de dados do estudo

Na sequência serão detalhados os métodos e procedimentos de coleta e análise dos dados de estudo.

3.1. Etapas e fontes de informação de coleta de dados

Foi realizada uma pesquisa descritiva com uma abordagem qualitativa estruturada.

Realizou-se uma pesquisa de campo com seis profissionais da área de RH ou de outros departamentos responsáveis pela contratação de executivos através de agências de recrutamento executivo ou *Headhunters*. Neste contexto, a seleção dos entrevistados foi feita com base na acessibilidade à tais profissionais via *LinkedIn*.

A seleção de entrevistados também deu prioridade para profissionais em cadeiras de gestão, pois através deles é possível obter informações baseadas em visões holísticas da organização ou do departamento, além de também oferecem outros *insights* estratégicos.

3.2. Procedimentos e instrumentos de coleta de dados utilizados no estudo

A seleção do conjunto de entrevistados foi feita através de sua acessibilidade pela plataforma *LinkedIn*. Posteriormente, houve uma abordagem com estes profissionais, através da plataforma mencionada, para realizar uma breve introdução sobre o tema do estudo, além de questioná-los, previamente, se já haviam contratado agências de recrutamento executivo. Identificados os principais profissionais, foram agendadas entrevistas virtuais através da plataforma do *Zoom*.

Para condução das entrevistas, elaborou-se um roteiro de perguntas que continha dois principais blocos. O primeiro deles questionava informações do entrevistado, tanto pessoais, como nome e idade, quanto profissionais, como

cargo ocupado no momento da contratação dos serviços de *Headhunting*, área de atuação e tempo de experiência.

O segundo bloco de perguntas foi direcionado ao processo de seleção e à dinâmica de relacionamento com as agências de recrutamento executivo, além das condições internas e externas da organização no momento da contratação de tais serviços. As perguntas iniciais pretendiam identificar outras possíveis técnicas de recrutamento utilizadas para a contratação de executivos. Também buscou-se avaliar as condições internas da empresa e do MT/MRH. Os questionamentos subsequentes visavam avaliar a relação entre *Headhunters* e seus clientes, no caso, os entrevistados. O objetivo foi identificar quais eram os principais critérios utilizados para a seleção e contratação das agências, além de investigar o processo de disponibilização de informações sobre o cargo solicitado. As perguntas finais tiveram como objetivo avaliar as percepções dos entrevistados perante aos benefícios e desvantagens dos serviços de *hunting*, além dos desafios existentes na dinâmica entre agência e cliente.

Todas as entrevistas foram realizadas de maneira virtual, durante o mês de Outubro de 2023, através da plataforma do *Zoom*, onde os entrevistados e o entrevistador estavam com suas respectivas câmeras abertas. Com a permissão dos entrevistados as entrevistas foram gravadas e tiveram, em média, trinta minutos de duração.

3.3. Formas de tratamento e análise dos dados coletados para o estudo

Os dados coletados foram analisados de maneira qualitativa através da análise do conteúdo das entrevistas e a comparação com o conteúdo teórico apresentado anteriormente. Além disso, também foram feitas comparações entre as respostas apresentadas por cada entrevistado, visando avaliar e analisar potenciais diferenças ou semelhanças e quais razões levam para tais divergências ou convergências.

3.4. Limitações do Método

As principais limitações percebidas ao longo da coleta de dados estão associadas ao fato do autor não ter experiência com entrevistas acadêmicas.

Além disso, sua atuação como *Headhunter* em uma agência de recrutamento executivo pode ter trazido algum tipo de viés no momento da realização e interpretação das perguntas. Outra limitação percebida está relacionada ao contingente de profissionais entrevistados, além da ausência de uma leitura de linguagem corporal, visto que as entrevistas foram realizadas virtualmente pelo *Zoom*. Apesar das limitações descritas acima, o estudo trouxe informações relevantes sobre o problema de pesquisa proposto.

4 Apresentação e análise dos resultados

Este capítulo, organizado em duas seções, apresenta e discute os principais resultados alcançados, analisa e discute suas implicações e produz sugestões sobre o estudo previamente selecionado. A primeira seção apresenta os perfis dos entrevistados, indicando uma breve descrição sobre sua formação acadêmica e atuação profissional. Na segunda seção são apresentados, analisados e comparados os principais resultados obtidos com o referencial teórico apresentado previamente.

4.1. Perfil dos entrevistados

O perfil dos entrevistados é composto por profissionais responsáveis pela contratação de colaboradores de nível executivo, majoritariamente, inseridos no departamento de Recursos Humanos em posições de gerência.

Dos seis profissionais entrevistados, apenas um deles se diferencia dos demais por não ter uma formação acadêmica e atuação profissional dentro da área de Recursos Humanos, ocupando uma posição de diretoria em uma empresa do setor de tecnologia da informação (T.I.) e com formação também na área de T.I. Esta entrevistada mencionou ser a única responsável pela contratação de profissionais executivos para a sua empresa, o que justifica sua permanência para a realização da entrevista.

A tabela 1 apresenta, em detalhes, o perfil de todos os participantes da pesquisa

Tabela 1 – Perfil dos Entrevistados

	E1	E2	E3	E4	E5	E6
Gênero	Feminino	Feminino	Feminino	Feminino	Feminino	Feminino
Graduação	Informações de Sistema	Psicologia	Administração	Administração	Análise de Sistemas	Administração
Pós-graduação	Administração	Gestão de Negócios	Gestão de Pessoas	Gestão de Recursos Humanos	Gestão de Pessoas	Gestão de Recursos Humanos
Cargo Ocupado	Diretora de Tecnologia da Informação	Gerente de RH	Gerente de RH	Head de Pessoas e Marketing	Parceiro de Negócios de RH (HR Business Partner)	Gerente de RH
Sector	Tecnologia da Informação	Energia Elétrica	Serviços Financeiros	Indústria de Maquinários e Equipamentos	Alimentos	Seguros
Anos de Experiência	24 anos	19 anos	14 anos	8 anos	18 anos	26 anos

Fonte: próprio autor (2023)

4.2. Descrição e Análise dos resultados

A descrição e análise dos principais resultados obtidos com as entrevistas será dividida em quatro seções, organizadas considerando os principais temas abordados.

4.2.1.Principais Fontes de Recrutamento

O segundo bloco de perguntas do roteiro focou na experiência dos entrevistados com a contratação de agências e consultorias de recrutamento executivo. Porém, antes de abordar sobre o tema de *headhunting* com os entrevistados, o entrevistador buscou identificar quais são as outras formas de recrutamento utilizadas pela empresa para cargos executivos ou especializados. Dois (2) dos seis (6) entrevistados, E1 e E2, apontaram contratar, exclusivamente, agências ou consultorias de recrutamento executivo, apenas para posições estratégicas, executivas ou muito específicas.

Por outro lado, os quatro (4) entrevistados restantes, E3, E4, E5 e E6, disseram que, antes de recorrerem às agências ou consultorias, tentavam encontrar o profissional ideal para o cargo através de indicações de

colaboradores internos ou até mesmo de colegas em sua rede de conexões profissionais. Neste sentido, a E5 apresentou a seguinte resposta:

“Esta questão de indicação é algo que a gente precisa fortalecer. Inclusive em empresas maiores tem até programas de incentivo de indicações, em que o funcionário que ficar mais de 3 meses e passar ali do contrato de experiência, a pessoa que indicou ganha X reais ou um extra no cartão de benefícios. Tem muitas empresas fazendo isso porque você coloca o nome desta pessoa vinculada ao colaborador, então a pessoa não vai querer indicar alguém ruim. Então essa prática de indicação nós utilizávamos muito, principalmente em vagas de níveis menores, como especialistas ou coordenadores.”.

A entrevistada E3 também reforçou a eficácia das indicações no processo de recrutamento:

“Quando é um cargo executivo, de confiança, estratégico, eu sinceramente gosto muito de indicações. Eu me sinto muito à vontade com indicações, porque geralmente a pessoa que está indicando já conhece da cultura da empresa, então nosso trabalho fica muito mais focado para uma análise técnica do que de fato uma análise comportamental ou de competências.”.

As respostas de E3 e E5 ilustram a eficiência do recrutamento externo através de indicações dos funcionários, conforme indicado por Chiavenato (2010) e Ferreira (2016).

Outra forma de recrutamento indicada por E5 e E6 foi a utilização de grupos em redes sociais, como *WhatsApp* ou *Facebook* para o compartilhamento de cargos em aberto:

“Hoje a gente também utiliza muito o WhatsApp. Tenho vários grupos com recrutadores, fazendo o compartilhamento de vagas e tem funcionado super bem também. Então essa ferramenta do WhatsApp realmente tem mostrado bastante resultado. Acho que, por lá, as coisas acontecem mais rápido e todo mundo tá querendo se ajudar.”. (E5, 2023)

Outra forma de recrutamento indicada por E4, foi a execução do processo de recrutamento pelos próprios profissionais ou gerentes de recursos humanos da empresa, quer seja com a utilização de redes sociais ou outras formas de recrutamento. Ela disse que:

“No começo eu fazia tudo com agências para cargos gerenciais. Chegou uma época que eu percebi que onde a agência anunciava, eu também podia anunciar, então eu mesma passei a postar as vagas no *LinkedIn* e outros sites de vagas. Por eu estar dentro do ambiente da empresa e entender o negócio de ponta a ponta, tinha muito detalhe específico que a agência não conseguia captar e acabava que eu era a única que tinha o conhecimento técnico pra tocar aquela posição. Então quando se tratava de uma posição com muitos detalhes técnicos e habilidades específicas, eu até direcionava para uma agência, mas também tocava o processo em paralelo por conta própria. Por exemplo, minha última vaga gerencial que eu tive em aberto, acabei nem recorrendo às agências, fiz toda pelo *LinkedIn*.”.

As respostas de E5 e E4 ilustram a utilização do recrutamento virtual apresentada por Chiavenato (2010). E5 indica o uso do *WhatsApp* para compartilharem suas posições não-preenchidas. Além disso, a fala de E4 indica

diretamente para a utilização de sites de vagas, como o *LinkedIn*, para o compartilhamento de vagas, tanto executivas, quanto operacionais, e abordagem com os candidatos. Ilustra, ainda, o exposto por Biberg (2019) sobre o recrutamento virtual.

4.2.2. Motivadores e Critérios

Esta seção tem como objetivo não só apresentar e analisar os fatores que levam uma empresa a contratar os serviços de uma agência de recrutamento executivo, mas também identificar os principais filtros, ou seja, os critérios utilizados para a seleção e contratação de determinada agência.

Inicialmente, o entrevistador buscou avaliar se existiam conjunturas específicas do mercado de trabalho (MT) que pudessem influenciar na contratação de agências de recrutamento executivo. Sob esta ótica, cinco (5) entrevistados apontaram que, no momento da contratação de consultorias de recrutamento executivo, não havia condições específicas apresentadas pelo MT que influenciaram sua decisão ou, simplesmente, não se recordavam de quais eram tais condições no ato da contratação. Por outro lado, a E2 apontou, de maneira generalista, que as condições de estabilidade ou de incerteza no setor de atuação da empresa foram determinantes para contratação de agências. Neste contexto, a E2 disse:

“Em geral, o setor de Óleo e Gás costuma passar por momentos de estabilidade ou de muitas movimentações e essas condições dependem de diversos fatores, seja o câmbio do dólar ou até mesmo a inserção de novos *players* dentro do setor. Normalmente, nós contratávamos consultorias de recrutamento quando o mercado apresentava muita estabilidade, pois nestes períodos, não havia nenhum tipo de movimentação ocorrendo de maneira natural, portanto nós tínhamos que recorrer às agências para que elas pudessem mapear o mercado e nos recomendarem profissionais qualificados para nossas posições. Normalmente eram pessoas que estavam satisfeitas em suas empresas atuais e por isso mesmo que as agências eram importantes para que nossas posições pudessem chegar até essas pessoas. Quando havia uma nova empresa ou uma joint-venture ocorrendo no mercado, isso naturalmente fazia com que houvesse reestruturações e, conseqüentemente, muitos profissionais ficavam disponíveis no mercado. Nestes casos, não havia muita necessidade de contratarmos consultorias, porque esses profissionais chegavam até nós e nossas vagas publicadas no LinkedIn sempre tinham um volume de candidatos suficiente para que fossem contratados. Acredito que isso não seja uma característica exclusiva do setor de Óleo e Gás. Tenho amigos que trabalham no setor de saúde que também mostraram que essas movimentações naturais ocorrem dentro do setor.”.

Os entrevistados também foram questionados sobre quais eram as condições internas de seus respectivos departamentos de Recursos Humanos (RH) quando contrataram agências de recrutamento executivo. As respostas

foram semelhantes, apontando uma carência de equipe interna para a condução do recrutamento por conta própria.

Os entrevistados E1, E3, E5 e E6 apontaram que o principal fator interno do departamento de RH que levou a contratar agências de recrutamento foi a falta de tempo. Como justificativa relataram que, no momento da contratação de consultorias de recrutamento executivo, o departamento de RH se encontrava com muitas outras demandas, como resolução de conflitos, desenvolvimento de pessoas, folha de pagamentos, entre outros. Logo, o departamento de RH não contava com colaboradores ou recursos suficientes para que pudessem atender a demanda de um recrutamento executivo sem que isso acarretasse em atrasos ou dificuldades para o atendimento de demandas internas. A resposta de E3 exemplifica o tema:

“Meu maior problema sempre foi tempo. A gente sempre tava mega corrido e abarrotado de coisas pra resolver, você sabe né? Pagar os salários, assinar contratos, resolver problemas de relacionamento, etc. Então se eu tirasse alguém da minha equipe só pra fazer recrutamento, com certeza ia atrasar todas as outras coisas.”

Já E2 e E4 apresentaram outras condições internas que foram determinantes para a contratação de agências de recrutamento executivo. De acordo com elas, devido às especificações técnicas do cargo vago, os profissionais de RH não tinham conhecimento ou capacidade técnica para avaliar se os potenciais candidatos estavam aptos ou não para preencherem aquela posição, especialmente na fase de recrutamento. Consequentemente, tornava-se necessário a contratação de uma consultoria ou agência de recrutamento executivo especializada naquela área de atuação para que aquele cargo pudesse ser preenchido. De acordo com E4:

“Como o meu setor tem umas coisas, uns detalhezinhas muito específicos, o meu RH não conhecia de alguns termos e concorrentes do mercado. Então já tiveram vezes que eu pedia pra eles mapearem alguns executivos dos concorrentes e eles me mostravam pessoas de empresas nada a ver.”

Os relatos dos entrevistados ilustram o cenário apresentado por Chiavenato (2010), em que as agências de recrutamento são eficazes pois o departamento interno de RH não está equipado para contratar ou avaliar profissionais de determinado nível.

Além deste, outros dois cenários de eficácia das agências apresentados por Chiavenato (2010) foram exemplificados nas respostas de E2 e E6 quando questionadas sobre os critérios utilizados para seleção e contratação de uma agência de recrutamento executivo. Elas apontaram para a importância da confidencialidade e sigilo durante a condução do processo de recrutamento

como um dos principais fatores. E2 aponta para o cenário em que a empresa busca contratar colaboradores de seus concorrentes:

“Quando a gente queria tirar alguém de um concorrente nós sempre recoríamos para um Headhunter, porque, até mesmo por questões de ética profissional, nós não queríamos deixar aberto para o mercado que estávamos contratando para aquela posição. Este sigilo era muito importante para não alertar o mercado que havia movimentações internas sendo feitas na nossa empresa, porque isso também significava que iam ter mudanças nas operações como um todo.”.

Ademais, E6 indica o uso de agências de contratação de executivos quando a posição não pode ser divulgada publicamente ou internamente:

“Tiveram momentos que queríamos aumentar o time de uma área, mas não queríamos que este time soubesse disso, porque isso acabava gerando muita insegurança e desconfiança dentro da equipe. Também já aconteceu de termos que substituir um profissional e, obviamente, ele não podia saber que ia ser substituído, senão poderia acabar gerando conflitos internos na empresa. Nesses casos, nós contratávamos agências. Por mais que nosso time interno de RH conseguisse preencher aquela posição, nós não queríamos criar um ambiente de insegurança ou de incerteza nessas equipes, então as agências vinham com esta questão de confidencialidade bem forte. A gente sempre deixou bem claro que eles não podiam abrir o nome da empresa que estava contratando e nem passar informações muito detalhadas para os candidatos, com receio de que eles pudessem descobrir que era a gente.”.

Outros critérios para seleção e contratação das agências também foram apresentados. Neste contexto, as respostas de E1, E3 e E4 apresentaram a importância de conhecer e confiar nos profissionais da empresa de *hunting*. E1 disse que o seu principal critério era conhecer pessoas que trabalhassem na agência:

“Se eu tenho um amigo headhunter ou conheço alguém que trabalha numa consultoria de recrutamento, eu normalmente vou dar preferência para aquela empresa, porque a proximidade e o contato ficam muito mais fáceis, dinâmicos e acessíveis.”.

E3 e E4 também apresentaram respostas semelhantes, dizendo que, inicialmente, recebiam uma indicação de consultoria através de algum colega ou conhecido e, após a primeira contratação de tal consultoria, avaliavam o resultado obtido e decidiam se iriam seguir atuando com ela.

O fator de menor custo foi apontado por E6 como o principal para a contratação de uma consultoria, sendo o tempo de entrega de uma primeira lista de potenciais candidatos um fator determinante. A E3 também apontou o critério de menor custo como um dos critérios utilizados para a contratação de uma consultoria, não sendo, contudo, o principal utilizado pela empresa em que atua. Ambas mencionaram realizar cotações prévias com outras agências com o intuito de identificar a de menor custo.

“Meu primeiro critério é sempre o custo. Como eu tenho um orçamento apertado, eu miro sempre na agência que cobrar o menor valor para aquela posição.” (E6, 2023).

Já E5 apontou que o primeiro critério utilizado era a localização da agência. De acordo com ela:

“Eu acho que uma consultoria que toca posições na região onde ela está localizada, tende a ser bem mais assertiva. E isso eu já vi na prática. Querendo ou não, quando o consultor frequenta a mesma região dos candidatos que ele tá entrevistando, ele conhece as dores daquela pessoa. Ele sabe melhor o transporte e o trajeto que aquele candidato vai fazer no dia-a-dia, ele conhece os desafios de morar naquela região. Acho isso muito importante, principalmente no Brasil, onde cada cidade tem uma certa peculiaridade ou problema que outros lugares não tem.”.

Por fim, quatro entrevistados, E1, E3, E4 e E5, mencionaram que o nível de *expertise* da agência também era um fator determinante para sua contratação. Este tema será abordado com mais profundidade na próxima seção.

4.2.3. Relação entre Agência e Cliente

Devidamente identificadas as principais condições internas da empresa e os principais critérios utilizados para a seleção e contratação de agências de recrutamento executivo, esta seção busca apresentar os aspectos mais relevantes da dinâmica do relacionamento existente entre uma agência e seus clientes, além de quais impactos eles podem gerar durante o processo.

Conforme apresentado na seção anterior, alguns entrevistados mencionaram já conhecerem pessoas que atuassem em agências de recrutamento executivo, ao passo que outros apontaram para utilização de certos filtros para a contratação delas. Independentemente da situação, a partir do primeiro contato entre um potencial cliente e uma agência de recrutamento executivo ocorre o que Beaverstock (2014) caracteriza como o ‘Desfile de Beleza’.

Esta primeira etapa do processo de *headhunting*, o ‘Desfile de Beleza’, mostrou-se relevante para os entrevistados, influenciando não só suas percepções sobre a agência em questão, mas também a eficácia do serviço prestado pela agência em si. Dois entrevistados, E4 e E5, apontaram para uma aproximação prévia com as agências de *hunting* antes mesmo de haver uma vaga em aberto, com o objetivo de conhecerem sobre o processo de recrutamento utilizado pela agência, além de suas conquistas e indicadores de eficiência.

De acordo com Beaverstock (2014), neste primeiro contato entre um cliente e uma agência, é comum que as agências destaquem sua reputação e seu nível de *expertise* no processo de recrutamento. Conforme apontado ao final da seção anterior, quatro entrevistados, E1, E3, E4 e E5 mencionaram que o nível de experiência, *expertise* ou conhecimento que a agência apresentava para o setor da empresa contratante ou para o cargo solicitado foram relevantes para a seleção e contratação da agência. E3 disse:

“A gente quase sempre utilizava uma consultoria específica para um cargo específico. Por exemplo, quando era um cargo estratégico dentro da área financeira, a gente contratava consultoria X. Quando se tratava de um cargo de logística ou controladoria, nós contratávamos agência Y. Se fosse uma posição para o departamento de marketing, também utilizávamos outra consultoria.”.

Outro critério que também pode ser identificado durante a etapa do ‘Desfile de Beleza’ é o critério de custo. Neste contexto, E4 mencionou realizar reuniões de primeiro contato com agências de recrutamento executivo com o objetivo de identificar quais eram os valores cobrados por elas e, conseqüentemente, poder ter um parâmetro de custo para as outras agências que já contratava anteriormente. Quando questionada sobre o número de agências com que atuava simultaneamente, E4 disse:

“Eu normalmente toco uma posição só com uma única consultoria mesmo, até porque sairia muito caro ficar prospectando com muitas outras devido a taxa de retenção. O que eu gosto de fazer é pelo menos uma reunião de alinhamento com outra consultoria, sem assinar contrato nem nada, para eles possam me falar qual seria o valor que eles cobrariam. Assim eu consigo chegar pra minha consultoria principal com um valor na cabeça e ter mais bagagem pra negociação.”

A próxima etapa do processo de *Headhunting*, assim como apresenta Beaverstock (2014), está diretamente relacionada à proximidade entre a agência e seus respectivos clientes. Nesta etapa, a agência busca obter o máximo de informações possíveis sobre o cargo solicitado, para que possa determinar como o candidato se encaixará na cultura organizacional, além de definir quais são as principais competências, forças e experiências exigidas pela posição e qual será a estratégia de busca mais adequada.

Para disponibilizar estas informações, todos os seis (6) entrevistados mencionaram fazer reuniões de alinhamento com as agências. Todos apontaram para a importância dessa fase durante o processo de contratação de uma agência, pois a disponibilização dessas informações é essencial para o nível de eficácia e de sucesso por parte dos consultores. E1 disse:

“Eu acredito que quanto mais próximo melhor. Por mais que no começo possa parecer que eles não tão entendendo muito bem da posição, conforme a gente vai fazendo mais vagas, eles vão conhecendo a nossa empresa e do que que a gente gosta,

qual perfil comportamental tem que ser, etc. Chega um momento que a gente nem precisa conversar com o candidato, a gente já passa diretamente pra ser entrevistado pelo gestor da vaga, porque a gente já sabe que a consultoria conhece nosso estilo.”.

A disponibilização de informações do cargo e definição de ferramentas de busca também é apontada por Chiavenato (2010) como um dos pré-requisitos para que o serviço prestado pela agência de recrutamento torne-se mais eficaz.

A entrevistada E3 apresentou a utilização, por parte da consultoria, de uma outra técnica durante a reunião de alinhamento que outros entrevistados não mencionaram. Com exceção de E3, os entrevistados apontaram que a disponibilização das informações do cargo ocorria ao longo da reunião de alinhamento de maneira oral, ou seja, através das conversas, perguntas e respostas levantadas entre o entrevistado e os profissionais da agência. Quando questionada sobre como ela disponibilizava as informações para as agências, E3 disse:

“Durante a reunião de alinhamento, um dos consultores me passou um formulário para que eu preenchesse. O formulário era basicamente o corpo de *uma job description* em branco, então eu tive que falar quais eram as principais atribuições, qual a área de formação, quanto que a gente tava disposto a pagar pra posição, coisas assim. Perguntava do tamanho de equipe e também sobre a minha empresa.”.

De acordo com ela, a consultoria contratada solicitou que ela preenchesse um formulário contendo diversas informações sobre o cargo solicitado, como nível hierárquico, equipe, formação acadêmica, entre outros, além de informações sobre sua empresa em si, como localização e faturamento. Tal resposta mostra a utilização, por parte dos consultores e recrutadores, de uma técnica de obtenção de informações que se assemelha bastante a uma das técnicas apresentadas por Chiavenato (2010), a de requisição de pessoal consiste em um formulário contendo informações relevantes para o cargo vacante. Neste contexto, os consultores utilizaram um formulário semelhante para que pudessem obter as informações do cargo. A principal diferença reside no solicitante. De acordo com a técnica apresentada por Chiavenato (2010), o solicitante seria o gerente ou o profissional responsável pela liderança do cargo vacante, ao passo que no relato de E3, o solicitante do formulário é a própria agência, enquanto ela teve apenas o trabalho de preenchê-lo.

Ademais, Chiavenato (2010) também menciona sobre a importância do *feedback* dado por parte do cliente para a agência contratada, explicitando quais candidatos foram rejeitados e por quais motivos. A resposta apresentada por E1, quando questionada sobre o contato com as agências após a colocação bem-

sucedida de um candidato, exemplifica alguns aspectos do processo de *feedback*. De acordo com ela:

“Olha, eu sempre tentei manter uma relação próxima com os consultores que eu contratava. Eu acho que assim eles conseguem entender melhor sobre a minha empresa e quais os perfis que a gente gosta mais. Dificilmente eles acertavam de primeira, mas conforme íamos conversando e passando nossas opiniões, eles iam ajustando o processo e trazendo novos candidatos. Lembro de uma posição que fizemos com uma agência, mas a posição exigia saber usar um sistema muito específico e os consultores não conseguiram avaliar isso na primeira lista de candidatos que enviaram. Aí eu tive que fazer segunda reunião com eles e sugerir alguns teste e perguntas que eles podiam usar pra saber se aquele candidato sabia mexer com o sistema ou não.”.

4.2.4. Benefícios, desvantagens e desafios

A última seção teve como objetivo avaliar, de maneira geral, os principais benefícios, desvantagens e desafios percebidos pelos entrevistados em suas experiências de contratação de agências de recrutamento executivo.

Inicialmente, buscou-se identificar os principais benefícios percebidos. O principal, apresentado pelos seis (6) entrevistados, tem relação ao tempo necessário para o preenchimento da posição solicitada ou ao tempo que o departamento de RH obteve para poder atender outras demandas internas de suas empresas. Quatro (4) dos entrevistados, E1, E2, E3 e E6 mencionaram ter contratado grandes consultorias de recrutamento, ou seja, empresas de relevância e reputação no mercado de *headhunting* que dispunham de um amplo banco de currículos que viabilizasse preencher a posição solicitada o mais rápido possível.

Os demais entrevistados, E4 e E5, apontaram que a contratação de consultorias de recrutamento foi essencial para que eles pudessem direcionar seus recursos e colaboradores para a resolução de demandas internas de suas empresas.

Outro benefício percebido, citado por E3, E5 e E6, foi o acesso a uma maior quantidade de candidatos qualificados, o que exemplifica uma das vantagens indicadas por Chiavenato (2010). De acordo com o autor, as empresas recorrem as agências de recrutamento quando buscam atrair um grande volume de candidatos, porém não tem capacidades internas para isso.

Já em relação às principais desvantagens percebidas pelos entrevistados em suas experiências de contratação de agências ou consultorias de recrutamento executivo, os entrevistados E1, E4 e E5 apresentaram uma insatisfação perante a prestação dos serviços de *headhunters* causadas pelo desalinhamento cultural e comportamental entre o candidato apresentado pela consultoria e a empresa contratante. A E5 disse:

“O consultor não conseguiu captar o clima aqui da empresa, acho que ele falhou em não fazer um alinhamento presencial em que pudesse avaliar questões do ambiente e da cultura organizacional da gente. Aí quando ele apresentou os principais candidatos, todos eles eram tecnicamente perfeitos para a posição, mas alguns não tinham o menor *match* cultural com a gente. Então acabou que numa lista de acho que quatro (4) ou cinco (5) candidatos que ele apresentou, tinham dois (2) que eram completamente fora do perfil da empresa.”.

Novamente, as respostas apresentadas por E1, E4 e E5 destacam a importância da proximidade, conforme aponta Beaverstock (2014), entre a agência e seus clientes e, conseqüentemente, da disponibilização de informações sobre a empresa solicitante e sobre o cargo vacante.

A entrevistada E6 mencionou que a principal desvantagem da contratação de agências de recrutamento executivo era o valor cobrado por ela. De acordo com ela, realizar o recrutamento de executivos através de consultorias é um processo muito caro, além de muitas consultorias cobrarem taxas de retenção independentemente do cargo solicitado ser preenchido ou não. A opinião apresentada por E6 é contrária ao que Beaverstock (2014) apresenta quando fala sobre as taxas de retenção cobradas por muitas agências de recrutamento. De acordo com o autor, a cobrança destas taxas foi essencial para consolidar a imagem profissional das agências na percepção de seus clientes. Por outro lado, o relato de E6 mostra que houve a criação de uma percepção negativa devido a cobrança de taxas de retenção por parte das agências de recrutamento.

Por fim, os entrevistados foram perguntados sobre os potenciais desafios percebidos em suas experiências com contratação de agências de recrutamento executivo. Apenas os entrevistados E1 e E5 identificaram ter tido um desafio durante suas experiências que foi a gestão do relacionamento entre contratante e agência, o que impacta na eficácia dos consultores e, conseqüentemente, no preenchimento da posição solicitada. Porém, uma delas, a E5, indicou que esse desafio inicial pode se tornar facilmente uma vantagem ou benefício para ambos os agentes desta relação. Neste contexto, E5 disse:

“Inicialmente a relação pode parecer distante e com poucas interações, porém conforme se estabelecem relações de confiança e as interações aumentam, a consultoria passa a ter um entendimento melhor de quais perfis se encaixam adequadamente pra gente.”

5 Conclusões e recomendações para novos estudos

Este estudo teve como objetivo identificar quais são as principais motivações que levam uma empresa a contratar os serviços de uma agência de recrutamento executivo ou *hunting*, além de verificar as principais vantagens, desvantagens e desafios percebidos deste tipo de serviço. O estudo contou com uma pesquisa bibliográfica e de campo, através de entrevistas realizadas com profissionais atuantes em posições de liderança responsáveis pela contratação de executivos para suas empresas.

A partir do estudo realizado, percebe-se que o objetivo da pesquisa foi alcançado, uma vez que foi possível identificar quais fatores que levam uma empresa a contratar agências de recrutamento executivo, além de verificar quais outros métodos de recrutamento são utilizados para o preenchimento de posições executivas. Também foi possível obter as principais percepções quanto às vantagens, desvantagens e desafios relacionados a contratação de agências de recrutamento executivo.

No que diz respeito às fontes de recrutamento, a pesquisa evidenciou a diversidade de abordagens utilizadas pelos entrevistados. Enquanto algumas optam por agências de recrutamento executivo exclusivamente para posições estratégicas, outras exploram métodos mais informais, como indicações internas e redes sociais. Destaca-se a importância atribuída à prática de indicações, visto que muitos entrevistados mencionaram a utilização desta técnica de recrutamento para o preenchimento de cargos executivos.

A análise dos motivadores para a contratação de agências de recrutamento revelou a influência das condições e das demandas internas dos departamentos de Recursos Humanos. Neste contexto, percebe-se que a carência de tempo e de recursos juntamente com o desconhecimento técnico sobre alguns perfis muito especializados dos recrutadores internos da empresa indicam as principais condições em que as agências de recrutamento executivo são contratadas.

Em relação aos critérios utilizados para a seleção e contratação das agências de recrutamento executivo, os resultados apontam para uma abordagem multifacetada, onde a confiança nas relações, o custo, a localização

e a *expertise* são elementos interligados que influenciam de maneira única a decisão de cada entrevistado. Essa diversidade de critérios destaca a complexidade do processo de escolha e a importância de considerar uma gama variada de fatores para atender às necessidades específicas de cada empresa.

Sobre a relação entre clientes e agências de recrutamento executivo e o respectivo processo de *headhunting*, destaca-se o "Desfile de Beleza" como um estágio crucial. A proximidade e o alinhamento cultural foram ressaltados como elementos essenciais para o sucesso dessa parceria. As reuniões de alinhamento, nas quais os clientes compartilham informações detalhadas sobre a vaga, foram destacadas como um ponto crucial para o sucesso do processo de recrutamento.

Quanto às percepções gerais, os benefícios mais mencionados foram a agilidade no preenchimento de posições e a possibilidade de direcionar recursos internos para outras demandas. No entanto, desafios foram identificados, principalmente relacionados ao desalinhamento cultural entre os candidatos apresentados pelas agências e as empresas contratantes. A gestão do relacionamento entre contratante e agência também foi apontada como um desafio, indicando a importância do estabelecimento de uma comunicação eficaz. Em relação às desvantagens, percebe-se que o fator do custo associado à contratação das agências de recrutamento executivo como a única desvantagem obtida na pesquisa.

5.1. Sugestões e recomendações para novos estudos

Sugere-se que pesquisas similares sejam realizadas com uma maior quantidade de entrevistados para uma compreensão mais ampla dos principais motivadores e desafios envolvidos na contratação de uma agência de recrutamento executivo. Ademais, recomenda-se a realização de investigações direcionadas para as percepções da contratação de agências de recrutamento como um todo, não só as de recrutamento executivo. Além disso, recomenda-se a investigação feita através de questionários ou formulários de autopreenchimento, permitindo que um maior volume de profissionais seja considerado e que os resultados sejam obtidos de maneira quantitativa. Por fim, sugere-se a realização de pesquisas similares considerando setores específicos do mercado, visando obter insights ou informações específicas sobre o

fenômeno de contratação de agências de recrutamento executivo para este setor.

6 Referências Bibliográficas

Association of Executive Search and Leadership Consultants (AESC). **Guia Global para a Escolha de Empresas de Executive Search**. 2019 Disponível em: <https://www.aesc.org/sites/default/files/uploads/documents/publications/AESC_Global_Guide_to_Choosing_an_Executive_Search_Firm_Portuguese_Translation.pdf>. Acesso em 28 de Outubro. 2023.

BANOVM. R. **Recrutamento, seleção e competências (3a. ed.)**. [s.l.] Editora Atlas S.A., 2000.

BEAVERSTOCK, J. V.; FAULCONBRIDGE, J. R.; SARAH J.E. HALL. **The Globalization of Executive Search**. [s.l.] Routledge, 2014.

BIBERG, J. M. M. A evolução do recrutamento & seleção pelo uso de mídias sociais: um estudo pela perspectiva de recrutadores e selecionadores brasileiros. **XLIII Encontro da ANPAD – EnANPAD**. São Paulo, 2019.

BOGHOSSIAN, L. F. D. **Headhunting e o processo de recrutamento e seleção de pessoas**. 2012. 30 f. Monografia (Graduação) - Faculdade de Tecnologia e Ciências Sociais Aplicadas - FATECS, Centro Universitário de Brasília, Brasília, 2012.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

FERREIRA, P. I. **Atração e seleção de talentos**. Rio de Janeiro: LTC, 2016.

PONTES, B. R. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal**. São Paulo: Ltr, 2001.

SILVA, M. L. D; NUNES, G. D. S. **Recrutamento e Seleção de Pessoal**. São Paulo: Érica, 2002.

SOBRAL, F; PECL, A. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

Anexo 1

Instrumento de Coleta de Dados

Parte 1: Dados do Entrevistado.

- 1) Nome?
- 2) Formação acadêmica?
- 3) Área de atuação?
- 4) Tempo de experiência na área?

Parte 2: Roteiro de Entrevista.

- 1) Quais outras técnicas de recrutamento você utilizava para o preenchimento de cargos executivos?
- 2) Quais eram as condições do mercado de trabalho quando você contratou agências de recrutamento executivo?
- 3) Quais eram as condições internas do departamento de recursos humanos quando você contratou agências de recrutamento executivo?
- 4) Quais eram os critérios que você utilizava para a seleção e, posteriormente, para a efetiva contratação de uma agência de recrutamento executivo? Você contratava mais de uma agência simultaneamente?
- 5) Como ocorria a disponibilização de informações sobre o cargo solicitado?
- 6) Quais outras dinâmicas ocorreram durante sua relação com a agência contratada? Houve necessidade de realizar novas reuniões com a agência? Quais dessas dinâmicas você enxerga como sendo determinantes para a eficácia do serviço prestado pela agência?
- 7) Houve sucesso com a contratação dos serviços de *Hunting*? Em caso negativo, quais fatores você atribui ao fracasso? Como você passava o feedback para que as agências ajustassem o processo de *hunting*?
- 8) Quais são os principais benefícios percebidos com a contratação das agências de recrutamento executivo?

- 9) Quais são as principais desvantagens percebidas com a contratação de agências de recrutamento executivo?
- 10) Quais são os principais desafios percebidos com a contratação de agências de recrutamento executivo?