



Instituto Superior de Economia e Gestão

UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA

DESDE 1911

# **MESTRADO**

## **GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

### **TRABALHO FINAL DE MESTRADO**

**DISSERTAÇÃO**

**HEAD-HUNTING - O PROCESSO DE SELEÇÃO E  
RECRUTAMENTO / FATORES CRÍTICOS PARA O  
SUCESSO E A IMPORTÂNCIA DA ÉTICA.**

**DIOGO JOÃO LOPES DE ALMEIDA RIBEIRO**

**SETEMBRO - 2012**

# **MESTRADO EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

## **TRABALHO FINAL DE MESTRADO**

### **DISSERTAÇÃO**

**HEAD-HUNTING - O PROCESSO DE SELEÇÃO E  
RECRUTAMENTO / FACTORES CRÍTICOS PARA O  
SUCESSO E A IMPORTÂNCIA DA ÉTICA.**

**POR DIOGO JOÃO LOPES DE ALMEIDA RIBEIRO**

**ORIENTAÇÃO:**

**PROF. DR. JORGE FILIPE DA SILVA GOMES**

**SETEMBRO - 2012**

## Resumo

O *Executive Search* é utilizado para o Recrutamento e Seleção de executivos que ocupam cargos de elevada importância nas organizações. Esta técnica é escolhida sobretudo devido ao seu método de pesquisa direta, que incide no mercado, de uma forma particular, que a distingue das restantes formas de recrutamento e seleção, procurando no mesmo os candidatos ideais, tanto a nível de *soft* como *hard skills* para ocupar aquela posição. Tem por base uma relação de confiança entre o consultor, a empresa cliente e o candidato.

Este trabalho procura dar a conhecer esta atividade, que tem vindo a crescer e a ganhar importância na Gestão de Recursos Humanos, e contribuir para ser mais um elemento que forneça conhecimento sobre a mesma. Tem como objetivos principais compreender como se desenvolve esta consultoria, verificar quais as suas fases, perceber qual a importância da ética na mesma, os requisitos para ter sucesso como *head-hunter* e ainda a razão de recorrer a esta atividade, em vez de outro método de Recrutamento e Seleção, tendo em conta o elevado valor deste serviço.

Para conseguir responder a estas questões, foram efetuadas entrevistas a consultores especializados neste tipo de consultoria, concluindo-se que é um processo longo, constituído por diversas fases interligadas, que a ética assume uma grande importância e que os custos deste serviço raramente são um entrave devido à qualidade do serviço prestado e ao tipo de pesquisa efetuado.

Palavras-chave – *Executive Search*; *Head-Hunting*; *Head-Hunter*, consultor; empresa cliente; candidato; confiança; valores; ética.

## **Abstract**

The Executive Search is used for the recruitment and selection of executives in positions of high importance in organizations. This method is chosen mainly due to its lookup method, which focuses on the market in a way that no other methods do, looking for ideal candidates with both soft and hard skills to occupy that position. It's based on a relationship of trust between the consultant, the client and the candidate.

This paper seeks to inform about this activity, which has been growing and gaining importance in Human Resource Management, and contribute to be another element that provides knowledge about it. The main goals are to understand how this consulting develops, what are its phases, realize the importance of ethics in it, the requirements to succeed as a head-hunter and the reason to resort to this activity instead of another method of Recruitment and selection, taking into account the high value of this service.

To be able to answer these questions, interviews were conducted with consultants specialized in this type of consulting and conclude that it is a lengthy process, comprising various phases interconnected, that ethics is of great importance and that the costs of this service are rarely an obstacle due to the quality of service and the type of search performed.

Keywords - Executive Search; Head-Hunting; Head-Hunter; consultant; client; candidate; confidence; values; ethics.

## **Agradecimentos**

À minha Mãe, ao meu Irmão, ao meu Pai e à minha Avó por terem estado sempre presentes ao longo desta etapa e por me terem sempre ajudado a alcançar os meus objetivos.

À Mónica por ter sido sempre o meu apoio, por todos os incentivos e motivação que me foi dando ao longo deste trabalho.

Aos meus amigos, em especial ao Ricardo, por todo o apoio e por estarem sempre presentes.

Ao Professor Doutor Jorge Filipe da Silva Gomes pela sua orientação na realização deste trabalho.

A todos os profissionais da área que se demonstraram disponíveis para responder à minha entrevista.

## Índice

<b>Capítulo 1 Introdução</b> .....	<b>7</b>
<b>Capítulo 2 Revisão da Literatura</b> .....	<b>10</b>
2.1 Conceito de <i>Executive Search</i> .....	10
2.2 <i>Executive Search</i> - Enquadramento.....	11
2.2.1 <i>Executive Search</i> – Técnicas de Recrutamento e Seleção .....	13
2.3 Requisitos para o sucesso. O que deve ter um <i>head-hunter</i> ? .....	13
2.4 <i>Executive Search</i> - Fases do Processo.....	15
2.4.1 <i>Briefing</i> Inicial.....	16
2.4.2 <i>Research</i> / Abordagem Inicial aos candidatos.....	19
2.4.3 Entrevista aos candidatos .....	20
2.4.4 Apresentação dos candidatos aos clientes / Entrevista final.....	22
2.4.5 Conclusão do Processo .....	23
2.5 A Ética no <i>Executive Search</i> .....	25
2.5.1 Responsabilidades para com a empresa cliente .....	27
2.5.2 Responsabilidades para com o candidato .....	28
2.6 Objetivos da investigação.....	29
<b>Capítulo 3 Metodologia de Investigação</b> .....	<b>31</b>
3.1 Delineamento do Método de Investigação .....	31
3.2 Caracterização dos Entrevistados.....	31
3.3 Instrumentos de Recolha de Dados .....	33
3.4 Procedimentos de Análise de Dados .....	33
3.4.1 Definição das Categorias.....	35
3.4.2 Definição das Unidades de Análise .....	36
<b>Capítulo 4 Resultados</b> .....	<b>39</b>
4.1 Quais as fases do processo? .....	39
4.2 O que torna a ética tão importante nesta atividade?.....	46
4.3 Quais os fatores necessários para o sucesso?.....	47
4.4 Porquê optar por este tipo de serviço, tendo em conta o seu elevado valor de honorários, em vez do tradicional método de recrutamento e seleção? .....	49
<b>Capítulo 5 Considerações Finais</b> .....	<b>52</b>
5.1 Conclusão .....	52
5.2 Limitações do Estudo .....	53
5.3 Recomendações para futuros trabalhos .....	54
<b>Capítulo 6 Referências</b> .....	<b>55</b>
<b>Anexos</b> .....	<b>56</b>

## CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO

Na introdução detalha-se a natureza do problema, justificando a sua pertinência teórica e prática e explana-se ainda a estrutura de todo o trabalho.

Estudos conhecidos apontam para um crescimento do recrutamento, utilizando empresas de *Executive Search*. Quanto mais elevada a posição dentro da organização, maior a probabilidade de uma empresa solicitar este tipo de serviços para realizar o recrutamento e seleção da mesma (Clark, 1992).

O *Executive Search* ou *Head-Hunting* tem apresentado um crescimento assinalável nas últimas décadas. Este crescimento está sobretudo relacionado com o facto de as organizações estarem inseridas num mundo em constante mudança, onde o ambiente de negociação e os mercados são globais, e onde para se ter sucesso é exigido às empresas que tenham nos seus quadros os executivos mais talentosos, de forma a preservarem a sua sustentabilidade financeira nos mercados e a credibilidade junto aos clientes através, de uma prestação de serviços de qualidade (Lim e Chan, 2001).

A crescente tendência para a utilização deste tipo de consultoria, está também relacionada com a maior imparcialidade e profissionalismo no momento do recrutamento e da seleção. O *head-hunter* consegue aliciar, de forma profissional e responsável, os melhores candidatos para a posição que está a ser oferecida pela empresa cliente. Toda a atividade é realizada de uma forma discreta, confidencial e com garantia de qualidade pelo serviço prestado (Taylor 1984; Meyer 1995, cit. por Lim e Chan, 2001).

Por vezes, as empresas não têm disponibilidade e competência suficientes para efetuarem uma pesquisa eficaz no mercado, atribuindo à empresa de *Executive Search* a responsabilidade para essa tarefa. Desta forma, a empresa concentra-se nas suas atividades principais, tendo apenas como função o acompanhamento do processo e a

escolha do candidato final, após a seleção efetuada pela empresa de consultoria contratada. Isto proporciona que a empresa cliente tenha um papel menos participativo e desgastante, do que se estivesse encarregue do recrutamento e seleção (Taylor 1984; Meyer 1995, cit. por Lim e Chan, 2001).

O *Head-Hunting* é uma atividade bastante competitiva e lucrativa. As empresas de *Executive Search* cobram, por norma, um valor elevado para realizar a prestação deste serviço. Esse valor corresponde, em regra, a um terço do salário anual do candidato selecionado (Bettleyon e Weston, 1986).

Apesar deste interesse, existem ainda muitas questões por responder em relação ao *Executive Search*, dado ser uma área dotada de algum secretismo e de existir pouca bibliografia. Exemplos dessas questões são: como se efetua o *Executive Search*? Quais os passos e fases do processo? Quais os problemas associados? Que regras e normas existem?

Estas são algumas das questões que norteiam este trabalho. Em concreto, o objetivo geral do trabalho é dar a conhecer esta atividade que, conforme referenciado anteriormente, gera interesse na disciplina, mas devido ao secretismo que a envolve é ainda pouco conhecida. Como objetivos mais específicos, o trabalho procura apresentar as fases do processo, explicar a importância dos valores e da ética nesta atividade, expor os fatores para se ser um *head-hunter* de sucesso e para se optar por este tipo de atividade, entre outras opções de recrutamento e seleção.

O trabalho visa acrescentar conhecimento teórico e prático sobre o *Head-Hunting*. Do ponto de vista teórico, a escassez de trabalhos é notória, pelo que se procura adicionar elementos de reflexão sobre alguns dos aspetos mais centrais da atividade. Por outro lado, e do ponto de vista prático, a pesquisa intenta facultar à



disciplina da Gestão de Recursos Humanos uma visão desta atividade mais próxima da realidade profissional.

O estudo encontra-se dividido em cinco capítulos. No primeiro capítulo é feita uma introdução do tema, apresentando-se algumas ideias gerais sobre o mesmo. No segundo, procede-se a uma revisão da bibliografia, de forma a criar uma visão concisa do tema, que sustente o restante trabalho. No terceiro capítulo são apresentados e explicados os métodos utilizados para a recolha e análise de dados. No quarto capítulo, apresenta-se a análise dos dados recolhidos. E no quinto e último capítulo, são apresentadas as considerações finais, as limitações do estudo e oferecidas recomendações para futuros trabalhos.

## Capítulo 2 – Revisão da Literatura

No capítulo 2 apresentam-se os conceitos de *Executive Search* e faz-se o enquadramento do *Head-Hunting*, enquanto método especial de Recrutamento e Seleção, e demonstra-se como tem sido o desenvolvimento e crescimento do mesmo. São apresentadas as técnicas mais utilizadas e os fatores para se ter sucesso e expõem-se as fases do processo. Por último, apresentam-se as principais regras de ética desta atividade.

### 2.1 – Conceito de *Executive Search*

Encontram-se vários termos para definir esta atividade de consultoria, sendo que ao longo do trabalho irei utilizar duas expressões inglesas, *Head-Hunting* e *Executive Search*. Estas duas expressões são as mais usuais e consensuais, no seio da atividade, e as que melhor ilustram o tipo de atividade realizada.

Como o nome indica, *Executive Search* é a pesquisa por executivos de topo. Em Portugal, esta atividade é definida na generalidade como “pesquisa directa” (Cunha *et al*, 2010).

O *Head-Hunting* é constituído por uma ligação de confiança entre três elementos. Os consultores, técnicos especializados que recebem das empresas pedidos de pesquisa e seleção de executivos com determinadas competências profissionais e pessoais; os clientes, empresas, organizações, instituições que solicitam os serviços dos consultores e os candidatos, que são todos os executivos que se enquadrem no perfil definido pela empresa cliente (Pinho, 2001).

O conceito do *Executive Search* ou *Head-Hunting* assenta, essencialmente, na pesquisa direta. É um acordo entre um consultor e uma empresa cliente, no qual o *head-hunter* é responsável por procurar os melhores candidatos, para uma posição que se encontra em aberto na empresa que contrata os seus serviços (Finlay e Coverdill, 2000).

A pesquisa direta do candidato é efetuada através de contatos telefónicos e, numa fase mais avançada do processo, realizam-se entrevistas. Este tipo de pesquisa existe porque os elementos que se pretendem recrutar, entrevistar e possivelmente selecionar são trabalhadores qualificados, bem pagos e com uma posição profissional e social sólida que, possivelmente, não irão responder aos anúncios convencionais em jornais ou revistas. Tudo isto cria a necessidade de recorrer ao serviço de uma empresa especializada no assunto e, através de um *head-hunter*, conseguir convencer o executivo a aceitar um novo projeto para a sua carreira profissional (Cunha *et al*, 2010).

De acordo com Cunha *et al*, esta atividade pode ser definida como o processo de “procura, seleção e indicação de executivos, realizada por especialistas e destinada a servir empresas que procuram tais serviços” (2010:215).

## **2.2 – Executive Search – Enquadramento**

Sendo o *Executive Search* um método de recrutamento e seleção, é conveniente enquadrá-lo nessa disciplina.

O recrutamento pode ser definido como o processo através do qual a empresa procura atrair pessoas, maioritariamente através de anúncios de emprego, que possam vir a desempenhar, com profissionalismo e sucesso, funções dentro da empresa (Cunha *et al*, 2010).

Após o processo de recrutamento segue-se o processo de seleção, que é definido como a escolha da pessoa, do conjunto de pessoas atraídas pelo processo de recrutamento, para o desempenho de funções específicas que estão em aberto na empresa. Estes processos estão interligados e devem ser interpretados em conjunto (Cunha *et al*, 2010). O processo de recrutamento e seleção apresenta, na prática, imensas variantes como anúncios em jornais e revistas, centros de emprego, serviço de

empresas de recrutamento, recrutamento em campus universitários, e-recrutamento e o *Head-Hunting/Executive Search* (Cunha *et al*, 2010).

O *Head-Hunting* está enquadrado nas técnicas de recrutamento e seleção, mas é uma prática que aborda apenas um tipo de candidatos de uma forma personalizada e discreta, sendo esta característica que o distancia das restantes metodologias utilizadas pela Gestão de Recursos Humanos. A abordagem é efetuada a candidatos que não estão à procura de emprego, pessoas muito qualificadas e com uma carreira estável nas empresas onde se encontram (Pinho, 2001).

É necessário enquadrar também a atividade no panorama global e abordar as teorias que falam sobre o seu crescimento. Clark (1992) e Lim e Chan (2001) apontam para um crescimento desta atividade, que se pode justificar pela maior requisição por empresas que têm falta de tempo para se dedicarem, convenientemente, a este tipo de processo, pela imparcialidade do *head-hunter* em todo o processo e também pelo facto de se viver num mundo cada vez mais globalizado.

Wells (2003) é, todavia, da opinião que se tem verificado um abrandamento desta atividade. Segundo este autor, esta diminuição está relacionada com a capacidade demonstrada por parte das empresas em conseguir, através dos seus próprios recursos, selecionar e contratar os executivos para ocupar a vaga que têm disponível, reduzindo custos e tempo na resolução do processo e também com a recessão económica, que leva as empresas a reduzirem o volume de admissões.

Não obstante esta posição, Wells (2003) afirma que as empresas de *Executive Search* estão muito bem preparadas, a nível estratégico e financeiro, para lidar com uma fase de crescimento próximo do zero.

### **2.2.1 – *Executive Search* - Técnicas de Recrutamento e Seleção**

Clark (1992), considera que as técnicas de recrutamento e seleção mais utilizadas no *Executive Search* são as entrevistas e as referências do mercado. As primeiras são um método utilizado de forma generalizada pelas empresas de *Executive Search*, enquanto as referências, apesar de serem igualmente frequentes, enfermam de uma fiabilidade reduzida, sobretudo relacionada com a baixa taxa de resposta que se consegue, resultando, posteriormente, numa baixa percentagem de candidatos com referências válidas e significativas para o *head-hunter* (Clark, 1992).

Segundo este estudo, as referências devem ser utilizadas como fator de diferenciação pela negativa, ou seja, devem identificar-se os candidatos que não devem ser considerados como elegíveis devido a elementos negativos, que são identificados através desta técnica (Clark, 1992).

Existem técnicas complementares, de recrutamento e seleção, como os testes psicotécnicos, grafologia, dados biográficos ou, mesmo, a astrologia. Contudo, com o mesmo estudo conclui-se que, apesar do baixo grau de fiabilidade da técnica de referências, as duas técnicas apresentadas acima, são as mais utilizadas.

### **2.3 - Requisitos para o sucesso. O que deve ter um *head-hunter*?**

Face à natureza do *Head-Hunting*, é importante refletir sobre as condições de sucesso desta técnica. Nesta subseção apresentam-se algumas dessas condições de sucesso, seguindo sobretudo os trabalhos de Pinho (2001).

Como noutras áreas de consultoria (Pinho, 2001), o fator para se escolher a empresa prestadora do serviço, deve ser sempre um conjunto de critérios técnicos que possam diferenciar as várias empresas, nomeadamente, o grau de conhecimento do setor de atividade, a confiança transmitida, o desempenho em processos anteriores e o nível (elevados níveis) de competência e ética no desempenho da sua atividade (Pinho, 2001).

Considerando a especificidade do *Executive Search* explicada na secção anterior, Pinho (2001) é da opinião que o *head-hunter* deve assumir uma atitude pessoal e profissional de *low profile*, particularmente no tratamento dos assuntos mais confidenciais, garantindo que a informação se mantém dentro do restrito campo onde deve circular. O *Head-hunter* deve ser dotado de características como a perspicácia e descrição. Deve ser bom ouvinte, saber respeitar os silêncios e intervir de forma pertinente, para conseguir reunir o máximo de informação sem perder a sua postura discreta (Pinho, 2001).

É importante, no processo de seleção dos candidatos, saber respeitar os momentos, nomeadamente o da reflexão. Este momento é crucial para o consultor perceber o que é pretendido pela empresa cliente, para posteriormente explorar com precisão as bases de dados que dispõe, efetuar os primeiros contactos e elaborar as primeiras listas de candidatos a entrevistar (Pinho, 2001).

No *Executive Search* a pressa é, por norma, inimiga de um bom recrutamento e seleção, o que poderá trazer graves consequências para os três principais intervenientes deste processo. Outro dos fatores é a comunicação, que deverá ser sempre clara, objetiva, oportuna, frequente e de qualidade (Pinho, 2001).

Nem sempre a comunicação assume as características acima mencionadas, o que pode dever-se a razões como: a) indefinição do cliente relativamente aos objetivos; b) existência de mais do que um interlocutor na empresa cliente sem a devida articulação, o que pode provocar trocas de informação ou erros na informação prestada, nomeadamente, nas fases finais do projeto da discussão salarial, etc.; c) o contexto da função pretendida poder sofrer alterações (Pinho, 2001).

A abordagem aos candidatos de referência, para a posição que está a ser oferecida, deve ser personalizada, direta e ter rigor cirúrgico. É fundamental garantir a

existência de uma base de dados, com informações atualizadas sobre clientes, candidatos, fontes de informação e empresas de referência, por forma a tornar a pesquisa dos candidatos mais eficaz (Pinho, 2001).

Em suma e com base na obra de Pinho (2001), o quadro 1 sintetiza os fatores de sucesso que foram apresentados neste trabalho.

Fatores de Sucesso
<i>Low Profile</i>
Perspicácia
Descrição
Bom Ouvinte
Respeito pelos momentos do processo
Forma de comunicar
Tipo de abordagem

Quadro 1 – Características para se ser um *head-hunter* de sucesso

#### 2.4 – *Executive Search* – Fases do Processo

O *Head-Hunting* é um processo composto por diversas fases. Por este motivo, o consultor deve ter capacidade para gerir o processo durante um longo período de tempo, desde os primeiros contactos com o cliente, onde é definido o perfil do candidato, até à conclusão do processo, com a integração do candidato na empresa (Pinho, 2001).

Existem características básicas e fundamentais para o desenvolvimento de um processo de *Head-Hunting*. Todo o processo é altamente confidencial e deve existir qualidade e sentido de oportunidade na comunicação entre as três partes envolvidas, o consultor da empresa de *Executive Search* (*head-hunter*), a empresa cliente e o candidato (Pinho, 2001).

Preferencialmente deve existir apenas um interlocutor na empresa, alguém de um elevado nível de responsabilidade e que seja o elo de interação entre o *head-hunter* e a empresa cliente, para evitar fugas de informação (Pinho, 2001).

Antes de recorrer a este tipo de serviço, é importante que a empresa que procura o executivo perceba se tem recursos e tempo suficientes para efetuar a pesquisa pelos

seus próprios meios. Não sendo o caso, deve recorrer a um especialista que possui a vantagem de dispor de uma rede de contactos mais abrangente, tem disponibilidade para procurar a pessoa ideal e que seguirá todos os passos, para conseguir recrutar o candidato certo para a posição pretendida (Cunha *et al*, 2010).

Shulman e Chiang (2007), afirmam que a procura de serviços de consultoria prestados pelas empresas de *Executive Search* tem sido crescente. Todavia, os autores indicam que ainda existe alguma resistência por parte das empresas na contratação destes serviços, sobretudo devido ao elevado preço dos honorários cobrados. Essa resistência pode ser, facilmente, ultrapassada utilizando argumentos que garantam à empresa cliente que, ao contratar este serviço, o risco de existir uma falha no recrutamento e seleção da pessoa com o perfil desejado, é menor do que se a mesma ficar a cargo da Direção de Recursos Humanos da empresa e que a utilização do consultor de *Executive Search* é uma forma de garantir vantagem competitiva no mercado.

#### **2.4.1- Briefing Inicial**

O *Briefing* com a empresa cliente é o primeiro passo do processo.

Após um contacto (escrito ou telefónico) por parte do cliente, o consultor reúne-se com o gestor na empresa cliente, de modo, a definirem de forma mais rigorosa e precisa, os dados fulcrais para dar início ao processo de seleção (Pinho, 2001).

A reunião inicial deve ter lugar na empresa cliente, o que dá ao consultor a oportunidade de avaliar o ambiente e as instalações da mesma e as condições de trabalho e, assim, fazer um retrato com as suas impressões para saber o que transmitir ao candidato (Pinho, 2001; Cunha *et al*, 2010).



Existem outros contextos que devem ser abordados, no briefing inicial, para conhecimento do consultor e para serem transmitidos ao candidato (Pinho, 2001; Cunha *et al*, 2010):

1. Contexto da empresa (estrutura, volume de negócios, organigrama e total de colaboradores, mercado concorrente, classificação em *rankings* nacionais e internacionais, estratégia para os próximos 2/3 anos);
2. Quadro funcional (título da posição, posição no organigrama da empresa, a quem reporta, grau de autonomia, perspectivas de evolução na carreira, entre outros);
3. Perfil pessoal e profissional desejado (idade, sexo, habilitações literárias, incluindo mestrados e pós-graduações, experiência profissional, personalidade pretendida ao nível de maturidade, iniciativa, ambição, responsabilidade, relacionamento com os colegas, resistência ao stress e às dificuldades inerentes à função, entre outros).

Pensa-se que para a maioria dos candidatos recrutados por *Executive Search*, a remuneração, apesar de importante, não seja decisiva para a aceitação do cargo, visto existirem outros elementos como a importância da função que vão ocupar, o prestígio da empresa e a posição no mercado que ocupa. Ainda assim, deverá ser recolhida informação sobre a remuneração, nomeadamente, se será fixa bruta ou variável, de acordo com os objetivos da empresa ou o desempenho do executivo, se existe bónus anual e qual a forma de pagamento do mesmo. Também os benefícios inerentes à função devem ser discutidos, como viatura, combustível, cartão de crédito, seguro de saúde/vida, telemóvel e o tipo de contrato que está a ser oferecido (Pinho, 2001; Cunha *et al*, 2010).

No *briefing* inicial, é ainda importante definir o grau de confidencialidade, interna e externa, de todo o processo.

Após a reunião, o consultor elabora e envia ao cliente uma proposta comercial, com base nos dados retirados, que serão a estrutura organizativa para a abordagem ao mercado (Pinho, 2001).

O cliente deve analisar a proposta e efetuar as alterações que entenda convenientes para, posteriormente, ser elaborado um contrato final entre as partes (Pinho, 2001).

Segundo Shulman e Chiang (2007), a primeira fase do processo, consiste em analisar a função que será ocupada e desenhar o perfil que se pretende para ocupar a posição. Esse perfil deverá ter em consideração as necessidades da empresa cliente e ser ajustado à realidade do mercado. Ou seja, o perfil pretendido deve definir-se, tendo em consideração o nível de talento disponível e também as condições contratuais necessárias para conseguir atrair esse candidato, bem como, avaliar se a empresa terá a capacidade para o fazer.

O consultor está informado da realidade do mercado e de outras empresas, conseguindo, desta forma, transmitir ao cliente a forma como as outras companhias têm a mesma função definida, que estrutura utilizam e também as compensações utilizadas (Shulman e Chiang, 2007).

É importante que, nesta fase, exista transparência por parte da empresa cliente para com o consultor, de forma a expor toda a estrutura organizacional, nomeadamente, o tipo de relações existentes no departamento onde vai ser inserido o candidato, a quem reportará e se irá dirigir uma equipa (Shulman e Chiang, 2007).

O perfil pretendido pode ser decidido apenas por elementos da empresa, apenas pelo consultor de *Executive Search*, ou em parceria. A objetividade na definição do

perfil é crucial, visto o contrário poder significar perda de fundos por parte da empresa cliente. Uma incorreta e/ou ineficaz definição do perfil, poderá prolongar o processo de recrutamento e seleção do candidato para além do recomendável, o que implicará perda de tempo e dinheiro, pela empresa (Shulman e Chiang, 2007).

É fundamental fazer-se uma análise coerente do que se pretende para a função, de modo, a que a pesquisa seja bem orientada desde o início (Shulman e Chiang, 2007).

#### **2.4.2 *Research* e Abordagem inicial aos candidatos**

A segunda fase inclui dois passos: o *research* (aqui traduzido como *pesquisa*) e a abordagem inicial aos candidatos.

O consultor de *Executive Search* compromete-se a apresentar ao cliente, para apreciação, os melhores candidatos, o que exige um grande trabalho de pesquisa. Shulman e Chiang (2007) indicam que a fase de pesquisa é morosa e que exige um vasto conhecimento do mercado, o que por vezes não está ao alcance do departamento de Recursos Humanos da empresa.

Este trabalho deve ser desenvolvido por uma equipa de investigadores, visto seguir critérios rigorosos e que, por vezes, devido sobretudo à falta de tempo, poder ser descurado pelo departamento de Recursos Humanos da empresa, comprometendo o sucesso do processo.

As empresas de *Executive Search*, possuem bases de dados próprias para efetuar esta pesquisa e utilizam outros métodos, como recolha de informações sobre uma determinada empresa e ferramentas *online* para identificar os candidatos ideais.

No que respeita ao segundo passo, a abordagem inicial aos candidatos difere da de outras técnicas de recrutamento e seleção dirigidas para outro tipo de funções. Com efeito, ao invés de ser o candidato a entrar em contacto com a empresa, é o consultor a

contatar o candidato, de forma discreta, procurando desta forma compreender se existe interesse na proposta que irá apresentar (Shulman e Chiang, 2007).

A abordagem inicial ao candidato, normalmente, é efetuada via telefone. Contudo, de acordo com Bettleyon e Weston (1986) utilizam-se diversas técnicas para se entrar em contato com um candidato.

*Thomas Burnham*, vice-presidente da *Korn/Ferry*, afirma que se utilizam todo o tipo de métodos, desde reuniões ao pequeno-almoço, jantar ou até encontros em ginásios. Em casos extremos, o consultor poderá ir no mesmo voo que o candidato para se poder reunir com o mesmo.

Os contactos iniciais são importantes para ficar a conhecer melhor o indivíduo e para lhe solicitar informações importantes como o *Curriculum Vitae* atualizado, o que facilita a preparação das entrevistas (Pinho, 2001).

O consultor pode avaliar o candidato com base na informação que o próprio lhe envia, na qualidade dessa mesma informação e também na rapidez com que respondeu às solicitações (Pinho, 2001).

Tendo em conta, que o candidato não conhece o consultor, não está desempregado, é um trabalhador altamente qualificado e bem pago e que não está à procura de emprego, será expectável que apresente algumas reservas e surpresas relativamente ao contacto efetuado pelo consultor, pelo que, a abordagem requer sensibilidade e acuidade na mensagem que irá ser transmitida (Pinho, 2001).

#### **2.4.3 - Entrevista aos candidatos**

Após uma ronda intensiva de contactos, são entrevistados os candidatos dos quais se recolheu *feedback* positivo, isto é, que se mostraram recetivos a conhecer o projeto. Nesta entrevista, procura-se averiguar, essencialmente, se de facto aquele

candidato se adequa ao perfil pretendido e se o mesmo concorda com o projeto que lhe é apresentado (Shulman e Chiang, 2007).

Toda a entrevista deve ser planeada e controlada pelo consultor, sendo responsável pela abordagem dos temas na entrevista, por controlar o tempo da mesma e abordar os assuntos que lhe parecem ser mais convenientes e importantes na procura por reações dos candidatos, de forma a perceber se será a pessoa ideal para a função. Isto obriga a preparação por parte do consultor para que a comunicação seja efetuada com a qualidade que se exige nesta fase. Além da preparação da entrevista, o consultor é também responsável pela preparação do local, devendo ser providenciado um local agradável, calmo, sem interrupções, onde a privacidade do candidato seja preservada e onde se sinta confortável durante a entrevista (Pinho, 2001).

Concluídas as entrevistas, são apresentados alguns dados relativamente às mesmas que devem ser trabalhados e estruturados pelo consultor, de forma a possibilitarem uma análise qualitativa dos candidatos, pelas seguintes características:

- Capacidade de resolução de problemas – permite medir o seu empreendedorismo, capacidade de liderança, ambição e orientação para objetivos;
- Comunicação – perceber se a mesma é de qualidade através da clareza na transmissão das ideias e também na capacidade da interpretação das mensagens que lhe são transmitidas;
- Motivação – abordar temas como a busca pela excelência e o desempenho dinâmico para se perceber o grau de motivação;
- Relacionamento interpessoal – relacionado com a comunicação e com a relação que estabelece com os outros (sensibilidade, capacidade de liderança e impacto pessoal);

- Organização e planeamento – perceber a capacidade do candidato para efetuar uma correta gestão do tempo (Pinho, 2001).

Shulman e Chiang (2007) indicam que nesta fase existe a importante tarefa de recolher referências no mercado, sobre o candidato entrevistado. A reputação de um candidato no mercado, seja ela positiva ou negativa, é considerada relevante para determinar a probabilidade de sucesso do mesmo no novo projeto.

#### **2.4.4 - Apresentação dos candidatos ao cliente / Entrevista Final**

Concluída a fase de entrevistas, que pode durar cerca de um mês, permitindo observar muitos candidatos, o consultor reflete sobre os mesmos e organiza as informações mais importantes, criando uma *shortlist* de 3 a 4 candidatos finais. Devem ser reunidas as características, objetivas e subjetivas, mais relevantes dos candidatos finais e organizado um dossiê para ser apresentado à empresa cliente (Pinho, 2001).

O consultor deve agendar uma reunião com a empresa para apresentar a *shortlist* dos candidatos selecionados e para trocarem impressões de uma forma mais pormenorizada, sendo normal, aconselhar o cliente a reunir com os candidatos selecionados, permitindo desta forma que a empresa possa efetuar a escolha acertada. O consultor deve disponibilizar-se para estar presente nas entrevistas, visto ser mais confortável para os candidatos e, também, vantajoso para o cliente (Pinho, 2001; Cunha *et al*, 2010).

É aconselhável que a empresa cliente, também garanta a presença de um interlocutor na reunião, alguém que esteja inteirado do projeto e que consiga transmitir ao candidato, com a qualidade que se exige, todas as informações e esclarecer possíveis dúvidas. Deve ainda, quando aplicável, constar o superior hierárquico do candidato (Pinho, 2001).

O *head-hunter* prepara a entrevista, baseado num conjunto uniformizado de questões, conseguindo assim, que a entrevista seja conduzida sempre na mesma direção, independentemente do entrevistado. Controlando as variáveis presentes no guião de entrevista, existe maior facilidade em conseguir comparar os candidatos e, desta forma, escolher o melhor. A não realização de uma entrevista devidamente pensada e estruturada, diminui de forma considerável a probabilidade de optar pelo melhor candidato dentro do conjunto que é apresentado na *shortlist*, entregue à empresa cliente (Shulman e Chiang, 2007).

Os autores Shulman e Chiang (2007) consideram esta etapa muito importante, dado ser o primeiro momento em que o candidato e o cliente têm contacto entre si.

#### **2.4.5 - Conclusão do processo**

No *Executive Search*, o produto final apresentado é um ser humano com objetivos e expectativas, que necessita ser integrado e que tem de se identificar com a cultura, normas e valores da organização, contribuindo posteriormente com o seu *know-how* para a produtividade da empresa e para a mesma atingir seus objetivos (Pinho, 2001).

Após a escolha do candidato, inicia-se a negociação, sendo uma fase delicada, onde o consultor desempenha um papel essencial.

Nesta etapa, discutem-se os benefícios, salários e regalias do indivíduo selecionado e, sendo o consultor conhecedor da indústria e da retribuição normal para a mesma categoria profissional, será um negociador com uma forte capacidade de persuasão e que irá, com certeza, conseguir o melhor acordo para a ambas as partes. Ainda assim, a participação do consultor é facultativa, a empresa cliente pode optar por negociar utilizando os seus argumentos e as suas ofertas, sem nunca recorrer ao consultor (Shulman e Chiang, 2007).

Após o candidato ser admitido, considera-se que cerca de 80% do trabalho está concluído, sendo o restante trabalho apenas de apoio ao cliente e ao candidato para a desvinculação da empresa anterior, como por exemplo, férias ou procura de nova residência, isto é, operações logísticas que visam facilitar uma adaptação, que se quer rápida e eficaz, do candidato selecionado na empresa cliente.

A conclusão do processo, envolve também o pagamento de honorários ao consultor, que se estima serem cerca de um terço do salário anual do candidato selecionado (Pinho, 2001; Cunha *et al*, 2010).

Em suma, todo o processo de *Head-Hunting* é complexo e constituído por elementos essenciais, como a confidencialidade, qualidade da informação transmitida, comunicação contínua entre o consultor e a empresa e clareza na informação prestada ao candidato, para que o mesmo tenha clara noção do projeto ao qual se candidata. É substancial evitar fugas de informação e existir um compromisso de confidencialidade entre todas as partes, comprometendo a empresa cliente, que pode ter interesse em algum candidato que ainda esteja exercer funções, e por outro lado o candidato, que quer manter o sigilo em relação a um eventual desejo de abandonar a empresa onde se encontra (Cunha *et al*, 2010).

No quadro abaixo (Quadro 2), apresento os fatores críticos identificados em cada fase do processo de *Executive Search*, referidos na bibliografia pelos autores indicados.

Fases do Processo	Fatores Críticos	Referências
<i>Briefing</i> Inicial	Definição do perfil; pretendido; Avaliação da empresa; Abordagem do contexto da empresa e do quadro funcional; Recolha de informação sobre a remuneração e benefícios; Definição do grau de confidencialidade do processo; Envio da proposta comercial.	Pinho, Rui Roque (2001); Shulman, Barry; Chiang, Gordon (2007); Cunha, <i>et al</i> (2010)



<i>Research</i> / Abordagem Inicial	Pesquisa no mercado; Contato inicial com o candidato; Avaliação inicial do candidato com base na informação enviada.	Pinho, Rui Roque (2001); Shulman, Barry; Chiang, Gordon (2007); Bettleyon e Weston (1986).
Entrevista aos candidatos	Conhecer pessoalmente o candidato; Preparação da entrevista; Preparação do local da entrevista; Análise das entrevistas realizadas; Recolha de referências no mercado.	Pinho, Rui Roque (2001); Shulman, Barry; Chiang, Gordon (2007).
Apresentação dos candidatos ao cliente / Entrevista final	Criação e apresentação da <i>shortlist</i> à empresa; Preparação da entrevista pelo <i>head-hunter</i> ; Entrevista final entre o candidato e a empresa.	Pinho, Rui Roque (2001); Cunha, <i>et al</i> (2010); Shulman, Barry; Chiang, Gordon (2007).
Conclusão do Processo	Negociação com o candidato escolhido; Discussão de benefícios, salários e regalias; Apoio ao cliente e ao candidato	Pinho, Rui Roque (2001); Shulman, Barry; Chiang, Gordon (2007).

Quadro 2 – Fases do processo, pontos essenciais e respetivas referências.

## 2.5 – A Ética no *Executive Search*

Com o crescimento da atividade a nível mundial, surgiram várias questões sob a conduta ética com que a mesma é executada pelos consultores (Nash, 1989 cit. por Chan e Lim, 2001). Apesar de em tempos a ética da própria atividade ter sido posta em causa, visto segundo alguns autores, a mesma consistir em aliciar gestores de empresas concorrentes a embarcar em novos projetos noutras empresas, retirando desta forma valor de uma empresa e acrescentando à outra um talento, o que se encontra atualmente em discussão, não está diretamente relacionado com a atividade na sua generalidade, mas sim com as práticas dos consultores que a realizam (Chan e Lim, 2001).

O referido crescimento, levanta questões sobre a regulamentação e sobre a importância da ética na atividade de *Executive Search*.

Esta atividade não tem criada legislação própria. Existindo, contudo, a Associação dos Consultores de *Executive Search* (AESC) que possui um código de ética e de práticas da atividade, seguido, de forma rigorosa, pelas empresas que estão filiadas nesta associação. A AESC tem constituído linhas de orientação para toda a atividade, propondo que as mesmas sejam aplicadas a nível global (Bettleyon & Weston, 1986).

Uma das regras de ética mais comum nesta atividade está definida como a regra do “*off-limits*” (Chan e Lim, 2001). A regra define que o *head-hunter*, de acordo com o seu código de ética, não deve procurar noutra empresa cliente, candidatos para a posição para a qual está mandatado no projeto atual. Normalmente, esta regra é limitada no tempo, pois, na maioria dos casos, apenas se aplica por um período de 1 a 2 anos, embora existam empresas de consultoria que nunca procuram candidatos em clientes anteriores.

Um consultor de *Executive Search* possui um conjunto de informações confidenciais, da empresa cliente e dos candidatos, que tem o dever de manter em absoluto sigilo fora do processo de recrutamento e seleção em que estão envolvidos (Chan e Lim, 2001).

A informação que o consultor obtém, durante os contatos com a empresa cliente e com os candidatos, é confidencial e não deverá ser utilizada com outra finalidade, senão para o processo que está a decorrer e que envolve aquelas partes. O consultor tem acesso a informação privilegiada, como a posição económica da empresa, a posição que vai ser ocupada ou quem vai sair e o uso dessa informação ou de dados pessoais de algum dos candidatos, por parte do consultor, fora do processo onde estão as partes envolvidas, não é considerado ético e pode ser bastante penalizador para a empresa de consultoria e para o consultor que o praticar (Chan e Lim, 2001).

Assim, entre as responsabilidades do consultor durante o processo de *Executive Search*, incluem-se responsabilidades éticas para com a empresa cliente e para com o candidato.

### **2.5.1 Responsabilidades para com a empresa cliente:**

- O consultor deverá informar o cliente, no momento do *briefing* inicial, de quais as empresas onde não pode efetuar pesquisa do candidato (regra do *off-limits*). Sendo que, esta informação pode ser relevante para a empresa optar por uma empresa consultora (Mele e Roig, 1995 cit. por Chan e Lim, 2001; Cunha *et al*, 2010).
- No *briefing* inicial, o consultor consegue avaliar a empresa e a posição que está em aberto, tendo a responsabilidade de verificar qual a real necessidade da empresa naquele processo. Ou seja, perceber se o cliente necessita de um novo executivo ou apenas de reestruturação.
- O consultor de *Executive Search* é responsável por fornecer ao cliente, a maior quantidade de informação possível, sobre o candidato que lhe vai apresentar. Deverá elaborar um relatório onde aborde aspetos do candidato, como personalidade, experiência, preferências pessoais e profissionais, dotando a empresa de um vasto conhecimento sobre o candidato, o que lhe permitirá fundamentar a sua escolha. Apesar do consultor dever transmitir estas informações ao cliente, não deverá ir além dos limites definidos como éticos para a pesquisa de informação (Mele e Roig, 1995; Jenn, 1994, cit. por Chan e Lim, 2001).
- O *head-hunter*, deve efetuar uma correta avaliação do percurso profissional do candidato e da sua forma de trabalhar e personalidade, avaliando a

compatibilidade daquele candidato com a cultura da organização (Chan e Lim, 2001).

- As informações que o *head-hunter* transmite ao candidato, sobre a empresa, devem ser as mais completas possíveis, mas sem ultrapassar os limites definidos pelo cliente (Chan e Lim, 2001).

### **2.5.1 Responsabilidades para com o candidato:**

- O consultor deve transmitir ao candidato, de forma clara e objetiva, as especificidades da função para a qual se está a candidatar, bem como as características da empresa, como a cultura e ambiente que nela se vive, o que pode de alguma forma, afetar a realização das tarefas diárias, as relações profissionais, e de que forma as mesmas se processam, e qual a posição da empresa nos mercados e a nível financeiro (Mele e Roig, 1995; Jenn, 1994 cit. por Chan e Lim, 2001).
- Os consultores têm a obrigação ética de informar o candidato, particularmente quando estamos numa fase avançada do processo onde já só existem 4 ou 5 candidatos (*shortlist*), sobre todas as dificuldades que o mesmo possa vir a encontrar na sua nova empresa, caso aceite a proposta que lhe está a ser apresentada (Mele e Roig, 1995; Jenn, 1994 cit. por Chan e Lim, 2001).

O *head-hunter*, poderá ainda, quantificar o impacto da saída do candidato da sua atual empresa e oferecer os seus serviços para assegurar a sua substituição. Porém, esta não se trata de uma obrigação do consultor, mas sim de uma atitude ética e a sua realização ficará ao critério do próprio (Chan e Lim, 2001).

## 2.6 – Objetivos da Investigação

Tendo em conta as ideias expostas na revisão da literatura, existem várias questões que ficam em aberto relativamente a esta atividade particular, do recrutamento e seleção.

O que se sabe, é que se trata de um método de recrutamento e seleção muito específico, que se baseia na pesquisa direta. Esta pesquisa é definida como direta, visto procurar profissionais altamente qualificados, com carreiras estáveis e que não estão à procura de emprego, logo não respondem aos comuns anúncios de trabalho na imprensa, sendo por esse motivo procurados diretamente pelas suas características (*soft* e *hard skills*) e desafiados para um novo projeto.

Assenta numa importante ligação entre três elementos chave (consultores, empresa cliente e candidato) e é um processo altamente confidencial e que desfruta de uma certa aura elitista.

De acordo com a revisão bibliográfica efetuada, é um processo constituído por diversas fases, onde o consultor deve conseguir fazer uma gestão ao longo do tempo, tendo em vista a contratação do candidato certo para a empresa cliente. Foram apresentados os quadros de Pinho, Shulman e Chiang e de Cunha *et al*, que exibem o processo de condução de *Head-Hunting*. O quadro referencial destes autores, todavia, não deriva de um conhecimento prático, no terreno, o que pode significar que não está adaptado às novas realidades do *Executive Search*. Deste modo, o primeiro objetivo deste trabalho é compreender as fases do *Executive Search* “no terreno” e na prática de gestão.

Foi abordada a temática da ética e a sua importância nesta atividade e apresentadas responsabilidades éticas do consultor, para com as empresas que representa e para com os candidatos. Apesar das regras definidas e de ser do senso

comum a grande importância da ética, nesta e noutras atividades, desconhecem-se os motivos específicos que a tornam tão importante nesta atividade. Este desconhecimento surge sobretudo pelos textos que abordam esta temática serem muito a-teóricos. Posto isto, surge o segundo objetivo deste trabalho, responder à questão: O que torna a ética tão importante para esta atividade?

Existem fatores necessários para se ter sucesso neste tipo de consultoria, o que é preciso para ser um *head-hunter* de sucesso? As referências bibliográficas são escassas e não permitem formular uma visão prática e objetiva do necessário para o sucesso nesta atividade. Não existem também, amplas referências aos fatores que as empresas clientes têm em consideração para optarem por este tipo de consultoria, ao invés de optarem por um método tradicional de recrutamento e seleção, que ficasse a cargo da Direção de Recursos Humanos da empresa. O terceiro objetivo deste trabalho é inquirir junto dos profissionais da área, quais as características necessárias para se atingir o sucesso nesta atividade e por fim, perceber quais os fatores que levam as empresas a optar por este tipo de serviço, apesar do seu elevado custo.

Em síntese, com esta investigação procura-se responder às seguintes perguntas: a) quais as fases do processo de *Head-Hunting*? b) o que torna a ética tão importante nesta atividade? c) quais as características necessárias para se ter sucesso como *head-hunter*? e d) porquê optar por este tipo de serviço, tendo em conta o seu elevado valor de honorários, em vez do tradicional método de recrutamento e seleção.

### **Capítulo 3 – Metodologia de Investigação**

Neste capítulo explica-se o método de investigação utilizado no trabalho, nomeadamente o delineamento, a caracterização dos entrevistados, os métodos de recolha de dados e os procedimentos de análises de dados.

#### **3.1 - Delineamento do Método de Investigação**

Dada a natureza das questões de trabalho (entrevistas) e visto o material de análise que resultou das mesmas ser não-estruturado, foi seguida uma abordagem qualitativa (Vala, 2007).

A recolha de dados foi efetuada através de entrevistas estruturadas, realizadas presencialmente ou respondidas via correio eletrónico. Optei por aceitar as respostas via correio eletrónico, de forma a ter uma base de investigação mais alargada. Caso estas entrevistas não tivessem sido realizadas, o número de respostas seria insuficiente para esta investigação. As entrevistas realizadas presencialmente, foram gravadas e transformadas em material áudio, com o devido consentimento dos entrevistados. Para a recolha de dados foi necessário, em primeiro lugar, localizar e obter acesso aos indivíduos, estabelecendo relações com os mesmos, que possibilitaram a realização das entrevistas. Os dados foram, posteriormente, recolhidos e registada toda a informação útil conseguida nas entrevistas.

#### **3.2- Caracterização dos entrevistados**

Foram contactadas 11 empresas e 1 pessoa a título particular. Das 12 solicitações, 9 respostas foram positivas e 1 negativa, com indicação de que a empresa não participa em trabalhos académicos e as restantes duas empresa nunca responderam ao pedido.

Foram entrevistadas 6 pessoas do sexo masculino e 3 do sexo feminino, 8 das quais desempenham atualmente a função de *head-hunter* e uma delas é uma ex-

profissional desta área. O entrevistado com menos experiência profissional tem 3 anos de atividade na área, mas um passado de 28 anos como diretor de Recursos Humanos. Na tabela 1, consta a caracterização dos entrevistados por idade, género, profissão, tempo de experiência na função e empresa onde desempenham a atividade. Por uma questão de ética e de proteção de dados confidenciais, os nomes dos entrevistados apresentados na tabela 1 são fictícios, em contrapartida, as empresas estão identificadas com a sua verdadeira designação. A recolha de dados demorou cerca de 4 meses.

<b>Nome</b>	<b>Idade</b>	<b>Género</b>	<b>Profissão</b>	<b>Experiência na profissão</b>	<b>Empresa</b>
“Ricardo Samora”		Masculino	<i>Partner / Head-Hunter</i>	3 anos	<i>Stanton &amp; Chase</i>
“Helena Viegas”		Feminino	<i>Head-Hunter</i>	7 anos	<i>Dave Morgan Search</i>
“Vitor Fernandes”	61	Masculino	<i>Senior Partner / Head-Hunter</i>	22 anos	<i>Egon Zhender</i>
“Anabela Santos”		Feminino	<i>Manager / Head-Hunter</i>	9 anos	<i>Catenon</i>
“Jorge Lima”	52	Masculino	<i>Head-Hunter</i>	11 anos	<i>Boyden Global Executative Search</i>
“Rita Soares”		Feminino	<i>Head-Hunter</i>	3 anos (já cessou as funções)	<i>Boyden Global Executative Search</i>
“Luís Santos”	49	Masculino	<i>Head-Hunter</i>	20 anos	<i>Ad Capita</i>
“Pedro Sousa”		Masculino	<i>Head-Hunter</i>	13 anos	<i>Hire &amp; Trust</i>
“José Augusto”	52	Masculino	<i>Head-Hunter</i>	11 anos	<i>Boyden Global Executative Search</i>

Tabela 1 – Caracterização dos entrevistados



### **3.3 - Instrumentos de recolha de dados**

Utilizaram-se duas técnicas para a recolha de dados: a entrevista presencial e a entrevista eletrónica.

Nas entrevistas efetuadas presencialmente, foi utilizado um gravador para registar toda a informação que foi, posteriormente, transcrita. Na impossibilidade das entrevistas serem realizadas presencialmente, as mesmas foram enviadas via *e-mail* e a informação foi também reproduzida para a tabela que serviu para análise dos dados. As 5 entrevistas realizadas presencialmente, sempre nos escritórios das empresas dos entrevistados, resultaram em mais de 3 horas de gravação e em 31 páginas transcritas. As entrevistas respondidas por *e-mail* constituem um total de 12 páginas, perfazendo um total de 43 páginas transcritas.

### **3.4- Procedimento de análises de dados**

De acordo com Vala (2007), a análise de conteúdo é, cada vez mais, uma técnica usada nas investigações empíricas das diferentes ciências humanas e sociais.

São várias as definições de análise de conteúdo. Berelson, em 1952, definiu esta técnica como “a descrição objetiva, sistemática e quantitativa do conteúdo manifesto da comunicação”. Um ano após esta definição, Cartwright alargou o âmbito da mesma, afirmando que se estende a “todo o comportamento simbólico”. Krippendorff, em 1980, definiu a análise de conteúdo como “uma técnica de investigação que permite fazer inferências, válidas e replicáveis, dos dados para o seu contexto” (Vala, 2007).

Bardin (1977), definiu a análise de conteúdo como “um conjunto de técnicas de análise das comunicações, visando obter por procedimentos sistemáticos e objectivos de descrição do conteúdo das mensagens e indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens” (Bardin, 1977:44).

Os dados recolhidos nas entrevistas foram submetidas a uma análise de conteúdo (Bardin, 1977). A escolha desta técnica está relacionada com o facto da mesma poder incidir sobre material não-estruturado, como é o caso das entrevistas realizadas neste trabalho. De acordo com a autora, existem vantagens claras na utilização de técnicas de análise de dados estruturadas, mas existem também limites à sua aplicação. A análise de conteúdo tem a vantagem de trabalhar sobre dados recolhidos através de correspondência, entrevistas, informação da comunicação social, entre outras, que de outra forma nunca poderiam ser analisadas de modo consistente (Vala, 2007).

Vala (2007) afirma que ao analisar uma entrevista, existe uma série de perguntas que são formuladas. A saber,

- “Com que frequência ocorrem determinados objetos (O que acontece e o que é importante);”

- “Quais as características ou atributos que são associados aos diferentes objetos (o que é avaliado e como);”

- “Qual a associação ou dissociação entre os objetos (a estrutura de relações entre os objetos);”

A primeira questão relaciona-se com o processo de quantificação. Efetua-se uma análise de frequência que permite definir quais as palavras ou símbolos chave, os principais temas, etc. (Vala, 2007).

A avaliação dos objetos referidos pela fonte, ou seja, as atitudes favoráveis e desfavoráveis da fonte e do seu sistema de valores, está relacionada com a segunda questão. Finalmente, a terceira questão remete para uma mudança em relação à forma como é realizada a análise de conteúdo e das suas principais práticas. O material que se analisa “não é pensado como um conjunto informe mas como uma estrutura” (Vala, 2007).

O investigador é responsável por optar por uma destas direções para a sua investigação. No caso deste trabalho, a mesma será realizada tendo por base a primeira questão. O *Corpus* desta investigação é todo o material produzido, ou seja, as entrevistas realizadas (Vala, 2007).

### 3.4.1 – Definição de Categorias

A análise de texto é algo que não obedece a uma lógica formal de raciocínio. A produção de discurso está ligada a uma lógica de raciocínio que envolve símbolos, aspetos racionais e não racionais, interpretações, elementos conscientes e inconscientes. Tudo isto está inserido num código específico a que o investigador tenta aceder, sendo as categorias peça essencial para este processo (Vala, 2007).

De acordo com Bardin (1977) e Vala (2007), a escolha das categorias é um dos momentos mais importantes do processo de análise de conteúdo. A definição de categorias é uma atividade quotidiana na nossa vida, e passa por estabilizar, identificar e atribuir um sentido ao material da análise.

Existem três formas de definir um sistema de categorias. Quando é possível uma ligação entre o quadro teórico de referência, os problemas que se pretendem estudar e o plano de hipóteses, e o objetivo é a verificação da presença dessas categorias no material em análise, o mesmo é feito *a priori* (Vala, 2007).

Quando o investigador define o quadro teórico e um leque de hipóteses e, posteriormente, desenvolve um trabalho de exploração sobre o *corpus*, cria um plano de categorias que vão relevar a problemática criada e também as características dos materiais em análise. Utilizando este método, existe uma primeira exploração tendo por base as referências teóricas e o investigador pode alargar o leque de hipóteses, à medida que analisa o *corpus*. Neste método, o investigador cria o sistema de categorias *a priori* e *a posteriori* (Vala, 2007).

A forma *a posteriori*, define-se pela criação do sistema de categorias sem que exista um “pressuposto teórico” orientador (Vala, 2007).

Independentemente do método escolhido para a criação do sistema de categorias, o mesmo deve ser sempre alvo de um processo de validação por parte do investigador, que deve assegurar que as mesmas são suficientemente exaustivas e exclusivas, homogêneas, pertinentes, objetivas e produtivas (Bardin, 1977; Vala, 2007).

Neste trabalho, optei pela criação do sistema de categorias *a priori* e *a posteriori*. Tendo por base os quadros de referência apresentados anteriormente, foi feita uma primeira abordagem às entrevistas realizadas, sendo que, com a análise efetuada, fui alargando o leque de hipóteses para cada um das questões colocadas.

### **3.4.2 – Definição das Unidades de Análise**

A informação recolhida nas entrevistas foi codificada, com o objetivo de transformar os dados em bruto, por recortes, agregação e enumeração em dados objetivos, através dos quais se torna possível efetuar uma análise do conteúdo das entrevistas. O trabalho dos dados recolhidos na entrevista, é essencial para conseguir ter uma representação do conteúdo que permita analisar as características do texto e todas as informações que o mesmo contém e que são importantes para conseguir responder às questões da investigação (Bardin, 1977).

A análise de conteúdo prevê que se definam três tipos de unidades, a de registo, a de contexto e a de enumeração (Bardin, 1977; Vala, 2007).

A primeira das unidades identificadas é a de registo. É a unidade de significação a codificar, normalmente, um tema, uma palavra ou uma frase (Bardin, 1977). São os objetivos e a problemática que orientam a definição desta unidade, que pode ser de dois tipos, formal e semântica (Vala, 2007).

As unidades de registo do tipo formal são, por norma, “a palavra, a frase, uma intervenção de um locutor numa discussão, uma interação ou ainda um item”. As unidades de registo semânticas mais comuns, são o tema ou a unidade de informação (Vala, 2007).

A unidade de contexto, é a segunda a ser identificada neste método de análise. Esta é uma unidade de dimensão superior à unidade de registo, embora a dimensão varie consoante a unidade de registo definida e, é fundamental para compreender a significação das unidades de registo (Bardin, 1977; Vala, 2007). A unidade de contexto é importante para a validade e fidelidade do trabalho realizado (Vala, 2007).

Por último, define-se a unidade de enumeração, que será a base para proceder à quantificação, a qual pode ser geométrica ou aritmética. As unidades de enumeração geométricas utilizam-se em análise de materiais da imprensa, visto ser um tipo de unidade de enumeração que causa menos distorções (Vala, 2007). Existe uma maior variedade de unidades de enumeração aritméticas que podem, ou não, ter por base as unidades de registo e permitem contar a frequência de uma categoria, medir uma atitude em relação a um objeto, entre outras funções (Vala, 2007).

Bardin (1977) apresenta regras de enumeração para se quantificar as unidades de registo. Estas regras de enumeração são a forma como se conta as unidades de registo, sejam elas palavras, temas ou outras unidades.

A autora apresenta várias formas de contagem, como a presença, a frequência, a frequência ponderada, a intensidade, a direção e a ordem (Bardin, 1977).

No presente trabalho, analisei as entrevistas utilizando temas como unidades de registo e parágrafos como unidade de contexto. As entrevistas foram transcritas e posteriormente segmentadas em parágrafos de 4 a 5 linhas, sendo essa a unidade de contexto. Optei por utilizar o parágrafo e não outra unidade de contexto, como a frase,

por achar que se efetuasse frase a frase, a extensão das entrevistas tornaria irrelevante a informação recolhida, sendo muito mais ajustado ao tipo de *Corpus*, a análise tendo como contexto o parágrafo.

Relativamente à enumeração, utilizei unidades aritméticas como a presença e a frequência. A presença ou ausência das unidades de registo e a sua frequência, funcionam como um indicador de importância. Ou seja, a importância de um tema será proporcional ao número de vezes que surgir nas entrevistas (Bardin, 1977; Vala, 2007).

Tendo em conta o tipo de discurso que resultou das entrevistas realizadas, e após a desagregação dos textos que as constituem em diferentes temas, os mesmos foram submetidos a uma análise temática, visto ser uma técnica eficaz na análise deste tipo de discursos, que são diretos e simples. As Figuras 1 e 2, ilustram as diferentes fases deste processo de análise de conteúdo.

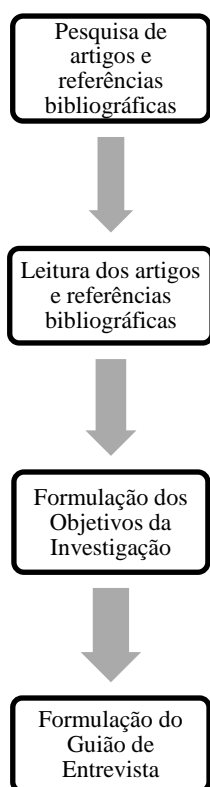


Figura 1. Análise Global

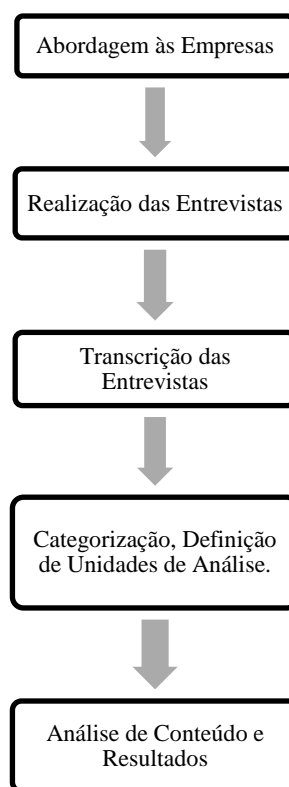


Figura 2. Recolha de dados

## Capítulo 4 – Resultados

Após ter sido posto em prática todo o processo anteriormente explicado, passo agora a apresentar os resultados, obtidos através da análise qualitativa dos dados presentes nas entrevistas.

### 4.1 - Quais as fases do processo?

Com base na revisão bibliográfica e no quadro teórico de referência, foram identificadas 5 fases no processo de *Executive Search*: O *briefing* inicial com o cliente, o *research* e abordagem inicial ao candidato, a entrevista inicial, a apresentação dos candidatos ao cliente /entrevista final e a conclusão do processo.

Apesar da amostra estudada ser reduzida, considero ser ilustrativa da realidade. A análise das entrevistas efetuadas, demonstra que o *briefing* inicial é, na maioria das empresas inquiridas, a primeira fase deste processo de recrutamento. Das nove empresas que participaram neste trabalho, cinco apontam o *briefing* inicial como a fase inaugural do processo.

Existem, conforme referenciado na bibliografia, importantes elementos para o desenrolar do processo que são definidos nesta fase. Vítor Fernandes, da *Egon Zhender* (empresa 1 da tabela 2) referiu que nesta fase “O cliente tem uma necessidade, fala connosco... faz um *briefing*, procura perceber se as pessoas do outro lado percebem alguma coisa disto, ou se não percebem nada, e a partir daí começamos a trabalhar.” Helena Viegas da *Dave Morgan Executive Search* (empresa 3 na tabela 2) descreve um *briefing* inicial mais burocrático que assenta numa ” (...) proposta com uma folha de adjudicação. Quando a folha está assinada, começamos o processo e trabalhamos em regime de exclusividade, não trabalhamos em regime de coautoria. No nosso entender, não faz sentido, porque o candidato não deve ser contactado por duas empresas distintas.”

Em contrapartida, Pedro Sousa, da empresa *Hire & Trust*, descreve esta fase de uma forma mais simples: “Começa com um levantamento da informação do cliente. Perceber o que o cliente procura (competências técnicas e vertente comportamental valorizada pelo cliente).”

A *AdCapita* é uma das quatro empresas entrevistadas, que não enceta o processo com o *briefing* inicial, considerando que o processo tem início com o contacto do cliente e com uma fase não identificada na bibliografia, o *viability study*, consistindo, segundo Luís Santos, (...) em “estudar aquele pedido. Não fazemos uma proposta só porque alguém nos telefona ou manda um *e-mail* a pedir uma proposta. (...) Um bom *outcome* só se consegue, se desde o princípio estruturarmos bem aquela necessidade e se soubermos até que ponto o mercado tem potencial para resolver aquela questão. Questões simples como, a empresa em termos de estimativa estar a pagar uma remuneração que não é enquadrável com aquilo que o mercado pode suscitar (...) À partida, as possibilidades de ter sucesso naquela pesquisa são diminutas, compete-nos a nós averiguar desde o princípio e colocar à empresa (...) assim não, vai ter de refletir e alterar isto para que seja possível. Por isso, o primeiro passo é o *viability study*.”

Em conformidade com a bibliografia, a análise das entrevistas, indica que após o *briefing*, segue-se a fase de *research* e abordagem inicial aos candidatos. No entanto, existem empresas que fazem, adicionalmente, uma reunião de consultores.

Esta reunião funciona como o “arranque interno do processo”, conforme testemunhou Ricardo Samora, da *Stanton & Chase*, definindo esta fase como a “... Reunião de *Kick-off* do processo, onde são definidos as áreas de mercado onde vão pesquisar os candidatos. Fala-se sobre projetos anteriores onde podem existir candidatos interessantes para este projeto.”



Esta empresa, refere ainda uma fase de definição do perfil pretendido e do mercado-alvo, antes do *research*.

O *research* e abordagem inicial aos candidatos, mostrou-se obrigatório no processo de *Executive Search*, dado ser uma etapa identificada por todos os profissionais entrevistados. Esta fase é descrita por Luís Santos, *head-hunter* da *AdCapita*, como “uma pesquisa exaustiva ao mercado, tendo em conta aquilo que foi delimitado juntamente com o cliente, sobre o que iriam ser as empresas a explorar e os perfis dentro dessas empresas que seriam os, potencialmente, mais lógicos para dialogar. Naturalmente que em termos de estratégia de *search*, não só utilizamos a pesquisa direta que é feita com base nessa *target list*, que é feita aqui por nós, mas fazemos também uso de outras fontes, por exemplo, hoje em dia, utilizamos com alguma parcimónia, é verdade, mas utilizamos o *LinkedIn*” e acrescenta que “A primeira abordagem é um contato telefónico feito pela nossa equipa de *research* e que, no fundo, faz uma pequena triagem curricular, profissional, de expectativas... ao interesse que a pessoa poderá ter naquele projeto e também ao interesse que nós podemos ter naquela pessoa, tendo em conta o nosso percurso profissional e as suas expectativas futuras.”

Pedro Sousa, da *Hire & Trust*, indica que nesta fase também se realiza a pesquisa de mercado, com a qual se “identifica quem é quem no mercado e sabe-se quem é que, numa determinada empresa, desempenha aquela função. A fase seguinte é abordar telefonicamente as pessoas, falar com os candidatos e tentar atraí-los para o projeto. É uma primeira venda do projeto. Utilizamos o contato inicial como uma primeira triagem, podemos estar perante uma situação de um cliente interessante mas não interessado, o telefonema serve para perceber o interesse no projeto.”

“Esta fase é sempre complementada com uma pesquisa na base de dados da *Shortlist* e com o estabelecimento de contactos com potenciais fontes de referências

(*Sourcing*). Pode ainda, em casos específicos, ser complementada com a divulgação pública da oportunidade mediante anúncio na imprensa. Na fase de *research* são pesquisados, de uma forma sistemática, um ou mais sectores ou ramos de atividade, procurando identificar, nas empresas que os compõem, os profissionais que nelas colaboram e que detêm as competências nucleares requeridas para a posição em aberto.” É desta forma que o *research* e a primeira abordagem, são realizados na empresa *Shortlist*.

Esta fase é descrita como a pesquisa no mercado dos potenciais candidatos, explora-se o mercado e estabelecem-se os primeiros contatos com os clientes. Estes resultados corroboram o que Pinho (2001), Shulman e Chiang (2007) e Bettleyon e Weston (1986) apresentam na sua bibliografia.

Concluído o *research* e a abordagem inicial, as empresas passam à entrevista inicial, estabelecendo-se o primeiro contacto presencial com o candidato.

Antes desta fase existem empresas que apostam numa fase complementar de *feedback* intercalar ao cliente, em que o principal objetivo é estabelecer um “contacto intercalar com o cliente informando sobre os resultados obtidos e, caso tenham sido detetadas dificuldades, o consultor propõe linhas de ação alternativas.”

Existem duas empresas, a *Shortlist* e a *Dave Morgan Executive Search*, que utilizam métodos associados à psicologia nas entrevistas. Jorge Lima, da *Shortlist*, refere que a entrevista inicial é “Conduzida por um consultor sénior com formação superior em Psicologia e com experiência relevante na realização de trabalhos semelhantes. Acolhimento, apresentação da oportunidade e das fases do processo, balanço da carreira de cada candidato, aferição da sua motivação para a posição em aberto e levantamento do seu atual pacote salarial.” Por seu lado Helena Viegas

acrescenta que na *Dave Morgan Executive Search* “fazemos sempre o teste de *Rochard*.”

Na *Catenon*, seguem um modelo de entrevista estruturado com base numa “*Multi-Functional Analysis Project Based* (entrevista estruturada por diferentes tópicos, *Key Account, Operations Management, Business Development and Sales, Finance Management, Brand Management*)”. Também a *AdCapita* utiliza um modelo estruturado de entrevista, onde são abordados variados temas. Indicam realizar uma “entrevista mais profunda, mais detalhada, de seleção, onde se tocam os aspetos críticos da função, do perfil da função, os requisitos que a função exige e que nos permite começar a testar até que ponto aquela pessoa, a nível até de perfil pessoal, se enquadra.”

Esta é também uma fase de carácter imperativo neste processo. A entrevista é a principal forma de se conhecer e avaliar os candidatos.

Após a entrevista, grande parte das empresas passa para a criação da *shortlist*, com base nos dados recolhidos nas mesmas, para apresentação ao cliente e posteriormente realizar-se a entrevista final. Porém, constatei que algumas empresas realizam outras fases não identificadas na bibliografia, como é o caso da realização de uma 2ª entrevista, com o objetivo de consolidar os dados recolhidos. Verifiquei, que outras empresas utilizam instrumentos para melhor conhecer as características e testar as capacidades do candidato, como é o caso da empresa *AdCapita* que efetua, um *case study*, conforme explica Luís Santos. “... um simulacro daquilo que vai ser o projeto que a pessoa vai ter pela frente. Colocamos o *case study*, damos-lhe uma semana para pensar, refletir, trabalhar à volta daquele caso e voltar cá para apresentar as suas conclusões.” O mesmo consultor, considera tratar-se de um método crucial para a escolha do candidato, referindo que “É um modelo e uma metodologia riquíssima e

poderosíssima que nós utilizamos há 8 anos e, eu não conheço nenhuma ferramenta tão relevante, em termos de avaliação de uma boa parte daquilo que procuramos.”

A apresentação dos candidatos assenta na criação de uma *shortlist*, consistindo num conjunto de informações essenciais, para o cliente, sobre os três a quatro candidatos considerados como ideais para a função.

Jorge Lima, alude que os relatórios efetuados pela *Shortlist* são elaborados por consultores com graduação superior e formação em Psicologia, o que potencia uma avaliação aprofundada e produtiva de cada candidato. Cada relatório, oferece à empresa cliente, informação integrada e coerente acerca dos candidatos.

Ricardo Samora indica, que enviam para a empresa cliente, a *shortlist* de 3 a 5 candidatos com um relatório em anexo, com uns dias de antecedência em relação à apresentação em reunião, entre a *Stanton & Chase* e a empresa cliente. No caso desta empresa, não existe acompanhamento nas entrevistas finais, no entanto, o *head-hunter* pode estar presente na entrevista. O consultor da *Shortlist*, considera que a presença do consultor é aconselhável e vantajosa, pois o cliente beneficia de uma relação consultiva de proximidade. A experiência do consultor poderá contribuir, através de intervenções pontuais, para maximizar a informação de ambas as partes, durante o encontro. Com a discussão das entrevistas, o cliente pode ainda fruir de esclarecimentos imediatos de potenciais dúvidas sobre o perfil do candidato, bem como, de uma análise comparativa entre os entrevistados, o que facilita a tomada de decisão.

Após a entrevista final, a empresa cliente seleciona o candidato, dando-se a conclusão do processo. O indicado, é regra em todas as empresas que participaram neste estudo. Ainda assim, a forma como o processo é concluído varia entre as empresas perscrutadas. Os testemunhos recolhidos, apontam que, na maioria, existe acompanhamento do indivíduo selecionado, e da sua integração na empresa, por um

período de doze meses (garantia do serviço). “Podemos falar com ele de uma forma regular de 3 em 3 meses, 6 em 6 meses, numa base mensal... Depende do cliente e também da maior ou menor dificuldade da sua integração”. “Tipicamente dura 1 ano, outras vezes dura mais, outras corre tão bem, a integração é tão boa, que a pessoa já não precisa de ter este *feedback* constante.”; “Existe uma monitorização. Nós damos uma garantia nos processos de *Executive Search*, de 1 ano e, durante esse ano, falamos com o nosso candidato e com o nosso cliente para saber como estão a correr as coisas”; “O processo acaba com a contratação do candidato pela empresa cliente. A *Stanton & Chase*, oferece ainda, um serviço de *coaching* à empresa cliente em relação ao candidato selecionado.

A tabela 2 apresenta as fases que constituem o processo, em cada uma das empresas.

Empresas	Fases do Processo									
<i>Egon Zhender</i>	Briefing Inicial	Briefing dos Consultores	Research/Abordagem Inicial	Entrevista aos Candidatos	Apresentação dos Candidatos ao Cliente / Entrevista Final	Conclusão do processo				
<i>AdCapita</i>	Contacto do Cliente	Viability Study	Briefing Inicial	Research/Abordagem Inicial	Entrevista aos Candidatos	Case Study	2ª entrevista com os candidatos	Apresentação dos Candidatos / Entrevista Final	Conclusão do Processo	
<i>Dave Morgan Executive Search</i>	Briefing Inicial	Research/Abordagem Inicial	Entrevista Inicial	Apresentação dos Candidatos ao Cliente / Entrevista Final	Conclusão do Processo					
<i>Hure &amp; Trust</i>	Briefing Inicial	Research/Abordagem Inicial	Entrevista Inicial	Apresentação dos Candidatos ao Cliente / Entrevista Final	Conclusão do Processo					
<i>Boyden Global Executive Search</i>	Research/Abordagem Inicial	Entrevista Inicial	Apresentação dos Candidatos ao Cliente / Entrevista Final	Conclusão do Processo						
<i>Shortlist</i>	Briefing Inicial	Research/Abordagem Inicial	Feedback intercalar com o cliente	Entrevista Inicial	Apresentação de uma Longlist	2ª entrevista com os candidatos	Apresentação dos Candidatos ao Cliente / Entrevista Final	Conclusão do Processo		
<i>Boyden Global Executive Search</i>	Research/Abordagem Inicial	Reuniões com os clientes	Conclusão do Processo							
<i>Catenon</i>	Research/Abordagem Inicial	Entrevista Inicial	Entrevista Final							
<i>Stanton &amp; Chase</i>	Briefing Inicial	Briefing dos Consultores	Definição do Perfil	Definição do mercado-alvo	Research/Abordagem Inicial	Feedback intercalar com o cliente	Entrevista Inicial	Apresentação dos Candidatos / Entrevista Final	Conclusão do Processo	

Tabela 2 – Fases do Processo por Empresa

#### 4.2 – O que torna a ética tão importante nesta atividade?

Através da revisão bibliográfica efetuada percebe-se que a ética é imperativa no exercício do *Executive Search*.

Um dos motivos é claramente organizacional. A reputação das empresas está relacionada com a forma como conduzem os processos. Luís Santos da empresa *AdCapita* afirma que “Eu falo por aquilo que é a nossa forma de estar no negócio. A nossa reputação é o fator mais relevante da nossa vida profissional, por isso, é algo que nós levamos sem mácula, não só durante todos os anos que estamos a atuar, como tentamos levar para o futuro sem nunca deslizarmos um centímetro que seja, dos nossos pilares éticos fundamentais, porque neste mercado, que é um mercado que funciona muito à volta de pessoas, uma empresa que no fundo deslize mais do que um centímetro, vai ter um esforço tremendo para recuperar o impacto que isso vai ter”. Existem empresas que inscrevem a ética, nas suas linhas de orientação, como sendo um pilar fundamental “A ética é determinante nesta atividade, se verificar os nossos quatro pilares fundamentais, a ética é um deles. É algo que tem de existir e tem que ser completamente transversal a esta atividade. A ética tem de estar acima de tudo. Lógico que é importante faturar, lógico que é importante ter clientes, mas tudo isso tem que ser feito com ética.”

Outro dos motivos que torna a ética tão importante, é o facto da informação que existe nos processos ser altamente confidencial e sensível. Helena Viegas expôs esta situação afirmando que “Em termos da confidencialidade, tudo aquilo que falamos, com o nosso cliente e candidato é confidencial. Só depois de falarmos com o candidato é que pedimos autorização para falar sobre ele ao nosso cliente. Temos uma política forte de que aquilo que fazemos é aquilo em que acreditamos.” Pedro Sousa da *Hire & Trust* deu o seguinte exemplo “A confidencialidade é determinante tanto com clientes como

com os candidatos. Eu posso estar a recrutar um colega de um amigo meu, e não posso comentar com o meu amigo que estou a recrutar o seu colega.” e para Rita Soares o compromisso ético é “Do mais elevado, atendendo ao compromisso de confidencialidade envolvido nos processo.”

José Augusto da *Boyden Global Executive Search* vai mais além e afirma que a ética “É crucial. Define a própria atividade, pela natureza do que é feito e o modo como é feito”.

No entanto, não foi possível, através das entrevistas, perceber se existe alguma fase do processo onde a ética assuma um papel mais importante, nem se existe alguma cláusula nos contratos sobre a mesma. Do material resultante das entrevistas, apenas se conclui que a ética é transversal a toda a atividade, seja pelo tipo de informação com que as empresas lidam, como pelo facto de ser considerada como um dos pilares da atividade e pela imagem que transmite da empresa para o mercado.

#### **4.3 - Quais os fatores necessários para o sucesso?**

Analisando as entrevistas, torna-se difícil encontrar um consenso relativamente aos fatores para se ter sucesso nesta atividade. Tendo por base o quadro de referência apresentado no ponto 2.3 do trabalho, os fatores de sucesso apontados foram o *low profile*, a perspicácia, descrição, ser bom ouvinte, intervenção de forma pertinente e saber respeitar os diferentes momentos do processo.

São vários os fatores identificados e percebe-se que para esta atividade, é necessária uma grande conjugação de fatores para se ser um *head-hunter* de sucesso. As características mais referidas, durante as entrevistas, são a boa capacidade de interpretação, nomeadamente, saber interpretar a realidade das empresas e saber interpretar os candidatos. Um dos entrevistados descreve desta forma este fator de sucesso: “Tem que ser alguém que seja capaz de interpretar muito bem a realidade das

empresas, por um lado, e interpretar muito bem as pessoas por outro. É alguém que deve saber ler muito bem nas entrelinhas, (...) tem de perceber o palpitar da empresa porque se não perceber esse palpitar, a vida da empresa e o futuro da empresa, nunca vai conseguir também aferir quando tiver pessoas sentadas à sua frente, quem é que efetivamente tem tudo a ver com aquele mundo. Por outro lado, saber interpretar as pessoas, as suas expectativas e conseguir construir as pontes com base nessa interpretação que se está a fazer.” Pedro Sousa afirma que “É preciso alguém que tenha boas capacidades analíticas, porque quando está a entrevistar pessoas, é preciso perceber se a pessoa que está ali à sua frente tem ou não competências para a função.”

A resiliência e perseverança também são duas características muito referenciadas nas entrevistas, principalmente pelo facto de esta atividade não ser fácil e ser necessário conseguir lidar com alguns contratemplos durante projetos mais complexos e de grau de dificuldade superior. Um dos entrevistados ilustrou esta situação da seguinte forma: “(...) são precisas pessoas com fortíssima capacidade para não desistir perante situações de dificuldade, resiliência. Há processos que correm bem, outros que correm menos bem. Naqueles que correm menos bem não pode desistir, tem que continuar à procura da solução.” Helena Viegas associa a resiliência à fase do *research* “É preciso ter resiliência e é preciso não se deixar abater pelas respostas negativas que recebemos do outro lado quando estamos a fazer o *research*”

O *know-how* do mercado foi outro dos fatores de sucesso indicados. Pedro Sousa explicou a importância desse *know-how* pela variedade dos mercados de atuação. Na empresa *Hire & Trust*, procuram-se consultores que “tenham um fortíssimo conhecimento de vários setores. Podemos hoje estar a fazer um trabalho para o setor farmacêutico, amanhã para o setor financeiro da indústria e depois para um diretor de logística. Em duas palavras se quiser é necessário alguém com *know-how*.” A



honestidade, o pensamento estruturado e a orientação para objetivos são outros dos fatores, mencionados em algumas das entrevistas.

A tabela 3 ilustra os fatores de sucesso recolhidos, após a análise das entrevistas.

Empresas	Fatores de Sucesso				
	Resiliência	Pensamento Estruturado	Gostar de falar	Confiança	Honestidade
<i>Egon Zhender</i>	Resiliência	Pensamento Estruturado	Gostar de falar	Confiança	Honestidade
<i>AdCapita</i>	Perserverança	Boa capacidade de interpretação	Feeling		
<i>Dave Morgan Executive Search</i>	Resiliência				
<i>Hure &amp; Trust</i>	Resiliência	Boa capacidade de interpretação	<i>Know-How</i> sobre os mercados	Orientação para objetivos	
<i>Boyden Global Executive Search</i>	Perserverança	Boa capacidade de interpretação	<i>Know-How</i> sobre os mercados	Capacidade de Negociação	Empenho
<i>Shortlist</i>	Capacidade de Diálogo	Formação superior em Psicologia			
<i>Boyden Global Executive Search</i>	Experiência em Gestão	Boa capacidade de interpretação	<i>Know-How</i> sobre os mercados	Abertura de Espírito	
<i>Catenon</i>	Perserverança	Autonomia	<i>Know-How</i> sobre os mercados	Criatividade	Ética
<i>Stanton &amp; Chase</i>	N/A				

Tabela 3 – Fatores de Sucesso

#### 4.4 - Porquê optar por este tipo de serviço, tendo em conta o seu elevado valor de honorários, em vez do tradicional método de recrutamento e seleção?

À semelhança do que aconteceu com a questão anterior, foram vários os motivos expostos para escolher este tipo de consultoria. Os dados recolhidos, permitem concluir que a pesquisa direta no mercado, a não resposta aos anúncios tradicionais de recrutamento e seleção por parte dos candidatos e a confiança que é depositada no trabalho realizado, são os principais fatores para se optar por este tipo de serviço.

Durante a entrevista, Luís Santos apresentou a seguinte metáfora que exemplifica a pesquisa direta no mercado, realizada pelas empresas de *Executive Search*: “Vou-lhe dar uma metáfora que explica a diferença entre uma coisa e outra. O recrutamento tradicional, no fundo, o que faz é chegar a uma macieira, abanar a macieira e das maçãs que caem no chão, escolhe as mais bonitas e apresenta ao cliente.

Aquilo que o *Executive Search* faz é, subir à macieira e apanhar aquelas maçãs que nunca caíam (...) e que são exatamente aquelas que o cliente procura.”

A citação acima apresentada remete-nos para outro fator de escolha desta atividade, a não resposta aos anúncios de recrutamento e seleção: “O recrutamento tradicional com divulgação pública das oportunidades, através de anúncio de recrutamento, capta pessoas que apresentam, num determinado momento, uma predisposição de mudança. Essas pessoas, só por grande coincidência serão as pessoas que mais interessam a quem contrata.” afirma Jorge Lima da *Shortlist*. Ainda sobre este fator, Ricardo Samora diz que “O problema da colocação de anúncios para cargos como Diretor de *Corporate Finance*, Diretor de Produção etc., é que até podem existir respostas aos mesmos, mas provavelmente não são os candidatos com o perfil que a empresa pretende. Isto acontece, sobretudo, pelos melhores estarem bem nos seus postos de trabalho e não estarem à procura de novas oportunidades e por isso mesmo não respondem a anúncios de emprego”. Pedro Sousa é da mesma opinião e diz que “Ao anúncio de emprego responde quem está à procura de emprego. No *Executive Search* vamos aliciar as pessoas. Pode acontecer uma pessoa até estar bem, ser desafiada para mudar.”

A confiança também foi um dos fatores referidos para a escolha deste tipo de serviço, especialmente, porque os consultores entrevistados e que indicaram este fator, sentem que o cliente lhes deposita total confiança, para pensar e executar o projeto. O cliente confia que o candidato apresentado, será o ideal e sabe que é despendido muito tempo de trabalho do *head-hunter*, tempo que muito provavelmente nunca teriam tido a capacidade de investir, visto o seu ramo de negócio ser outro. A propósito da confiança um dos entrevistados referiu o seguinte: “O que é o que o cliente faz? Faz o seu negócio. Ter alguém que pensa 24h e que só faz isto, ter alguém em que ele confia e que

conhece o mercado e sabe que faz de “A a Z” e que entrega, faz o chamado *deliver* final e depois obviamente tem independência, objetividade, mas acima de tudo é a relação de confiança, que o cliente tem.”

Na tabela 4 estão refletidos os resultados da análise de conteúdo deste tema.

<i>Empresas</i>	<i>Fatores para se optar pelo Executive Search</i>					
<i>Egon Zhender</i>	<b>Confiança</b>	<b>Independência</b>	<b>Objetividade</b>			
<i>AdCapita</i>	Pesquisa direta no mercado	A não resposta dos candidatos ideais aos anúncios tradicionais de Recrutamento e Seleção	Recrutamento especializado	Maturidade	Conhecimento	Credibilidade
<i>Dave Morgan Executive Search</i>	Pesquisa direta no mercado	Recrutamento especializado				
<i>Hure &amp; Trust</i>	Pesquisa direta no mercado	Capacidade de aliciar para novos projetos				
<i>Boyden Global Executive Search</i>	Pesquisa direta no mercado	Confidencialidade				
<i>Shortlist</i>	Pesquisa direta no mercado	A não resposta dos candidatos ideais aos anúncios tradicionais de Recrutamento e Seleção				
<i>Boyden Global Executive Search</i>	Pesquisa direta no mercado	Capacidade de aliciar para novos projetos				
<i>Catenon</i>	N/A					
<i>Stanton &amp; Chase</i>	Pesquisa direta no mercado	A não resposta dos candidatos ideais aos anúncios tradicionais de Recrutamento e Seleção				

Tabela 4 – Fatores para se optar pelo *Executive Search*

## Capítulo 5 – Considerações Finais

Neste capítulo, será apresentada a conclusão e limitações do estudo e as recomendações para futuros trabalhos relacionadas com esta temática.

### 5.1 – Conclusão

Os dados recolhidos junto das empresas de *Executive Search*, que participaram neste estudo, permitem concluir, apesar de como já foi referenciado estarmos perante uma amostra ilustrativa, que as fases apresentadas na bibliografia, nomeadamente por Pinho (2001) e Shulman e Chiang (2007), são as fases principais do processo e que as mesmas são postas em prática pelos profissionais da área.

Existem outras fases complementares, utilizadas por algumas empresas e que devem ser consideradas para futuros trabalhos sobre este tema. Através da análise das entrevistas é possível concluir que, mesmo as empresas que têm no seu processo fases complementares, utilizam sempre alguma das fases identificadas na bibliografia.

O processo, independentemente da empresa que o realiza, tem como objetivo contratar o executivo certo para a empresa cliente, no entanto, não existe apenas um tipo de processo e isso justifica-se pelas diferentes fases que o mesmo pode ter. Não existe um processo tipo, existe uma linha orientadora do processo.

A reputação das empresas é um dos motivos mais importantes, pelos quais a ética é importante nesta atividade. De acordo com os testemunhos recolhidos, a imagem da empresa no mercado está diretamente relacionada com a forma como gerem os processos. A gestão dos processos deve seguir as regras que foram invocadas por Lim e Chan (2001) na bibliografia apresentada sobre este tema. O tipo de informação, maioritariamente, sensível e confidencial, foi outro dos motivos invocados pelos entrevistados, que faz com que a ética assuma um papel tão preponderante nesta atividade.

Os fatores de sucesso estão pouco explorados por Pinho (2001). As entrevistas demonstram existir mais fatores de sucesso para esta atividade, além dos que constam na bibliografia. Conclui-se, que para se ser um *head-hunter* de sucesso é necessário uma conjugação de diversos fatores.

Os dados recolhidos, permitem perceber que existem motivos concretos para a contratação deste tipo de consultores, apesar do valor elevado dos honorários cobrados. A informação das entrevistas possibilita afirmar, com clareza, que as empresas clientes conhecem bem as vantagens deste tipo de serviço e a justificação para o pagamento do mesmo. Esta não foi uma temática muito explorada na revisão bibliográfica, pelo que os resultados das entrevistas são a principal fonte de informação.

Os objetivos propostos pelo presente trabalho foram atingidos. Conseguiu-se, através da recolha e análise de dados, definir e descrever as diferentes fases do processo, compreender as regras éticas nesta atividade e os motivos pelos quais são tão importantes, recolher e explicar os fatores de sucesso da atividade e, finalmente, reunir um conjunto de fatores que explicam o motivo pelo qual, as empresas optam por este tipo de serviço.

Com este trabalho, a Gestão de Recursos Humanos ganha um auxiliar mais objetivo e próximo da realidade profissional e ambicionado que possa vir a ser utilizado como ferramenta para futuros trabalhos que sejam desenvolvidos sobre esta área da disciplina.

## **5.2 – Limitações do Estudo**

A pesquisa desenvolvida aborda apenas um dos lados deste processo e por isso, as suas conclusões limitam-se a uma visão, a visão dos consultores. Não existem testemunhos, nem de empresas que tenham recorrido a este serviço nem de potenciais candidatos que tenham estado, em dada altura, envolvidos neste tipo de processo.

É notória, a limitação a nível da bibliografia. Encontram-se poucas obras de referência relativamente a este tema e a maioria, são largamente a-teóricas.

A dificuldade em conseguir conciliar as agendas do mestrando com a dos consultores, não permitiu que todas as entrevistas fossem feitas pessoalmente. Este facto, limitou as respostas, visto as entrevistas presenciais serem muito mais ricas em material para posterior análise.

### **5.3 – Recomendações para futuros trabalhos**

Na sequência da limitação referida acima, considero interessante realizar-se um trabalho que aborde o ponto de vista dos candidatos, envolvidos em algum momento num processo de *Executive Search*, de modo, a conseguir avaliar o outro lado do processo.

Considero igualmente interessante, abordar os fatores que levam as empresas a escolher este tipo de consultoria e perceber quais as expectativas que criam, relativamente ao trabalho realizado pelo consultor.

Elaborar um trabalho em que fosse possível acompanhar um ou mais processos, de preferência em empresas diferentes, do início ao fim, de forma a estar envolvido nas diferentes fases do mesmo e conseguisse estudar como são as reações dos intervenientes nessas mesmas fases.

## Capítulo 6 - Referências

- Bardin, L. (1977). *Análise de Conteúdo*, Edições 70, Lisboa.
- Bettleyon, S., Weston, T. (1986). Executive Search Firms: Are they looking for you? *Orange County Business Journal*, Vol. 9, 25
- Clark, T. (1992). Management selection by executive recruitment consultancies: A survey and explanation of selection methods, *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 7 Iss 6, 3 – 10
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cardoso, C. C., Marques, C. A., Gomes, J. F. S. (2010). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*, Editora Sílabo, Lisboa.
- Finlay, W., Coverdill, J. E. (2000). Risk, Opportunism and Structural Holes: How Headhunters manage Clients and earn Fees, *Work and Occupations*, 377 – 405.
- Lim, G. S., Chan, C., (2001). Ethical Values of Executive Search Consultants, *Journal of Business Ethics*, 213 - 226
- Pinho, R. R. (2001). *Head-hunter. Caça-cabeças ou Gestor de Carreiras?*, Editora Pergaminho, Cascais.
- Shulman, B., Chiang, G. (2007). When to Use an Executive Search Firm and How to Get the Most Out of the Relationship, *Wiley InterScience*, 13 – 19.
- Vala, J. (2007). A análise de conteúdo. A. S. Silva, & J. M. Pinto, *Metodologia das ciências sociais*, 14.<sup>a</sup> ed., 29-54. Porto: Edições Afrontamento.
- Wells, S. (2003). Slow times for executive recruiting, *HR Magazine*, Vol. 48, Iss: 4, 60-68

## Anexos

### Anexo 1 – Guião de Entrevista

1. Descrição do entrevistado:
  - a. Quem é?
  - b. História profissional
  - c. Há quanto tempo é *head-hunter*?
2. Descrição da empresa
  - a. O que faz
  - b. Quando começou em Portugal
  - c. Dimensão
3. O que é um *head-hunter* / *head-hunting*?
4. Como é que está a atividade em Portugal? (Concorrência, evolução da indústria, etc.)
5. Como se processa o *head-hunting*?
  - a. Quais as fases do processo?
  - b. Quanto tempo pode durar?
  - c. Que tipo de pessoas são recrutadas via *head-hunting*?
  - d. Quais as vantagens de optar pelo *head-hunting* face a outras técnicas?
6. Quais os fatores críticos de sucesso?
  - a. O que é que é preciso ter para ser um *head-hunter*?
7. Qual a importância da ética na atividade?