



HEADHUNTING: UMA TRADIÇÃO MODERNA

Cláudia Oliveira Silva

Outubro 2016

Dissertação apresentada no Mestrado Integrado em Psicologia, área de Psicologia das Organizações, Social e do Trabalho, Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade do Porto, orientada pelo Professor José Manuel Castro (FPCEUP).

Avisos legais

O conteúdo desta dissertação reflete as perspetivas, o trabalho e as interpretações da autora no momento da sua entrega. Esta dissertação pode conter incorreções, tanto conceptuais como metodológicas, que podem ter sido identificadas em momento posterior ao da sua entrega. Por conseguinte, qualquer utilização dos seus conteúdos deve ser exercida com cautela.

Ao entregar esta dissertação, a autora declara que a mesma é resultante do seu próprio trabalho, contém contributos originais e são reconhecidas todas as fontes utilizadas, encontrando-se tais fontes devidamente citadas no corpo do texto e identificadas na secção de referências bibliográficas. A autora declara, ainda, que não divulga na presente dissertação quaisquer conteúdos cuja reprodução esteja vedada por direitos de autor ou de propriedade industrial.

Agradecimentos

Ao Professor José Manuel Castro pela orientação e sabedoria, pela confiança que renovou em mim para prosseguir este trabalho, pelo seu jeito de aceitar e integrar diferentes perspectivas e informações, pela forma como sabe dar espaço ao tempo, pela fabulosa capacidade de criticar construindo, pelas conversas. Foi, em grande parte, graças à sua postura que esta dissertação se tornou possível.

À Professora Filomena Jordão, pela compreensão, e pela sugestão de orientação, que se revelou fundamental para a prossecução deste processo.

À Professora Catarina Brandão, por me ajudar a valorizar diferentes formas de acompanhamento.

Aos amigos, colegas e família por me acompanharem ao longo deste percurso, e por ficarem felizes por mim.

Aos meus pais, pelo incentivo no decurso deste trajeto, por colocarem sempre em primeiro lugar o crescimento através do conhecimento, por valorizarem esta ambição. Ao meu pai, pelo exemplo, pela resiliência, pela integridade. À minha mãe pelo cuidar, pela proximidade, e pela evolução a que me desafia. Pretendo imprimir em mim o melhor de vós. Aos meus pais, por tudo, o meu Muito Obrigada.

Aos meus irmãos, que partilharão para sempre comigo uma faceta tão marcante da minha vida, pela companhia e compreensão, e por me fazerem querer ser melhor.

Ao meu marido, pela partilha de uma vida, com apoio e amor incondicionais e absolutos.

Ao meu filho, porque por ti a minha alma nunca será pequena.

Resumo

O *headhunting* é um processo de recrutamento especializado, cuja origem remonta aos anos quarenta, nos Estados Unidos da América. Esta atividade implantou-se na Europa cerca de duas décadas depois, sendo aqui ainda relativamente escasso o conhecimento acerca da mesma, mesmo entre profissionais de recursos humanos.

Desenvolvido por *headhunters*, este serviço propõe-se encontrar o mais adequado dos trabalhadores, para cargos executivos ou altamente especializados, servindo geralmente um nicho restrito de empresas com maior dimensão e capacidade económica. Estes profissionais trabalham de forma discreta, por abordagem direta aos putativos candidatos, pesquisando-os não raramente por entre empresas concorrentes à do seu cliente, assim como nas redes sociais.

Não existe um enquadramento formativo para esta atividade, nem qualquer requisito formal à entrada de profissionais para a mesma, e a adesão ao código de ética mais comumente partilhado por parte destes profissionais mantém-se opcional.

O facto de ter surgido no período pós-guerra, marcado por uma rápida retoma da economia que propulsionou um aumento explosivo de necessidade de contratação, facilitou a adesão das organizações a esta prática. A sua permanência no mercado é justificada pelo nível de exigência sem precedentes por parte das entidades empregadoras, que aumentou significativamente aquando da globalização dos mercados, assim como pela escassez de profissionais com determinadas competências em alguns sectores de atividade.

Apesar do interesse que vem sendo manifestado no estudo do desenvolvimento de outros mercados de intermediação, como as agências de recrutamento ou de trabalho temporário, escassa atenção bibliográfica tem sido prestada ao *headhunting*.

Palavras-chave: *Headhunting, headhunter, executive search*, recrutamento.

Abstract

Headhunting is a specialized recruitment process, which origins date back to the forties, in the United States of America. This activity was implemented in Europe about two decades later, where it is yet relatively scarcely known, even among human resources professionals.

Developed by headhunters, this service aims to find the most suitable worker, for executive or highly specialized positions, usually serving a narrow niche of companies of greater size and economic strength. These professionals work unobtrusively, by direct approach to putative candidates, researching them not infrequently among his clients's competitors, as well as in social networks.

There is no educational framework, nor any formal requirement to the entry of these professionals into this activity, and the adherence to the code of ethics which is most commonly shared among these professionals remains optional.

The fact that it emerged in the post-war period, marked by a rapid economic recovery that fueled an explosive need of hiring, facilitated organizations's adherence to this practice. Its stay in the labor market is justified by the unprecedented level of competency that was being claimed by employers, which has increased due to market's globalization, as well as to the shortage of professionals with specific skills in certain activity sectors.

Despite the interest that has been expressed in the study of other intermediary markets, such as recruitment or temporary employment agencies, scarce literature attention has been paid to headhunting.

Keywords: Headhunting, headhunter, executive search, recruitment.

Índice

Introdução	1
1. Sistematização das atividades realizadas no âmbito profissional	2
1.1. Gestão de recursos humanos.....	5
1.2. Intervenção organizacional em processos humanos	8
1.2.1. Formação	9
1.2.2. Consultoria.....	10
1.2.3. <i>Coaching</i>	14
2. Integração teórica acerca do recrutamento especializado <i>headhunting</i>.....	16
2.1. O <i>headhunting</i> no âmbito do recrutamento e seleção.....	16
2.2. <i>Headhunting</i> – O que é?	18
2.3. Enquadramento legal, fronteiras e limitações do <i>headhunting</i>	21
2.4. O <i>headhunter</i> – perfil e metodologias de trabalho	26
2.5. <i>Headhunting</i> – o processo.....	29
2.6. Os clientes do <i>headhunting</i>	35
2.7. <i>Headhunting</i> – a ética ou a falta dela?.....	37
2.8. Manter-se <i>headhunteable</i>	40
3. Conclusões	42
4. Reflexões pessoais	44
Referências bibliográficas e Webgrafia.....	49

A filosofia de um caçador de cabeças é simples: o homem que tem sucesso numa empresa, tem todas as possibilidades de ser feliz; aquele que não está bem lá, revela-se geralmente ineficaz. Veja, portanto, que em matéria de recrutamento, aquilo que é bom para a sua empresa, é igualmente bom para si.

(Doury, 1992, p. 126)

Introdução

Esta tese pretende apresentar a experiência profissional por mim reunida ao longo dos últimos dez anos, no âmbito da Gestão de recursos humanos (GRH) e Gestão empresarial (GE) e, nesse contexto, explicar o interesse que o exercício destas atividades despertou em mim para o recrutamento especializado, nomeadamente aquele que se vem designando por *headhunting*. O objetivo da tese é aprofundar o conhecimento acerca do tema, assim como abrir portas à discussão relativamente às origens desta prática, às metodologias que nela são utilizadas, ao que a deve diferenciar de outras metodologias de recrutamento, e às linhas éticas que deve seguir.

Note-se que, pelo facto de a bibliografia deste tema ser muito marcada por anglicismos, optei deliberadamente por manter a utilização literal dos mais importantes estrangeirismos neste âmbito - devidamente assinalados a letra itálica - pois considero não existir uma conveniente correspondência na língua portuguesa, e não quis desvirtuar o seu significado com uma incorreta tradução.

O apelo de envolvimento num percurso de mestrado que afirme e permita aprofundar os meus conhecimentos no âmbito do *headhunting* acontece num momento em que, como empresária e como profissional de GRH, praticava com frequência o recrutamento. O *headhunting* surge aqui como um ponto de ligação entre estes dois percursos – o de contratar colaboradores para clientes e para a minha própria empresa, e o de ter profissionais das empresas com as quais eu colabore que recebam aliciamento para exercer atividade num concorrente.

Desde há longa data que este tema me suscita interesse. Considero que, enquanto empresária, devo ser conhecedora dos *modus operandi* do setor ao nível de algumas das metodologias, neste caso relativas ao recrutamento especializado, e assim estar melhor preparada para gerir uma célula de negócio. Também enquanto profissional de GRH o contacto com este modelo de recrutamento me desafiou a um conhecimento mais aprofundado, tanto do ponto de vista conceptual como empírico.

1. Sistematização das atividades realizadas no âmbito profissional

O meu percurso formativo-profissional iniciou-se, ao nível do ensino superior, através licenciatura em Psicologia, com estágio em meio prisional na área da Psicologia da justiça e reinserção social, no ano de 2005.

Não obstante, as minhas primeiras experiências de trabalho foram nas áreas de intervenção clínica através da psicoterapia.

Seguiu-se cerca de ano e meio de trabalho num Centro Novas Oportunidades, enquanto Profissional Reconhecimento, Validação e Certificação de Competências, nível básico e secundário.

Em 2008, e a convite de uma empresa de formação e consultoria, dei os primeiros passos na formação de adultos, em áreas de desenvolvimento (inter)pessoal, e pouco depois na consultoria a empresas na área de GRH. Durante cerca de três anos dediquei-me em exclusividade a esta atividade, em diversos contextos (empresas, instituições e associações), maioritariamente portuguesas (continente e ilhas) mas alguns também localizados no estrangeiro. Neste contexto decidi realizar uma pós-graduação em gestão estratégica de recursos humanos (RH), e por me formar posteriormente em Programação neuro-linguística e em *Business & Life coaching*. Após este percurso de especialização, desenvolvi atividade de *Coaching* para colaboradores por via da solicitação das entidades-cliente; noutras vezes, o *coaching* foi exercido a pedido de particulares.

Em 2010 aceitei o desafio que me foi colocado por uma pequena-média empresa (PME) portuguesa, que opera no setor industrial/construção civil, para assumir a responsabilidade do departamento de GRH, atividade que acumulei com as anteriormente descritas até final de 2011. Esta experiência permitiu o enriquecimento dos meus modos de atuação já que, exercendo atividade similar àquela que há alguns anos vinha sendo exercida (GRH) - mas neste caso *do lado de dentro* – beneficiei da oportunidade de assimilar de forma mais completa, integrada e sólida as conexões entre a intervenção em si, as suas variáveis de contexto, as origens das dificuldades de implementação da mudança, os seus impactos e resultados - e a sua manutenção no tempo -, as suas mais-valias para o quotidiano das organizações, e os *inputs* de que devem ser alvo as intervenções realizadas em contexto organizacional para que melhor resultem. No ano seguinte, dediquei-me, nessa mesma empresa, a explorar o seu potencial de internacionalização, encetando ações de *marketing* e colaborando na gestão de projetos, atividade que mantenho até à data.

Esta experiência conduziu à constituição de um negócio próprio em área similar e complementar, além-fronteiras. A gestão desta empresa e o apoio à gestão de topo do parceiro fabricante com quem iniciei colaboração em 2010, são então as atividades atualmente predominantes no meu quotidiano profissional.

No Quadro 1 são sistematizadas as atividades exercidas num passado recente em diversos contextos e com distintos interlocutores, respeitando os principais domínios aqui mencionados, que podem aliás ser sistematizados em três grandes áreas: Gestão de Recursos Humanos (GRH), Intervenção organizacional em processos humanos (IOPH), e Gestão de empresas (GE).

Não obstante, para o cabal exercício destas atividades, devem considerar-se atividades acessórias como sejam, por exemplo, a coordenação com entidades externas no que respeita a propostas de projetos ou serviços relacionados com a GRH, o cumprimento das normas para certificação da qualidade no que concerne ao departamento de GRH, a atualização da legislação laboral, e o apoio ao setor administrativo no que respeita ao cumprimento de obrigações nas quais alguns dados da GRH são pertinentes (e.g., preenchimento de secções do relatório único).

Quadro 1 - Domínios de intervenção trabalhados

Domínios de intervenção	Atividades/ Processos
Gestão de recursos humanos	<ul style="list-style-type: none">- Recrutamento, seleção e integração- Gestão da formação e desenvolvimento- Gestão e avaliação funcional- Gestão e avaliação do desempenho
Intervenção organizacional em processos humanos	<ul style="list-style-type: none">- Avaliação e intervenção no Clima Organizacional- Processos de comunicação (análise de canais e formas)- Diagnóstico de necessidades de intervenção e <i>design</i> da intervenção- Formação e desenvolvimento (em temáticas diversas no âmbito do desenvolvimento pessoal e GRH)- Consultoria de processo (Comunicação, Relacionamento interpessoal, Tomada de decisão, e Desempenho na tarefa)- <i>Team Building</i>- <i>Coaching</i>
Gestão de empresa	<ul style="list-style-type: none">- Gestão estratégica da empresa- Planeamento de atividades e prioridades de cada setor- Gestão de atividades financeiras, contabilísticas, comerciais, produtivas e administrativas- Condução de processos negociais (clientes e fornecedores)- Gestão de recursos materiais e humanos

O gosto e sentido de identificação que fui desenvolvendo pela intervenção em contextos organizacionais acompanha-me desde que tomei contacto com os mesmos, não apenas pela possibilidade de explorar as dinâmicas individuais e grupais em contexto de trabalho, como também pela complexidade de funcionamento das entidades intervencionadas, aliadas ao exigente desafio respeitante à obtenção de resultados sólidos e visíveis.

Estas entidades, nomeadamente empresas e associações, necessitam de dar resposta ao mercado que exploram com a melhor eficiência e eficácia possíveis, necessitando para isso de ter os seus recursos materiais e humanos estratégica e efetivamente preparados, para que se trabalhe de forma mais competitiva e alinhada com os objetivos organizacionais. Por este motivo, a linha de trabalho que segui desde que fui integrada em contextos organizacionais, foi no sentido de os apoiar a conseguir uma melhor produtividade organizacional aliada a uma maior satisfação com o trabalho, nomeadamente adjuvando a que as entidades e os participantes compreendessem e aprimorassem os seus

mecanismos de comunicação e de relacionamento interpessoal, e potenciassem os seus efeitos nas suas vidas, consoante os objetivos que se propusessem atingir.

1.1. Gestão de recursos humanos

A minha experiência profissional esteve quase sempre, direta ou indiretamente, ligada à GRH.

A GRH é uma área de atividade que remete para diferentes sistemas ou processos, intervindo privilegiadamente na gestão das pessoas nas organizações. O uso adequado das suas diferentes técnicas e instrumentos permite não só que as atividades de GRH sejam um elemento facilitador do alcance de bons índices de satisfação e motivação entre os colaboradores, assim como assegurar serviços de base - como sejam o recrutamento e seleção, a gestão da formação profissional, a gestão salarial e de carreira, e a gestão do desempenho. Para além da sua relevância estratégica, a GRH deve funcionar como apoio aos clientes internos (p. ex. os gestores de linha), por forma a assegurar um melhor alcance dos objetivos globais (Câmara, Guerra, & Rodrigues, 2007).

Ao nível da GRH são descritas abaixo em maior pormenor (Quadro 2 - Atividades de GRH desenvolvidas numa PME) as atividades que realizei enquanto responsável pelo departamento de RH de uma PME, assim como as efetuadas em regime de consultoria (externa), aprofundando-se assim a informação anteriormente sistematizada (no Quadro 1). Como profissional de GRH, fui facilitadora de processos de desenvolvimento organizacional, mais comumente no âmbito do recrutamento, seleção e integração de colaboradores, da gestão da formação, da gestão funcional e do desempenho.

Quadro 2 - Atividades de GRH desenvolvidas numa PME

Sistemas	Atividades
Recrutamento	<ul style="list-style-type: none">- Divulgação de ofertas de trabalho através dos canais de comunicação considerados mais apropriados- Definição das fontes de recrutamento a utilizar para cada recrutamento, e ativação dos anúncios nas mesmas- Coordenação com entidades externas quanto aos procedimentos de recrutamento (formatos de recrutamento e gestão contratual)
Seleção	<ul style="list-style-type: none">- Triagem e tratamento de candidaturas a anúncios e espontâneas- Planeamento, calendarização e realização de entrevistas- Avaliação dos resultados das entrevistas face ao objetivo de contratação, e debate do mesmo com a administração- Tomada de decisão e comunicação ao(s) candidato(s)
Integração	<ul style="list-style-type: none">- Elaboração e assinatura dos contratos de trabalho- Dinamização de processos de integração (e.g.: formação respeitante a procedimentos e materiais de trabalho, (in)formação relativa a processos formais e informais de funcionamento interno da empresa; formação inicial técnica)- Acompanhamento inicial ao colaborador
Gestão da formação e desenvolvimento	<ul style="list-style-type: none">- Levantamento de necessidades formativas (LNF) e de outro âmbito de intervenção- Elaboração do Plano de Formação e gestão do mesmo ao longo do ano- Coordenação de estágios, juntamente com o monitor¹ direto do respetivo departamento e da instituição de ensino
Gestão funcional	<ul style="list-style-type: none">- Análise do trabalho- Elaboração e atualização contínua de perfis funcionais
Gestão do desempenho	<ul style="list-style-type: none">- Planeamento e divulgação do processo de gestão de desempenho anual- Implementação de avaliações intercalares e finais- Análise dos resultados e aplicação das recompensas e contrapartidas- Definição das oportunidades de desenvolvimento para cada colaborador no ciclo seguinte de gestão do desempenho, em termos de ações a desenvolver pelo próprio e pela organização

¹ Designa-se geralmente por Monitor do estágio o colaborador da empresa que fica responsável pela gestão e coordenação das tarefas executadas pelo(a) estagiário(a), racionando-as consoante a calendarização do estágio e as competências do estagiário. Por seu turno, o Orientador de estágio é o representante da escola na qual estuda o estagiário, que faz a ponte entre as duas entidades no que respeita à calendarização do estágio e acompanhamento do seu decurso.

Um profissional de intervenção nos processos humanos (profissional IPH), seja ele gestor de recursos humanos, formador ou consultor, pode ser interno ou externo à organização (Cummings & Worley, 2005). Existem vantagens e desvantagens nos dois casos.

Na atividade de GRH desenvolvida internamente na organização, os desafios são bem diferentes. Desde logo porque o gestor de RH se deve posicionar como um braço direito da administração que o contratou, exercendo a sua função também na defesa dos interesses dos colaboradores. Deve fazer a mediação da relação entre as partes e apelar ao seu entendimento (ou desentendimento, se isso for o resultado mais favorável para o contexto). É-se mais conhecedor da cultura da organização, do seu funcionamento formal e informal, do seu produto, e dos seus marcos histórico-culturais. O acesso à informação é geralmente facilitado (o que tem vantagens no que respeita ao planeamento estratégico dos RH da organização), e pode-se identificar diretamente as necessidades de intervenção juntamente com a administração e com alguns colaboradores que se disponham a participar nos processos de melhoria contínua.

Não obstante, o seu conhecimento é também mais passível de viés do que o de um profissional IPH externo, que pode ser mais objetivo na sua análise, por vezes mais valorizado no que respeita ao conhecimento e opiniões que aporta, ainda que mais desconhecedor dos meandros de funcionamento da empresa, da forma como construiu a sua atual cultura, e de quem são os agentes de mudança por liderança informal que podem influenciar significativamente o resultado da sua intervenção.

O compromisso da administração e das chefias com os objetivos estratégicos e de GRH que forem formulados para a empresa, é fulcral em todos os casos.

Por vezes pode ser estrategicamente vantajoso o gestor de RH interno chamar um especialista externo para levar a cabo determinadas ações, sensibilizações, análises ou formações, prestando-lhe todo o acompanhamento, informação e apoio necessários à melhor execução possível dos objetivos (Cummings & Worley, 2005).

Pode mesmo a empresa definir que a intervenção organizacional nos processos humanos seja dinamizada em regime de *outsourcing* (parcial ou total), geralmente de atividades mais periféricas, para assim poder concentrar os seus esforços nas suas competências *core*, que constituem a sua maior vantagem competitiva (Câmara et al., 2007). Algumas das tarefas menos estratégicas que podem ser mantidas fora da área de atuação da empresa são: o processamento salarial, a saúde e segurança no trabalho, a gestão contratual, a atualização relativa à legislação laboral geral e coletiva, a análise de

funções, e a gestão administrativa da formação. Estas vertentes podem ser desenvolvidas por prestadores de serviços pontuais, como acontece na realização de uma ação de formação específica ou no processo de recrutamento e seleção de um candidato; ou de um modo mais global e integrado, através de contratos estáveis ou avença com entidades que sejam experientes nestes processos. Não obstante, não é comum que um especialista de RH defenda a terceirização total destas atividades, nomeadamente as de carácter mais estratégico e menos rotineiro - como por exemplo o planeamento estratégico dos GRH, política salarial e de benefícios, gestão de carreira, e gestão da comunicação interna - por serem de índole mais umbilical à cultura da empresa.

O caso do recrutamento e seleção tem sido particularmente debatido por se considerar, genericamente, que é uma atividade nuclear da GRH, já que o capital humano tem vindo a ganhar crescente notoriedade no que concerne à sua importância para o desenvolvimento dos negócios, nomeadamente os que são baseados no conhecimento. Assim, vem-se defendendo uma abordagem intermédia que postula que, a ser mantida fora da esfera de atuação da empresa, apenas o seja parcialmente, sendo o perfil de contratação e a decisão final da responsabilidade da entidade, principalmente no que respeita ao recrutamento de quadros superiores (Câmara et al., 2007). O resultado de um estudo realizado pela *American Management Association* (Cook & Emerson, 1984) concluiu que este *outsourcing* é uma alternativa que se justifica pela redução de custos que possibilita, bem como uma maior rapidez dos processos, nomeadamente quando o *outsourcing* é apenas parcial, e sempre com a devida monitorização e controlo de qualidade dos serviços por parte da empresa cliente.

1.2. Intervenção organizacional em processos humanos

Ao longo do meu percurso profissional, a maior parte das atividades foram desenvolvidas em contexto organizacional, nomeadamente em contexto empresarial, frequentemente no âmbito da intervenção organizacional nos processos humanos.

A intervenção organizacional inicia-se quando um gestor da empresa identifica uma oportunidade de melhoria que possa assim ser solucionada, como por exemplo um elevado absentismo, conflitos disfuncionais entre colaboradores e/ou departamentos, carência formativa, necessidade de inovar, ou necessidade de aumentar os níveis de

motivação e empenho, e portanto contrata um profissional para o apoiar (Cummings & Worley, 2005).

Ao nível da intervenção organizacional em processos humanos, tenho mobilizado ferramentas de trabalho diversas como sejam a intervenção individual ou grupal, e a intervenção em processos organizacionais (Cummings & Worley, 2005), no âmbito das atividades designadas no Quadro 1.

1.2.1. Formação

A formação foi uma das atividades que mais explorei no início das minhas intervenções em contexto organizacional. Apesar de ser uma prática muito validada e bastante proliferada, considero que a escolha da formação como estratégia de intervenção deve ser devidamente justificada e jamais exercida de modo indiscriminado. A formação, quando apresentada como solução única para determinadas problemáticas humanas complexas, revela-se pouco eficaz a médio prazo, nomeadamente nos casos que requerem que sejam também levadas a cabo alterações estruturais por parte da organização.

Geralmente a organização apresenta a sua necessidade de formação e a orientação temática que pretende. Porém, acredito caber ao formador analisar convenientemente o contexto e a problemática, por forma a propor os conteúdos a ministrar, a forma de os ministrar com aquele público-alvo, assim como a duração da intervenção.

Os temas de formação que mais frequentemente desenvolvi em contexto organizacional encontram-se apresentados no Quadro 3 - Dimensões de formação. No final, geralmente optava por medir a eficácia da formação com base no modelo de Donald Kirkpatrick (Kirkpatrick, 2010), por acreditar que os quatro níveis de avaliação considerados (1.Reações, 2.Aprendizagem, 3.Transferência, e 4.Resultados) – sendo progressivos e inter-relacionados – proporcionam um bom *feedback* do que houvesse a melhorar.

Quadro 3 - Dimensões de formação

Temas de Formação em Desenvolvimento (inter) pessoal	<ul style="list-style-type: none">- Liderança- Gestão de equipas- Trabalho em equipa- Satisfação e motivação profissional- Comunicação interpessoal- Gestão de conflitos- Gestão do tempo e organização do trabalho- Condução de reuniões- Gestão do stress- Inteligência emocional- Gestão da mudança- Como atingir objetivos- Introdução a ferramentas de <i>Coaching</i>- Introdução a ferramentas de PNL- Pensamento Criativo e resolução de problemas- Técnicas de apresentação e exposição pública- Desenvolvimento de competências pessoais e sociais- Gestão de RH<ul style="list-style-type: none">o Recrutamento, seleção e integração, Gestão da formação, Avaliação de desempenho, Diagnóstico de necessidades de intervenção, entre outros.- Formação de formadores- Atendimento ao cliente- Gestão de reclamações- Empregabilidade e empreendedorismo
---	--

1.2.2. Consultoria

O exercício da consultoria surgiu - formalmente - cerca de dois anos após estar já a desenvolver atividade profissional em contextos organizacionais, a convite de um cliente para o qual tinha já desenvolvido ações formativas. Não obstante, pude posteriormente compreender que, informalmente, esteve sempre na base do meu trabalho, nomeadamente no modo como efetuava o levantamento de necessidades de intervenção por iniciativa própria sempre que me solicitavam formação, assim como nas sugestões de ação que deixava à entidade-cliente no final das ações. Esta postura sempre aportou maior segurança àquilo que eu desenvolvi nesses contextos, e estou ciente de que foi fundamental para a minha aprendizagem e para o alcance de alguns objetivos das ações.

Normalmente, nas atividades de consultoria e formação, a solicitação de serviços é efetuada diretamente pelas entidades-cliente, ou por mediação de uma empresa de formação e consultoria. Porém, nem sempre entramos na entidade com informações que são essenciais para iniciar a intervenção, o que acarreta uma carga adicional de ambiguidade e incerteza, pelo que podem ser precisos os primeiros momentos para fazer esse levantamento.

Nesta negociação direta com o cliente, senti necessidade de esclarecer e ter esclarecidas questões que são adstritas ao desenvolvimento da ação em si. De acordo com Cummings & Worley (2005), a negociação e contratualização são os primeiros passos na intervenção em processos humanos para o desenvolvimento organizacional. Esta fase é por vezes subestimada no que concerne ao seu valor para o resultado final do projeto e da relação. É, pois, muito importante que nesta fase se clarifiquem as expectativas quanto à intervenção para que estas não sejam defraudadas posteriormente.

O primeiro contacto com a entidade-cliente, serve então o intuito de a conhecer, aferir a sua realidade e a sua problemática, para que possa ser apresentada uma resposta de intervenção que ajude à resolução ou melhoria da questão apresentada. Parece-me que na maior parte das vezes os gestores não apresentam a sua dificuldade de forma objetiva, mas antes um sentimento ou uma série de problemas genéricos e sintomáticos que vêm identificando na organização, cabendo ao profissional que vai coordenar ou implementar a intervenção, desenhar e debater com ele a proposta de solução concreta e a sua operacionalização, e planear a intervenção mediante os resultados que o cliente pretenda atingir. Esta fase é crucial para o sucesso da ação, pois o profissionalismo que o cliente veja no profissional nestes primeiros momentos, vai orientar a opinião do cliente quanto à credibilidade que nele lê.

Deve lidar-se com esta negociação com respeito, segurança e perseverança para que o cliente se sinta confortável na exposição que está a fazer de si e do contexto, evitando que se sinta demasiado julgado ou vulnerável, mas antes apoiado e compreendido “no seu problema”. Algumas organizações nem chegam a solicitar este tipo de apoio pois os seus gestores consideram que isso seria uma assunção da sua incapacidade em gerir e liderar a organização, em conseguir ultrapassar as dificuldades, e em atingir os resultados esperados. Neste processo existe informação recolhida que é sigilosa e à qual têm acesso apenas o profissional IPH e o interveniente que com ele a partilhou, o que necessita de ficar perfeitamente esclarecido desde o início com o cliente, sobretudo nos casos em que

ele pretende uma avaliação ao participante que lhe sirva de base para a tomada de decisões quanto sua carreira do mesmo.

O profissional IPH deve ter clarificados para si mesmo quais são os recursos imprescindíveis para o sucesso da intervenção (financeiros, materiais, humanos, e temporais), e quais são os que - embora sendo desejáveis e preferíveis - a organização pode ou não aceder em disponibilizar. A título de exemplo, um gestor pode pretender que se trabalhe com toda a sua equipa no sentido de alterar metodologias e atitudes profissionais, não considerando sequer necessária a sua própria presença no processo; neste caso, pode ser importante que o profissional IPH tenha a clarividência e sensibilidade suficientes para o ajudar a entender a pertinência e impacto da sua participação na intervenção, ligando-o por vezes à própria existência do problema.

O processo não dispensa, pois, um diagnóstico a vários níveis, nomeadamente organizacional, grupal e por vezes individual. Este, pode ser feito apenas com o gestor (da ação, do departamento ou da equipa), ou tendo acesso a mais do que uma fonte de informação na empresa, caso esta autorize. Recolhe-se informação acerca do funcionamento formal e informal da empresa, processos e interações, histórico de existência, cultura, idiossincrasias da atividade, posicionamento no mercado, faturação, organigrama, composição do quadro de pessoal, políticas de remuneração, perspetivas de desenvolvimento futuro, e intervenções anteriores de índole similar. Este levantamento de informação realiza-se normalmente através de documentação solicitada à empresa, conjuntamente com reuniões e entrevistas semi-direcionadas, preferivelmente na sede da organização para que o profissional possa ir já aferindo alguns dados relativos ao contexto. Esta fase habitualmente finda com a entrega de um programa sintetizado ao requerente da intervenção, com os objetivos gerais, etapas, intervenientes e seu nível de compromisso, recursos materiais, temas, custos, condições de pagamento, e prazos da proposta.

A falta de planeamento da intervenção pode minar a abrangência dos resultados, empobrecendo o seu potencial de impacto. Há geralmente adaptações a fazer a cada projeto ao longo do mesmo, em resultado da recolha e valorização dos diversos *inputs* a que o profissional vai tendo acesso, e essa adaptabilidade é uma característica dos projetos e de quem os dinamiza, que pode servir um melhor resultado final.

Cada intervenção tem uma duração própria, que depende do seu âmbito e procedimentos, sendo que as intervenções mais convencionais em contexto empresarial variam, geralmente, entre um dia e cinco meses. Não obstante, a cristalização dos resultados na organização demora geralmente bastante mais tempo (meses/anos).

Muitas vezes a avaliação da intervenção é efetuada ao nível da satisfação no final da intervenção, e *à posteriori* via solicitação de *feedback* passados três a seis meses. O facto de ser novamente chamado a intervir na/pela mesma entidade que anteriormente o havia contratado é também um indicador de relevo da satisfação dos clientes com o trabalho do profissional IPH.

Tal como referido pelos autores Cummings & Worley (2005), por vezes o consultor tende a escolher recorrentemente a mesma ferramenta para intervenção, pelo facto de a ela estar mais acostumado. Não obstante, a estratégia de intervenção deve ser selecionada de acordo com a sua adequação aos objetivos da intervenção, aos participantes, adaptada à cultura da organização, e desenhada de forma a ter aplicação prática e direta no quotidiano dos indivíduos presentes. Desta forma se potenciará o alcance dos objetivos almejados, e que o resultado seja mais positivo.

Na minha percepção, nem sempre a IPH é bem conseguida pois o profissional não tem a experiência e perfil requeridos para o efeito. É essencial que o consultor tenha experiência na atividade que executa, saiba adaptar-se à cultura da organização, e saiba adaptar as suas ferramentas de trabalho de forma cativante, mantendo um tom objetivo e claro no seu discurso. A convicção, experiência, *expertise* e capacidade de persuasão/comunicação do profissional é de extrema importância nestes momentos, e faz a diferença entre os intervenientes assimilarem e aplicarem a informação, ou a desvalorizarem desde os primeiros momentos.

É ainda fundamental, para o sucesso da intervenção, o relacionamento que se mantém durante esta relação de ajuda, nomeadamente devendo o consultor ter a intenção e o cuidado de ser prestável e útil, numa perspetiva de aprendizagem mútua, adaptando-se à realidade do cliente, e aproveitando cada momento para recolher informação e para intervir. Em última análise, é o cliente que detém o problema e a solução, por ser o melhor conhecedor do seu contexto. O apoio do consultor vai no sentido de ajudar a compreender como pode, com os recursos de que dispõe, implementar uma solução que perdure. Deve ser uma preocupação do profissional IPH o facto de a organização ser capaz de manter a mudança depois de finalizada a intervenção. A postura do profissional IPH deve ser sempre de colaboração, abertura e ética, para que possa de facto servir a organização de forma útil, e ser um instrumento de mudança.

A prática profissional tem-me permitido concluir que é de superior importância que o relatório final, que geralmente resume como decorreu a intervenção e quais as ações de melhoria sugeridas para a organização, seja de acesso exclusivo aos requerentes da

intervenção, assim como que a informação nele explicitada o seja de forma positiva e cuidadosa. A confidencialidade é também importante no que respeita ao profissional dever manter para si as informações que recolheu da empresa.

1.2.3. Coaching

O meu exercício relativamente à atividade de *coaching* (*Business & Life*) iniciou-se há menos de três anos e tem notável impacto na minha atual atividade profissional.

Os âmbitos de atuação ao nível do *coaching*, pessoal ou executivo, são diversos, desde problemáticas relacionais recorrentes com a rede familiar ou social, a dilemas intrapessoais, obstáculos profissionais, sentimentos de não superação, desejo de melhor realização pessoal e/ou profissional, medos e inseguranças diversas. Com o processo de *coaching* busca-se a (re)descoberta de objetivos, assim como a (re)definição das melhores estratégias para alcançar essas metas. O *coach*, profissional que dinamiza este processo, tem o papel de encorajar e motivar o cliente a atingir um objetivo, ensinando-lhe técnicas que facilitem a sua aprendizagem.

Os objetivos do *Life coaching* (também designado por *coaching* pessoal) passam pelo autoconhecimento, empoderamento/*empowerment*, autonomia e autoliderança, clarificação de valores humanos, aumento da capacidade de adaptação às mudanças, identificação de oportunidades a partir de competências, *coping* na adversidade, desenvolvimento da criatividade, otimização da iniciativa e produtividade, expansão e otimização de relacionamentos sociais, aumento do compromisso de elementos de uma equipa no sentido de trabalharem conjuntamente na direção de metas claramente definidas e comungadas entre eles (Dessler, 2005).

Por seu turno, o *Business coaching* (também designado por *coaching* empresarial, profissional, ou executivo) é um processo liderado por um profissional qualificado, que utiliza metodologias, técnicas e ferramentas do *coaching* para o benefício de uma empresa ou de um indivíduo que nela trabalhe, quer na sua área pessoal quer profissional. Pode visar o estabelecimento de uma cultura de *coaching* na empresa, ou a implementação de um programa para transformar os próprios gestores de equipa da empresa em *coaches*, o desenvolvimento de capacidades de liderança nos seus executivos de topo, a resolução de conflitos internos, o desenvolvimento de um trabalho específico para melhoria de performance de um grupo, o desenvolvimento da visão e missão da empresa, ou mesmo o estabelecimento de um planeamento estratégico (Dessler, 2005). O *executive coach*, como

consultor externo, deve questionar a chefia direta/ gestor, os seus pares, subordinados e por vezes os familiares, visando identificar as suas forças e fragilidades do intervencionado, de modo a aconselhá-lo para que adquira consciência das suas necessidades de melhoria, potencie e capitalize os seus pontos mais fortes, e ultrapasse as suas lacunas (Dessler, 2005).

Na prática profissional, ao nível do exercício da atividade de *coaching*, dinamizei mais frequentemente intervenção com gestores de equipas, colaboradores com funções-chave na empresa, ou colaboradores que a empresa ponderava promover. Deparei-me, como questões mais frequentemente trabalhadas, com problemáticas relacionadas com a gestão do tempo, questões de relacionamento, definição de metas, questões pessoais que afetam a percepção de harmonia, ou planeamento de carreira. Considero como melhores resultados obtidos através desta intervenção, a promoção de um elevado nível de autoconhecimento, a definição de metas inteligentes, níveis de *stress* mais baixos, maior equilíbrio de vida, crescentes níveis de autoconfiança, e melhoria das competências comunicacionais e relacionais, entre outros *outputs*.

Estes resultados são coincidentes com o que alguns estudos corroboram. O *Behavioral Coaching Institute* (BCI) afirma que as melhorias, relatadas pelos próprios executivos, acontecem em áreas tão diversas como: Relacionamento com a Equipa (77%), Relacionamento com líderes diretos (71%), Trabalho em equipa (67%), Relacionamento com os pares (63%), Satisfação no trabalho (61%), Produtividade (53%), Redução de conflitos (52%), Qualidade (48%), Compromisso organizacional (44%), Atendimento ao cliente (39%), Relacionamento com os clientes (37%), Redução de queixas dos clientes (34%), Retenção dos executivos que receberam *Coaching* (32%), Redução de custos (23%), Lucro final (22%). Também o *International Coach Federation* (ICF) pesquisou 210 clientes de *coaching* com acompanhamento médio de 9 meses de duração, sendo que 70% dos pesquisados classificaram a intervenção como muito valiosa; 50% afirmaram confiar mais no seu *coach* do que no parceiro ou terapeuta; e mais de metade categorizou o seu *coach* como sendo um motivador ou mentor. (<https://www.coachfederation.org/>, acedido em 06/01/2015)

2. Integração teórica acerca do recrutamento especializado *headhunting*

De acordo com o estabelecido quanto à dissertação em modelo de relatório profissional e científico, devo - de entre o meu espectro de atividades profissionais - selecionar uma que considere mais significativa, e descrevê-la e integrá-la do ponto de vista conceptual. Neste enquadramento, a atividade selecionada para fundamentar e discutir será o recrutamento, nomeadamente o recrutamento especializado designado por *headhunting*.

A atividade de recrutamento e seleção preencheu grande parte do meu percurso profissional e, ainda que não tenha exercido a atividade de *headhunting* sob esta designação, em alguns momentos recorri a metodologias de pesquisa e intervenção similares. Deparei-me também com o *headhunting*, no meu percurso profissional enquanto empresária e gestora de RH.

Com a escolha deste tema para esta dissertação, pretendi: ampliar o meu conhecimento acerca de uma metodologia de recrutamento por alguns considerada recente, identificar a sua origem, compreender as principais diferenças comparativamente com as metodologias de recrutamento mais comuns, compreender se existe um quadro legal estabelecido para o exercício desta atividade, conhecer quais as competências profissionais que se tornam fulcrais para o seu bom exercício, investigar se existe uma qualificação para o exercício desta atividade, e por fim confirmar ou desconstruir os tabus que a envolvem - nomeadamente os que a classificam como atividade inovadora e pouco ética - já que tenho memória de escutar histórias, vividas por empresários da minha rede social, algumas datadas de há mais de 70 anos, nas quais abordagens desta índole eram já utilizadas.

2.1. O *headhunting* no âmbito do recrutamento e seleção

A era atual, mãe da terminologia “capital humano”, tem sido pródiga em ações no sentido da valorização dos RH nas organizações, sendo comum a reflexão acerca de como os atrair e manter, e em particular naquelas em que o fator inovação é uma constante. (Pontes, *in* Boghossian, 2012). Sente-se portanto, atualmente, uma procura por metodologias de recrutamento e seleção que consigam dar resposta à competitividade gerada por um mercado que está a funcionar à escala global e em velocidade acelerada.

Chiavenato (1999) distingue que, se na fase de recrutamento se visa atrair

seletivamente candidatos que possuam os requisitos desejáveis, já na fase de seleção visa-se escolher, de entre eles, aquele que se posicione com maior probabilidade de melhor se adaptar ao cargo.

Torna-se, então, fundamental que na fase de seleção haja um cuidado particular em verificar as aptidões dos candidatos, já que estas devem ser preditoras do seu nível de desempenho futuro; logo, caso não correspondam ao esperado pela organização, esta incorrerá em despesas adicionais de formação e desenvolvimento ao candidato, que podem ou não surtir os resultados de *performance* esperados (Robbins, 2010). Isto pode ser adjuvado pela utilização de testes psicométricos, recolha de informações biográficas, amostras de trabalho, entrevista, e/ou recurso a centros de avaliação para aptidões específicas. Por estes motivos, vêm sendo reforçados e valorizados os departamentos de GRH nas empresas, assim como se vem recorrendo crescentemente à contratação de serviços de recrutamento a empresas especializadas neste setor, sendo que algumas empresas contratam serviços a *headhunters* ou empresas de *headhunting*, numa tentativa de superar a concorrência com o aumento da sua própria eficácia e produtividade.

Para um recrutamento bem sucedido, há que efetuar convenientemente as respetivas análises de funções, e o planeamento das fases desde o recrutamento à integração (Pontes, *in* Boghossian 2012). Snell (2009) corrobora que a descrição do cargo ajudará o departamento de GRH a analisar os dados, e assim melhor tomar as suas decisões. Para Fidelis (*in* Boghossian 2012), um recrutamento que não seja devidamente planeado pode atrair candidatos que não correspondam ao perfil procurado e, portanto, resultar num desperdício de recursos, até mesmo por via da fraca utilização do tempo investido na análise dos perfis.

Neste sentido, Almeida (2004) sugere uma análise das características do cargo, com descrição das suas mais importantes atividades, responsabilidades, mais-valias e requisitos. Por seu turno, Dessler (2005) sublinha que mesmo antes do início do processo devem ser analisadas as condições de trabalho, distribuição de responsabilidades, desempenho existente e desempenho esperado, padrões de relacionamento e hierarquia. Argumenta ainda que a minúcia na descrição do cargo leva a um levantamento de informações fundamentais para traçar o perfil dos candidatos que se pretende atrair. Banov (2010) acrescenta que toda esta análise, aliada à análise do mercado e ao conhecimento construído relativamente à cultura organizacional, conduzem o selecionador ao “candidato ideal”, e só assim se potencia que haja um enquadramento entre as características do candidato e a cultura da organização. Antes de iniciar o procedimento de recrutamento deve também ser

aferida a urgência do preenchimento do cargo, assim como dos recursos de que a empresa dispõe para dar seguimento ao processo.

O recrutamento pode ser realizado externamente, internamente ou de forma mista. Quando se procura um candidato exterior à empresa, pode recorrer-se a diversas metodologias: indicação de outros trabalhadores, recurso a empresas de trabalho temporário ou consultores de recrutamento, contactos com escolas, anúncios nos meios de comunicação e redes sociais, contactos com instituições de ensino e associações, divulgações locais em formato impresso, meios especializados de divulgação virtual, banco de talentos arquivado, e empresas ou consultores *headhunting*.

2.2. *Headhunting* – O que é?

Nos EUA (Estados Unidos da América), no período pós Segunda Guerra Mundial, a crescente solicitação, por parte das empresas, por processos de recrutamento e seleção de talentos mais eficazes e economicamente eficientes, levou à profissionalização de alguns especialistas na identificação dessas pessoas. Segundo Corcodilos (2000), o desafio destes profissionais, que passaram a atuar com abordagens práticas e específicas, seria “criar uma correspondência direta e eficaz entre a pessoa certa e o emprego certo”.

O anglicismo *headhunting* que no passado designava a prática de algumas tribos selvagens (caçadores de cabeças) de decepar a cabeça dos seus inimigos e tomá-la como troféu, atualmente significa a prática de identificar, atrair e avaliar profissionais especializados ou executivos, para exercer funções estratégicas na empresa que contrata este serviço. O termo *headhunter* remete para a tradução portuguesa “caçador de cabeças” ou “caçador de talentos”, embora sejam termos menos comumente utilizados.

Trata-se de um conceito criado em 1946 por Stephen Boyden, fundador da empresa Boyden (<http://www.expressoemprego.pt>, acessido em 03//03/2016), e que só se internacionalizou de forma mais sólida para a Europa cerca de duas décadas mais tarde (Hall, S; Beaverstock, J. V.; Faulconbridge, J. R.; Hewitson, A.; 2009). De acordo com Banov, estes profissionais, designados de *headhunters*, geralmente tinham como formação de base a GRH ou o *Coaching* (Boghossian, 2012).

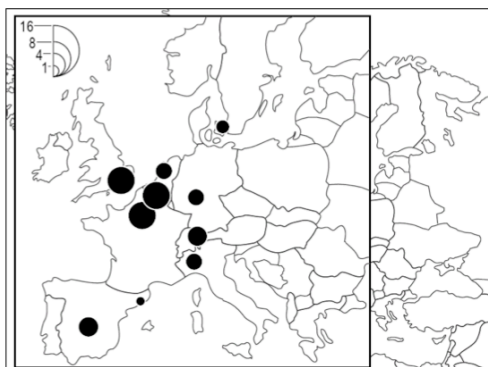
É, portanto, um subtipo de recrutamento diferenciado, da área de especialização da psicologia organizacional, que tem como intuito responder a uma necessidade específica de uma determinada organização, através do recrutamento de um profissional que esteja –

ou tenha estado – ao serviço de outra entidade, geralmente de área de atividade similar. Trata-se, portanto, de um “um serviço altamente especializado e de valor acrescentado para algumas empresas em determinadas situações” (<http://www.pmelink.pt>, acessido em 24/04/2016). Esta metodologia de recrutamento tem vindo a ganhar escala, enquanto método direto.

Desde a sua origem que se verifica uma especialização por entre as empresas de *headhunting*, sendo algumas mais orientadas para determinados setores (financeiro, informático, construção), e outras mais setORIZADAS por níveis funcionais e/ou de remuneração. Diferenciam-se ainda por serem umas de âmbito local e outras de âmbito nacional, com gabinetes próprios ou *franchisados*, implantadas num só país ou internacionalizadas (Doury, 1992).

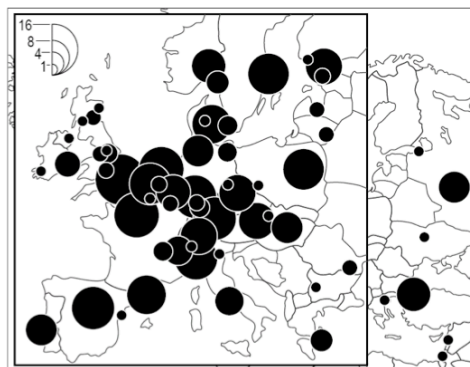
A internacionalização do *headhunting* começou a acontecer nos anos sessenta, inicialmente para Inglaterra e França, quando pela primeira vez algumas empresas de produção e serviços deixaram de conseguir preencher os seus cargos de gestão com o recurso ao mercado de trabalho interno. Acresce que a solicitação por executivos externos aos EUA também suplantou a oferta de candidatos que procuravam desafios profissionais. Neste contexto, o *headhunting* começou a ganhar relevo, com o rápido surgimento de mais empresas a prestar este serviço, e empresas americanas a deslocarem-se à Europa para desenvolver processos de recrutamento de elite (Faulconbridge et al., 2008). Numa fase posterior as empresas já instaladas na Europa deixaram de prestar os seus serviços recorrendo aos profissionais dos EUA e que pontualmente se deslocavam para dinamizar estas ações na Europa, e passaram a contar com recursos humanos europeus já treinados e portanto especializados nesta atividade. Em Londres abriram escritórios dos quatro maiores operadores à data, os “big four”: Spencer Stuart em 1961, Heidrick and Struggles em 1968, Russell Reynolds em 1971, e Korn/Ferry em 1973, de acordo com o Quadro 4 que apresenta o número de empresas operacionais na Europa entre 1980 e 2005.

Quadro 4 – Número de empresas de *headhunting* operacionais na Europa: comparativo entre 1980 e 2005 (Hall, S.; Beaverstock, J. V.; Faulconbridge, J. R.; Hewitson, A.; 2009)



Map 1: Number of top 50 global headhunting firm offices in Europe city, 1980.

Source: *The Executive Grapevine*(1980)



Map 2: Number of top 50 global headhunting firm offices in Europe by city, 2005

Source: *The Executive Grapevine*(2005)

O *headhunter* surge, desde o início, como um profissional especializado em atrair e recrutar talentos (Oliveira, 2001), seguindo um modelo de trabalho no qual se pretende que sejam selecionadas as pessoas que correspondam às exigências de uma função específica na organização (Santos, J; Franco, R.; Miguel, C., 2003), e assim “identificando a pessoa certa” (Dessler, *in* Boghossian L., 2012, p. 7) para o lugar que a espera. Estes profissionais são técnicos especializados, geralmente consultores de RH, e crescentemente com formação superior em Psicologia, que se designam como especialistas em encontrar e recrutar os indivíduos mais adequados para cargos de gestão de topo ou vagas sénior (Jones, *in* Faulconbridge, J., Hall, S.J., Bearverstock, J. V., 2008), que podem operar através de agências de recrutamento ou de forma independente. O seu trabalho consiste em procurar, atrair e selecionar profissionais específicos que aportem valor à entidade que contratou os seus serviços, mediante as *hard* e *soft skills* que lhe tenham sido indicadas, para os poder propor como contratação a essa mesma empresa-cliente. Procuram profissionais, geralmente de alto nível executivo, e que estejam empregados - na premissa de que os bons talentos não estarão desempregados (Lacombe, *in* Souza, 2013).

Quando os profissionais alvo desta busca são executivos de topo, denomina-se este processo de *executive search*. A atividade de *executive search* é frequentemente designada em Portugal por “Pesquisa direta”. (Cunha et al., *in* Ribeiro, D., 2012). O *executive search* é tão mais utilizado quanto mais alta for a posição hierárquica da função para a qual se está a recrutar. (Clark, 1992).

Porém, apesar de serem normalmente contratados para procurarem quem esteja a exercer atividade em posições de alta hierarquia, os *headhunters* também podem ser contratados para alocar gestores ou funcionários menos qualificados, porém bastante especializados, para lugares-chave, sejam eles ou não de chefia (Corcodilos, *in* Boghossian, L., 2012).

De acordo com Doury (1992), os gabinetes de *headhunting* de maior porte são constituídos com base numa equipa de profissionais composta por :

- i. Consultores de *headhunting* - que fazem o estudo da necessidade do cliente, a definição do perfil a procurar, determinam a estratégia de pesquisa, definem os meios a utilizar para que se encontrem candidatos competentes e motivados, e gerem o trabalho dos restantes profissionais do gabinete.
- ii. Responsável de pesquisa - que identifica, lista e valida empresas concorrentes, encetando o contacto direto com o potencial candidato;
- iii. Assistente do consultor - que pode trabalhar com mais do que um consultor, gerindo a sua agenda e logística de deslocações e reuniões;
- iv. Grafologista - que faz a análise da produção escrita do candidato;
- v. Psicólogo – que faz a aplicação dos testes psicométricos, de inteligência e personalidade;

Existe ainda algum secretismo em torno do processo de *headhunting*, que transparece no escasso conhecimento que dele existe, mesmo por entre profissionais da Psicologia, assim como na dificuldade por parte dos profissionais que o exercem em prestar esclarecimentos acerca do tema, e nos escassos recursos bibliográficos que existem disponíveis para quem pretenda obter informação aprofundada acerca do processo (Ribeiro, 2012).

2.3. Enquadramento legal, fronteiras e limitações do *headhunting*

O *headhunting* surgiu nos EUA, já próximo dos anos cinquenta, tendo-se proliferado por via da saída de alguns profissionais das empresas de consultoria e gestão nas quais trabalhavam, para exercerem esta atividade de forma independente. Alguns exemplos de *headhunters* de renome que saíram das empresas nas quais trabalhavam, e acabaram por se tornar fundadores de empresas de *headhunting* de referência, são: Gardner

Heidrick, John Struggles, Spencer Stuart, Russell Reynolds, Korn Ferry e Egon Zehnder. Este último, aquando da criação da sua firma, tomou a opção de a fazer distinguir-se pela independência (possivelmente porque foi criada na Europa), recusando-se a ser membro da *Association of Executive Search Consultants* (AESC). Estas personalidades são figuras importantes no estabelecimento das raízes desta atividade, não só porque as iniciaram de forma mais sustentada, como pelo facto de as suas práticas virem sendo seguidas pelos profissionais aspirantes a *headhunters*, que geralmente os tomam como os seus profissionais de referência. (Hall, S. et al, 2009). No Quadro 5 são apresentadas as vinte empresas mundialmente mais conceituadas em 2005.

Quadro 5 - Vinte empresas de *headhunting* mais conceituadas a nível mundial, em 2005
(Faulconbridge, J. R., Hall, S., Bearverstock, J. V., 2008)

Firm (founded)	Revenue (US\$m) ¹	Global HQ	Structure	Offices	Partners & consultants ¹
1. Korn/Ferry International (1969)	402	Los Angeles	Owned	73	776
2. Heidrick & Struggles Int'l (1953)	375	Chicago	Owned	59	297
3. Spencer Stuart (1956)	362	Chicago	Owned	49	292
4. Egon Zehnder Int'l (1964)	336	Zurich	Owned	59	290
5. Russell Reynolds Ass. (1969)	268	New York	Owned	33	133
6. Ray & Berndtson (1965)	147	New York	Hybrid	48	300
7. Amrop-Hever (2000)	135	Brussels	Hybrid	78	264
8. Globe (1997)	76	London	Network	15	69
9. IIC Partners (1986)	75	Alberta	Hybrid	53	180
10. TransSearch (1982)	70	Paris	Hybrid	67	145
11. Whitehead Mann Group (1971)	61	London	Owned	10	70
12. Highland Partners (2003)	60	New York	Owned	17	66
13. A.T.Kearney (1946)	45	Chicago	Owned	27	84
14. Signium Int. (1972)	43	Crystal Lake	Hybrid	30	62
15. Stanton Chase Int. (1990)	39	Dallas	Hybrid	59	306
16. Christian & Timbers (1980)	25	New York	Owned	8	48
17. Eric Salmon & Partners (1990)	16	Paris	Owned	5	31
18. Penrhyn Int. (1979)	18	Brussels	Network	20	87
19. ITP Worldwide (1993)	14	Houston	Network	21	40
20. Boyden (1946)	N/A	New York	Owned	66	214

Contrariamente a algumas profissões, o *headhunting* é uma atividade sem fronteiras perfeitamente delimitadas, isto é, um *headhunter* não tem obrigatoriedade de se registar num corpo profissional – Ordem ou Associação - pelo que não há barreiras à sua entrada nesta atividade. Na verdade, o seu registo na AESC é opcional, e é mais importante para as empresas de *headhunting* e para o seu posicionamento no *rating* face à concorrência, do que para os profissionais que exerçam individualmente. Ao contrário do histórico que têm já muitas profissões nos domínios da GRH, não existe, ainda, uma formação-base nem um perfil de qualificações a respeitar para se iniciar esta atividade.

Os limites profissionais do *headhunting* face a outras atividades no domínio da GRH não estão também ainda solidamente estabelecidos, pelo que alguns lhe chamam uma “unbounded industry” (Glückler & Armbruster, in Hall, S. et al, 2009). As principais empresas deste setor começaram recentemente a disponibilizar serviços mais vastos, como sejam a formação na area da liderança, *mentoring*, *coaching*, entre outros. Como resultado desta associação à consultoria de gestão, tem sido difícil, em alguns mercados, legitimar e diferenciar esta atividade em particular. (Hall, S. et al., 2009). O facto de a função não ter ainda estas fronteiras bem delineadas pode ser um fator que enfraqueça o que poderia vir a ser a solicitação destes serviços de forma ainda mais generalizada. (Hall, S. et al., 2009), o que também não abona em favor da imagem de especialista dos profissionais de *headhunting* e *executive search*.

A atividade do *headhunter* é por vezes diferenciada da de outros profissionais de RH ou gestão de pessoas, na medida em que se alimenta uma grande amplitude de contactos sociais, se tende a desburocratizar o processo de recrutamento, a desvalorizar parcialmente entrevistas longas e sucessivas, assim como a aplicação de alguns testes e desenvolvimento de dinâmicas grupais, em favor de entrevistas pontuais em formato de conversa informal, que podem acontecer em locais tão neutros como a recepção de um hotel, num vôo ou no ginásio. Para Corcodilos (2000), os profissionais de RH geralmente burocratizam o processo de recrutamento e seleção com testes, dinâmicas e entrevistas, enquanto que o *headhunter* geralmente se faz valer das suas capacidades de relacionamento, da sua experiência anterior, e do que isso aporta à sua intuição, para tomar as suas opções. Para Banov (2010, p. 44) “o *headhunter* está um nível acima dos profissionais de recrutamento e seleção que intervêm nos RH das empresas, devido à alta rede de contatos que ele possui, pelo seu perfil cultural e sua carreira profissional.” (Boghossian, 2012).

Outra diferença geralmente reportada é a proatividade investida no processo. Enquanto alguns departamentos de RH não possuem estrutura e disponibilidade temporal para procurar ativamente um candidato para uma vaga em aberto na empresa, e por isso anunciam a vaga e aguardam por currículos de candidatos interessados, os *headhunters* procuram metódica e cirurgicamente o contacto próximo com determinados perfis profissionais (Boghossian, 2012). Os *headhunters* agem, assim, como intermediários, tal como acontece com uma agência de trabalho temporário, criando o seu próprio mercado de trabalho, e refazendo as regras de funcionamento neste nicho de procura de trabalhadores de elite (Faulconbridge et al., 2008). Acresce que as empresas de consultoria costumam

representar os candidatos assim como as empresas contratantes mantendo fluida a procura de candidatos para as empresas e vice-versa; ao passo que os *headhunters* representam a empresa que os contratou e com um nível de autonomia superior (Souza, 2013).

Existe ainda um diferencial no que concerne ao valor cobrado, já que o custo da contratação de empresas de *headhunting* é geralmente mais elevado, por se tratar de um processo de elite e complexo, e que não raramente se aplica a recrutamentos para os quais existe escassez de talentos (Lacombe, 2005; Banov, 2012; *in* Souza, 2013). O custo de contratação de um serviço de *headhunting* corresponde geralmente a um terço (20% a 35%) do vencimento anual do candidato a ser recrutado. (Pinho, 2001; Cunha *et al*, 2010; *in* Ribeiro, 2012). O espectro salarial dos candidatos a recrutar pode ir desde cerca de 10.000€ a 90.000€ anuais, podendo contemplar as mais diversificadas profissões, desde apoio administrativo, contabilidade, engenharia, vendas, tecnologias informáticas, construção e seguros (Finlay & Coverdill, 2000). Apesar do custo ser geralmente elevado, a opção da sua contratação permite maior disponibilidade aos RH da estrutura da empresa para prosseguir com as tarefas ordinárias (Banov, 2010).

Porém, no que respeita à credibilidade e sólido reconhecimento da atividade, há ainda um caminho a percorrer, principalmente na Europa. Pelo facto de a profissão não ter regulação, a eventual postura menos profissional e correta por parte de alguns *headhunters* pode certamente manchar a reputação da atividade, e portanto prejudicar o potencial de negócio do setor, ao passar uma imagem de pouca utilidade e profissionalismo. A isto acresce a necessidade de a população precisar ainda de ser instruída quanto às vantagens do trabalho executado por *headhunters* (Hall, S. et al., 2009).

Existem, adicionalmente, diferenças quanto às metodologias de trabalho utilizadas por entre os próprios profissionais *headhunters*, o que dificulta que os clientes compreendam de uma forma uniformizada e generalizada o que devem ser os procedimentos de qualidade a seguir. Também essa razão justifica a dificuldade de um profissional recém-chegado ao setor para avaliar qual a metodologia de trabalho que deve começar a implementar no seu quotidiano. Por exemplo, enquanto alguns *headhunters* privilegiam as redes sociais na sua fase de pesquisa por considerarem que é um meio não estático, outros consideram que uma base de dados atualizada é um meio mais eficaz (Hall, S. et al, 2009).

Por estes motivos, algumas empresas de *headhunting* começaram a legitimar a qualidade dos seus serviços, contratando para trabalhar no seu seio apenas profissionais formados em cursos de gestão, tendo assim uma qualificação reconhecida para apresentar

aos seus clientes. Este processo foi apoiado pela AESC, que criou um programa certificado para os seus associados, por forma a procurar garantir o profissionalismo e ética no desenvolvimento do seu trabalho (<http://www.aesc.org>, acessado em 25/04/2016).

O facto de o *headhunting* ser uma atividade que, tal como outros serviços, é intangível, difícil de definir e avaliar, leva a que algumas empresas que estão no mercado há menos anos, se identifiquem perante os clientes como seguidoras das metodologias de trabalho de empresas de *headhunting* de referência, já estabelecidas no mercado há décadas. (Hall, S. et al., 2009). Esta postura facilita a estabilização do conceito de *headhunting* pois em vez de apostarem na rivalidade e crítica aos concorrentes, as empresas que surgem de novo ajudam a promover e reforçar o trabalho da concorrência e do setor, o que acaba por levar a que todos os atores beneficiem da estabilização que é criada neste nicho de mercado (Hall, S. et al., 2009).

Um outro fator positivo no sentido do estabelecimento do *headhunting* enquanto profissão, é o facto de os pioneiros desta atividade a terem edificado como uma atividade que se baseia no estabelecimento de relações de confiança, i.e., acreditando que se o trabalho for bem executado e se mantiver um relacionamento próximo com o cliente, os serviços lhes chegarão por via de referência entre clientes (o “passa a palavra”). O facto de um profissional fazer recrutamentos repetidos para o mesmo cliente, conseguindo através do seu trabalho de qualidade criar uma relação de alguma fidelização, é um dos principais fatores para que o cliente o escolha novamente quando tem uma necessidade, antes mesmo de procurar conhecer outra oferta do mesmo serviço no mercado. Geertz (1978, in Finlay & Coverdill, 2000) apelida este processo de “clientelization”. De acordo com Finlay & Coverdill (2000, p.8), “é uma indústria guiada pelo relacionamento criado, ao invés de unicamente pelo recrutamento efetuado. E aqueles que não souberem criar esse tipo de relações, não durarão muito tempo neste negócio”. Estes aspetos ajudaram a que o *headhunting* que tenha estabelecido como um serviço, ainda que carecendo de qualificação obrigatória de entrada (Hall, S. et al., 2009).

De acordo com Lim e Chan (2001), o recurso a esta prática de recrutamento especializado tende para o crescimento, como consequência da globalização dos mercados financeiros e industriais, que obrigou as empresas a terem profissionais melhor preparados para determinadas funções e prestarem aos clientes serviços de maior qualidade que assegurem o seu crescimento financeiro.

Não obstante, existem opiniões que contradizem esta percepção de tendência de crescimento, e que defendem existir mesmo um decréscimo, decorrente da crise económica

sentida globalmente na última década, pela diminuição das contratações, bem como pelo facto de as empresas estarem melhor preparadas para fazerem os seus próprios recrutamentos (Wells, 2003). Deve ter-se ainda em consideração que as empresas com dimensão suficiente para recorrer a *executive search* constituem uma pequena fatia do tecido empresarial nacional e internacional, assim como que algumas têm investido mais em potenciar o recrutamento interno, com recurso à promoção de colaboradores já existentes na estrutura, que por serem conhecedores da sua cultura poderão melhor exercer funções de coordenação (Assumpção, F., 2009). Segundo Schulman e Chiang (2007), verifica-se resistência por parte de algumas empresas em recorrer a este serviço por via do seu elevado custo.

2.4. O *headhunter* – perfil e metodologias de trabalho

Sendo o *headhunting* um processo de recrutamento, baseia-se, naturalmente, em algumas metodologias de recrutamento comuns, porém aliadas a alguma criatividade. Com a sua competência para construir pontes entre duas partes – o cliente e o candidato - que sem a sua intervenção permaneceriam sem ligação entre si, os *headhunters* colmatam as falhas potencialmente existentes em ambas. (Burt, *in* Finlay & Coverdill, 2000).

Sendo profissionais empreendedores, geralmente estão conscientes de que um insucesso é uma possibilidade mais forte do que um processo bem sucedido, quer seja pela sua incapacidade para encontrar um candidato adequado, quer pela possibilidade de um outro *headhunter* encontrar um candidato mais apropriado. Note-se que alguns *headhunters* trabalham por contingência (“contingency firms”), sendo que apenas imputam um custo ao cliente no caso do processo de seleção ter sucesso; porém aos que trabalham por retenção (“retained search firms”) está assegurada uma remuneração mínima pré-definida, mesmo no caso em que o cliente não opte por nenhum dos candidatos encontrados (Finlay & Coverdill, 2000). Assim, no primeiro caso a empresa cliente tem menor entrave a iniciar o processo com mais do que um *headhunter* e prosseguir apenas com um para a análise da *shortlist* final, sendo portanto apenas com esse que liquida honorários, pois colabora sem exclusividade nem custos pré-estabelecidos, tal como acontece geralmente com a colaboração junto de empresas de trabalho temporário. (Finlay & Coverdill; *in* Hall, S. et al, 2009). A forma de garantir o sucesso passa, portanto, por fazer uma sólida avaliação de risco de cada processo, calculando os esforços que devem

investir no mesmo: de que modo angariaram aquele processo de recrutamento, qual a qualidade da sua relação com o cliente (nível de confiança, lealdade e dependência entre ambos), e quais as circunstâncias que justificariam que o cliente acabasse por optar pela oferta de um outro *headhunter*. Ainda que a qualidade da relação seja bastante positiva, e que já lhe tenham sido prestados serviços de qualidade, existe alguma competitividade no mercado até mesmo pelo facto de não existirem barreiras à entrada na profissão, que podem levar a que o cliente, numa postura oportunista, trabalhe com mais do que um *headhunter* simultaneamente. Neste contexto, existe sempre a possibilidade de um desses concorrentes apresentar ao cliente um candidato melhor ajustado, não havendo pois muito que o *headhunter* possa fazer para o evitar, a não ser fortalecer os laços e a (eventual) dependência do cliente para consigo, ou levá-lo a trabalhar em exclusividade consigo (Faulkner, 1983; Larson, 1992; *in* Finlay & Coverdill, 2000).

Se é mais provável que a exclusividade aumente o nível de esforço investido no processo por parte do profissional, por seu turno o cliente pode ter a perspectiva de que nesse formato diminuiu a abrangência do leque de opções de candidatos aos quais terá acesso. Desta forma, o modo de atuação dos *headhunters* é aferir continuamente a robustez do seu relacionamento com o cliente. Quando os laços não são muito fortes ou não se trabalha em exclusividade, o *headhunter* permite-se – com mais facilidade – não garantir ao cliente que não permanecerá atento e disponível para dar resposta ao interesse de um dos colaboradores em sair da sua empresa para a concorrência (Finlay & Coverdill, 2000).

No que diz respeito às metodologias de recrutamento disponíveis ao nível do recrutamento dito comum, nomeadamente quanto às formas de divulgação de vagas no âmbito de processos de recrutamento e seleção, verifica-se a existência de diversos procedimentos: a publicação de anúncios de emprego em publicações de papel, o e-recrutamento, a divulgação com a colaboração de centros de emprego, através de associações estudantis e/ou associações profissionais, o recurso a empresas de recrutamento, e o *headhunting/ executive search*. De entre estas variantes, o *headhunting/ executive search* constitui-se a forma mais personalizada e discreta, pelo facto de existir maior confidencialidade e imparcialidade por parte de um *headhunter* neste tipo de recrutamento, já que deve operar em absoluto sigilo relativamente à entidade para a qual está a trabalhar (Pinho, R., 2001). O sigilo, que é válido também para a empresa-cliente e para o candidato, funciona também como um “protetor” do emprego do candidato caso no final do processo não seja ele o selecionado. Os dados de identificação do candidato não podem ser divulgados publicamente já que normalmente ainda não terá informado o seu

atual empregador quanto ao interesse na nova oferta que recebeu, ao mesmo tempo que o cliente também não tem interesse em que a lista de candidatos pré-selecionados seja do conhecimento público e escrutinada antes de tomada a decisão final, até porque em alguns negócios isso pode ter um impacto financeiro (Froud, *in* Hall, S. et al., 2009). Para que se crie este clima de confiança mútua, quer por parte do candidato quer por parte do cliente, é importante que o profissional os vá mantendo informados, para que não sintam necessidade de informação acrescida ou curiosidade não saciada.

O profissional *headhunter* poderá optar por disponibilizar as vagas para as quais procura candidatos estratégicos nas redes sociais e em publicações da especialidade. Não é raro também pesquisar os seus candidatos em empresas concorrentes da empresa-cliente, de quem deve estudar o histórico institucional, dados financeiros, informação relativa à administração, entre outras informações eventualmente relevantes.

Cada *headhunter* tem, portanto, estratégias próprias de seleção de candidatos, não havendo uma metodologia pré-determinada, nem ferramentas pré-definidas a utilizar. Não obstante, no geral verifica-se a utilização de diversos estratagemas, com o intuito de ir ao encontro e manter próximos os profissionais alvo da sua busca, nomeadamente o fomentar o contato permanente com estes, para facilitar o sucesso de um eventual futuro recrutamento em que este profissional possa enquadrar-se nas necessidades de um cliente (Chiavenato, *in* Souza, 2013). Marras (2002, *in* Boghossian, 2012, p. 14), considera que o *headhunter* é:

“Alguém com presença constante em eventos culturais, desportivos ou em encontros internacionais utilizados como ponto de encontro pelos altos executivos. O seu trânsito entre os presidentes de grandes organizações é tão garantido quanto seus almoços semanais com esses mesmos executivos”.

Segundo Pinho (2001), o *headhunter* deve assumir uma postura discreta, *low profile*, de escuta ativa, com respeito pelos silêncios e momentos de reflexão, e perspicácia *q.b.* para bem compreender as necessidades e desejos do cliente, assim como as motivações do candidato. É fundamental que tenha uma boa capacidade analítica, não apenas para compreender o ponto de situação da empresa, como para saber interpretar as pessoas que entrevista, e daí construir pontes entre ambos. Por entre as principais características comportamentais do psicólogo que atua como *headhunter*, está ainda a manutenção de uma boa rede de contactos, de uma base de dados atualizada, a realização cuidadosa do planeamento dos processos, e a criatividade nos métodos. A resiliência e perseverança são também importantes atributos no exercício desta função, na medida em

que se tratam de processos de bastante exigência, com respostas negativas e de desinteresse logo desde a fase de pesquisa, em que o consultor precisa de se focar no encontro de soluções e de ter bem desenvolvida a orientação por objetivos (Ribeiro, 2012). Também o conhecimento de vários mercados influencia grandemente no sucesso das funções de um profissional nesta atividade, já que o *know-how* de diferentes setores de atividade lhe permite movimentar-se mais informadamente nos processos de diferentes clientes.

Por vezes o bom resultado deste processo pode ser dificultado pela pressa de uma das partes, pela indefinição do pedido do cliente, pelo facto de existir um intermediário da comunicação no contexto do cliente e poder ficar deturpada informação ou haver fuga da mesma - nomeadamente a que é relativa ao espectro salarial - ou ainda pelo facto de o contexto da função sofrer, entretanto, alterações.

No final, é da maior importância, neste processo em que apenas um candidato será escolhido, que o *headhunter* informe aos restantes candidatos quanto à sua não seleção, procurando que percebam que o processo valeu a pena apesar de não terem sido seleccionados. Estes aspetos são fundamentais para que se mantenham as relações baseadas na confiança.

2.5. *Headhunting* – o processo

A preparação, por parte do *headhunter*, das ações a encetar, é fundamental. A falta desse planeamento pode trazer dificuldades na missão de recrutar bons clientes ou candidatos, e conduzir a um desperdício de tempo no desenvolvimento do processo, que desta forma pode sair prejudicado (Pontes, *in* Boghossian, 2012).

Frequentemente, o *headhunter* faz prospeção no sentido de angariar encomendas de trabalho, geralmente por via telefónica ou via *email*, que podem gerar encomendas de trabalho de várias formas: pode o *headhunter* contactar um empregador previamente selecionado questionando-o se tem cargos que precisa de preencher (*cold calls*); pode o *headhunter* contactar o empregador propondo-lhe o perfil de um candidato em particular que ele está a promover (*marketing calls*); ou pode o profissional ser contactado pelo empregador com uma necessidade de recrutamento específica (*demand calls*). A maior parte dos *headhunters* utiliza os três métodos, sendo que quando um empregador entrega um trabalho na sequência de uma *cold call*, a probabilidade de ir competir com outros

headhunters nesse processo é grande, e portanto a probabilidade de sucesso diminui. As *marketing calls* apresentam maior probabilidade de sucesso, sendo que aqui o *headhunter* tem a oportunidade de apresentar um “*MPC – Most placeable candidate*” – ou seja, um candidato cujas competências, conhecimentos e características funcionam como atrativo. Este tipo de contacto pode aumentar o interesse do empregador em contratar o *headhunter*, ao criar aproximação por provar que este é conhecedor das suas necessidades de recrutamento específicas, e que tem acesso a candidatos que as podem preencher (Finlay & Coverdill, 2000).

Após a expressão da empresa-cliente da sua necessidade de encontrar um profissional específico para uma vaga na sua organização, deverá agendar-se uma reunião, geralmente na sede da empresa-cliente. Este é quase sempre um momento de conversa delicada, na qual deve ser dada toda a informação e detalhes relativamente ao recrutamento – seja ele ou não um recrutamento de substituição – para que o *headhunter* possa desenvolver convenientemente o seu trabalho.

Logo no início do processo, o *headhunter* deve decidir se lhe convém ou não realizar o recrutamento em questão para aquele cliente. Deverá colocar ao cliente algumas questões introdutórias relacionadas com o cargo a preencher, o tempo em que está em aberto (quanto menor for, mais probabilidade de sucesso no processo), quão rapidamente precisa do cargo preenchido, por quem a decisão será tomada (quanto menos intervenientes melhor) e em que prazo, qual o nível de competitividade do vencimento proposto face à concorrência, qual a facilidade expectável de encontrar candidatos elegíveis, e se considera que o pagamento é proporcional à dificuldade da pesquisa. Se desta análise resultar que os ganhos com o processo são reduzidos, ou que seja um processo bastante complicado, o *headhunter* pode optar por fazer uma pesquisa breve na sua base de dados e nos processos anteriormente analisados no âmbito de outros recrutamentos (que tenha em *stock*), já que estas serão metodologias menos consumidoras de tempo e menos dispendiosas. Note-se que, para concluir com sucesso uma missão destas, é geralmente necessário validar pelo menos 50 candidatos com perfil próximo do que se pretende (Doury, 1992).

A robustez da relação com o cliente, nomeadamente a exclusividade e a responsividade patentes no relacionamento entre ambos, são também critérios importantes a considerar quando um *headhunter* decide se dá ou não seguimento a um pedido de recrutamento (Finlay & Coverdill, 2000).

Ao iniciar o processo, dever-se-á compreender as necessidades e expectativas da empresa-cliente, bem outras informações de contexto, e complementar com pesquisa própria, conforme anteriormente referido (consultar Quadro 6 - Informação a recolher no cliente e através de pesquisa).

Quadro 6 – Informação a recolher no cliente e através de pesquisa

(<http://www.pmelink.pt>, acedido em 24/04/2016)

1. Acerca da empresa-cliente

- A sua história empresarial, áreas de negócio atuais (e futuras se estiverem projetadas), as suas marcas, produtos, serviços, valores, aspectos da sua cultura e clima organizacionais, localização, filiais, organogramas, hierarquia, acionistas, efetivos, *stakeholders*, o seu *benchmarking*, *turnover*, absentismo, principais clientes e fornecedores, posicionamento da empresa no mercado ao nível de *ranking* e valores, volume de negócios e resultado líquido;
-

2. Acerca da função

- Nome da função, perfil pretendido, descrição do cargo, plano de competências, plano de carreira, condições de trabalho, jornada diária/mensal, modo de contratação, principais atividades a executar, responsabilidades, missão do cargo, a quem ele se reporta e o nível de *reporting*, grau de autonomia, descrição da equipa pela qual que ele será responsável (número de elementos, cargos, metas), se é cargo novo ou uma substituição, enquadramento da função na hierarquia da empresa, frequência e duração das deslocações no país e ao estrangeiro;
-

3. Acerca da remuneração

- Valor bruto e líquido, fixo e variável (pelo desempenho, vendas, resultados líquidos, ou outros), pacote de benefícios (telemóvel, computador, viatura, cartão de crédito, seguros, entre outros), eventual participação no capital da empresa;
-

4. Acerca da concorrência/ mercado de atuação

- Principais concorrentes, história empresarial dos mesmos, marcas, produtos, serviços, valores, aspectos da sua cultura e clima organizacional, localização, filiais, organogramas, hierarquia, *stakeholders*, *benchmarking*, *turnover*, absentismo, pessoas, cargos e informações relevantes dentro dos seus concorrentes;
-

5. Acerca do perfil pretendido para os potenciais candidatos

- Contactos que pretenda que sejam feitos desde logo, formação académica e pós-graduações, preferências de idade ou sexo, experiência profissional anterior, grau de conhecimento de línguas, grau de conhecimento de informática, características de personalidade (competências de relacionamento mais valorizadas, capacidade de liderança necessária, empreendedorismo/iniciativa, modos de reação ao stress, entre outros aspetos que sejam relevantes). O perfil pode ser definido pelo consultor, pelo cliente, ou conjuntamente.
-

O *headhunter* deve ficar a conhecer suficientemente bem a empresa para a conseguir transmitir aos candidatos, uma vez que a clareza com que estas informações são transmitidas pode determinar a aceitação ou recusa do cargo. Para conveniente recolha desta informação, pode ser opção o *headhunter* passar alguns dias em departamentos da empresa, por forma a absorver a sua cultura, e assim conseguir melhor fazer o *emparelhamento* da personalidade e métodos de trabalho do candidato com as exigências da empresa.

Preferencialmente deverá existir um único interlocutor na empresa-cliente, ao longo de todo o processo, que deverá ser alguém com nível elevado de responsabilidade no que ao recrutamento concerne.

É então apresentada ao cliente uma proposta comercial, e caso esta dê lugar a um contrato final, segue-se a trabalhosa e morosa fase de pesquisa, e a abordagem direta aos candidatos. No geral, o decorrer de todo o processo costuma ter duração entre um a três meses.

Nesta fase, deve ficar definido o grau de confidencialidade interna e externa do processo, assim como o nível de transparência necessário para uma boa recolha de informação, por forma a rentabilizar o investimento financeiro e de tempo necessários.

A base de dados e a rede de contactos são, nesta altura, fundamentais. A utilização das redes sociais integra o *modus operandi* destes profissionais pois permite o mapeamento de profissionais que trabalhem no mesmo ramo de atividade, em empresas concorrentes, ou noutros sectores de atividade. Estuda-se ainda, dessa forma, a cultura e valores da concorrência, o seu ponto de situação dos negócios, entre outras informações cuja recolha seja possível.

Quando está identificado um possível candidato, indaga-se o seu interesse em conhecer a proposta e disponibilizar o seu *Curriculum Vitae*. É fundamental que esta abordagem seja cuidadosa, já que o candidato não está à espera de ser interpelado neste sentido, e não se pretende gerar reservas ou desconfiança (Pinho; *in* Ribeiro, 2012). O contacto com um candidato de interesse pode acontecer num evento social, num encontro fortuito ou num telefonema ou *email* planeados. No *executive search*, este primeiro contacto acontece por via direta, pois não é muito provável que este tipo de candidatos – qualificados e com estabilidade profissional – respondam aos convencionais anúncios publicados em *websites* de emprego ou jornais. (Cunha et al. 2010, *in* Ribeiro, 2012). Não obstante, há algumas empresas de *executive search* que fazem publicação de anúncio, mantendo em anonimato a empresa. Geralmente, quando o contacto é efetuado

telefonicamente utiliza-se um número não identificado; e quando é efetuado via email, utiliza-se um endereço não corporativo, por forma a que não seja fácil relacionar o contacto a uma empresa de *headhunting*. Tanto a reação a esta primeira abordagem, como a informação que o candidato enviar posteriormente ao consultor, e a rapidez com que o fizer, constituem informação relevante relativamente ao seu interesse efetivo na proposta.

As entrevistas aos candidatos que manifestem interesse em conhecer o projeto devem ser curtas e acontecer em local tranquilo e agradável, que lhes permita ter a suficiente privacidade. É essencial que sejam bem planeadas por forma a serem o menos longas possível, e bastante focadas no *ajustamento* entre as idiossincrasias da função e da empresa, e as características e circunstâncias pessoais e profissionais dos candidatos.

Como acontece também noutros formatos de recrutamento, alguns profissionais aplicam instrumentos de avaliação psicológica para avaliar as capacidades do candidato, como sejam os testes psicotécnicos ou psicométricos, entrevista baseada em determinado modelo, e dados biográficos (Clark; *in* Ribeiro, 2012). Outros, optam ainda por fazer uma segunda entrevista antes de propor o candidato ao cliente, momento no qual fazem um *case study*, estabelecendo com o candidato alguns dias para reflexão e uma data de apresentação da sua proposta de resolução. Nesta fase, o *headhunter* deve estar já preparado para assumir compromissos em representação da empresa-cliente, respondendo a todas as questões do candidato.

Finda esta avaliação, o *headhunter* deverá procurar recolher referências em empresas nas quais o candidato tenha exercido funções. As indicações do mercado são uma ferramenta de impacto mais reduzido, não apenas por ser baixa a taxa de retorno às solicitações de referência acerca de determinado profissional por recusa dos anteriores empregadores em se manifestarem, como por terem pouco valor acrescentado pois não se conhece o quadro de valores pessoal do empregador que dá o *feedback* ao *headhunter*, com base no qual ele faz o seu julgamento quanto à postura e performance do candidato. Estas opiniões devem sobretudo ser consideradas pela sua diferenciação pela negativa, ou seja, para ajudar a hierarquizar os candidatos que devem ser eliminados da pré-seleção por *feedback* francamente negativo e devidamente justificado.

No final, deverá ser apresentada uma *shortlist* de cerca de três candidatos, que irá discutida com o cliente em contexto de reunião, e que serão convidados para entrevista final com ele. Pretende-se que em relação a qualquer dos candidatos esteja garantida a sua capacidade de exercer a função, sendo que a seleção final normalmente acontece por fatores mais subjetivos de afinidade pessoal do cliente com determinadas características. O

headhunter deverá disponibilizar previamente ao cliente um relatório por cada candidato pré-selecionado, que inclua a sua apreciação quanto aos seguintes aspetos: qualificações académicas e formação complementar, carreira profissional e respectivas remunerações, disponibilidade temporal, disponibilidade para deslocações, características comportamentais, e competências de gestão (capacidade de resolução de problemas, sentido de liderança, empreendedorismo, relacionamento interpessoal, clareza da comunicação e capacidade de interpretação, sentido de excelência, grau de motivação para o desempenho para objetivos, organização e planeamento). O documento deve incluir argumentação sobre a adequação do candidato ao cargo, ou seja, por que motivos se considera que o candidato é a pessoa mais indicada, com aferição dos seus pontos fortes e fracos (<http://www.pmelink.pt>, acedido em 24/04/2016).

A entrevista final conta com a presença de um ou mais representantes da empresa-cliente, e tem como objetivo o esclarecimento, de parte a parte, e com clareza, de todas as questões pertinentes, para que o candidato possa refletir de forma informada se está em condições de aceitar a proposta, e o cliente possa concluir da sua identificação com o candidato. O consultor poderá preparar um guião de entrevista, a aplicar de forma tão similar quanto possível a todos os candidatos, para assim ser mais fácil ao cliente a ponderação e decisão final (Pinho, 2001). Preferencialmente deverá estar presente a chefia hierárquica da função em questão. A presença do *headhunter* é também desejável na medida em que maximiza a informação partilhada pelas partes - não apenas pelas importantes observações pontuais, como também por tornar o momento mais confortável para o cliente e para o candidato. Desta forma, pelo facto de cliente e consultor terem presenciado os mesmos momentos, fica facilitado o esclarecimento de dúvidas face à adequabilidade de cada candidato ao posto de trabalho em aberto, bem como a partilha de interpretações e conclusões, e portanto a tomada de decisão. O cliente fica assim em condições, após as entrevistas, de fazer a sua escolha, não devendo nesta fase ser condicionado pelo *headhunter*.

Geralmente o *headhunter* acompanha o processo de integração até três a doze meses após a contratação (garantia de serviço), de acordo com o que tenha sido contratualizado, para assegurar a satisfação de ambos. Com esse propósito, auscultam-se ambas as partes com uma frequência pré-determinada (que pode ser mensal, de 3/3 meses, 6/6 meses). Poderá ainda o especialista apoiar logisticamente a gestão da entrada do colaborador na nova empresa, assim como a resolução de questões administrativo-financeiras relativas à saída do anterior empregador.

É prática comum que, por razões deontológicas, no final deste processo o *headhunter* se comprometa a não contactar ninguém na empresa-cliente durante pelo menos um ano.

Estando asseguradas as necessidades básicas relativas às condições físicas e financeiras do colaborador, o *headhunter* aconselha a organização sobre como refletir acerca de como potenciar que esse talento se mantenha *dentro de portas*. A dinamização de momentos de aprendizagem formal e/ou informal, que permitam o autoaperfeiçoamento, possibilitam geralmente um sentido de autorrealização ao trabalhador. Este investimento - inicial e contínuo - não está porém isento de riscos, por exemplo se o profissional for atraído para exercer a sua atividade num concorrente e nesse ambiente fizer uso dos conhecimentos adquiridos (Assumpção, 2009). São também valorizados aspetos como disponibilização de privilégios de uso, como sejam viatura, telemóvel, seguro de saúde, subsídios para educação dos filhos, entre outras regalias que se tornam parte das suas vidas, e que não são frequentemente oferecidas por empresas de menor dimensão. Não obstante, alguns profissionais valorizam mais a análise que façam da cultura empresarial - em detrimento das regalias oferecidas - na perspetiva de mais facilmente se comprometerem com um local de trabalho onde se possam sentir dignificados, realizados e respeitados (Assumpção, 2009).

2.6. Os clientes do *headhunting*

O National Organizations Survey (NOS, 2000) apontou para que 13 a 20% das empresas recorrem com frequência a serviços de recrutamento para diversas funções (Finlay & Coverdill, 2000). O recurso a qualquer processo de recrutamento externo, como é o caso do *headhunting*, permite ao cliente um menor desgaste na busca do profissional que pretende contratar, assim como maior disponibilidade dos seus RH para se focarem na sua área de negócio (Taylor, 1984; Meyer, 1995, Lim e Chan 2001; *in* Ribeiro, 2012). E se até aos anos 70, na Europa, eram as empresas de dimensão média que contratavam serviços de recrutamento, essas empresas cresceram e com esse crescimento surgiu a necessidade de um recrutamento mais especializado, mais técnico ou mais estratégico, tornando-se insuficiente e obsoleto para esse fim o tipo de serviço de recrutamento que até à data contratavam (Doury, 1992).

Qualquer tipo de processo de recrutamento acarreta custos, quer sejam relativos ao

tempo investido por parte do departamento de GRH, quer ao pagamento de honorários a empresas de recrutamento, à colocação de anúncios, ou à formação e tempo de adaptação do novo trabalhador. Mas o custo mais alto poderá ser aquele de o novo colaborador não abraçar o desafio, não se adaptar à cultura da empresa, ou acabar por se desligar do projeto por falta de competências comportamentais e/ou técnicas. De acordo com Wong (2008, *in* Boghossian, 2012), este é um custo de oportunidade ainda mais significativo quando se escolhem candidatos para o topo da pirâmide hierárquica, cujos benefícios que podem aportar à empresa são, à partida, mais pertinentes (Boghossian, 2012).

Assim, por norma, recorrem a este serviço as empresas que considerem que este tipo de recrutamento constitui uma mais-valia face ao realizado pelo seu departamento de GRH, e que isso representa vantagem competitiva face à sua concorrência. À partida, uma empresa que se dedica inteiramente ao *headhunting* irá desempenhá-lo melhor do que a empresa sua cliente, que tem o seu próprio *core-business*, pelo que esta decide depositar a sua confiança num *headhunter* para o desenvolvimento do respetivo processo. Estes clientes são, geralmente, empresas que procuram profissionais escassos no mercado de trabalho, e/ou às quais não convém divulgar as suas vagas abertamente, e que optam pelo apoio destes especialistas em negociações silenciosas, para assim cativar um potencial candidato de uma empresa concorrente a ocupar uma posição estratégica na sua empresa, apresentando-lhe uma oferta aliciante (Banov, *in* Boghossian, 2012, p.14). São clientes que optam por pagar este tipo de serviço, pela segurança que este lhes garante (Doury, 1992).

As organizações que recorrem a este serviço são, como já referido, geralmente de média ou grande dimensão, algumas delas por entre as mais reconhecidas do mundo, como a General Electric, HSBC, Pfizer, Procter and Gamble, Google ou Coca-Cola Company, já que esta é considerada a “área de luxo” no âmbito da consultoria especializada em recrutamento.

Não obstante, existem também empresas familiares ou com estruturas pequenas, que recorrem a estes serviços pois não dispõem de departamento de GRH especialmente capacitado para dar resposta cabal a uma necessidade de recrutamento mais especializado. (Finlay & Coverdill, 2000).

O *headhunting* tem também assumido relevo ao nível dos processos de internacionalização de algumas empresas de maior dimensão - nomeadamente nos setores da publicidade, arquitetura, consultoria e serviços legais - que pretendem manter-se como atores de relevo no cenário da economia global, considerando que o conhecimento organizacional e o capital humano se revelam cruciais nesta sua estratégia de

internacionalização. (Alvesson, 2004; Maister, 2003; Morris & Empson, 1998; *in* Hall, S. et al., 2009).

A crescente procura pelo *headhunting* está relacionada também com alguns fatores culturais, relacionados com a gestão de pessoal. Por um lado com o desmoronar da crença de que os trabalhadores deveriam servir uma empresa pelo máximo período de tempo possível, num “emprego para a vida”, que começou a acontecer quando se assumiu que existem vantagens na mobilidade do talento, nomeadamente na entrada de pessoas com novas competências para as empresas. Por outro, com o entendimento de que contratar alguém próximo ou seguir recomendações de pessoas da rede social próxima, era uma metodologia insuficiente e inadequada para dar resposta a um mercado que se tornou mais complexo e exigente. Os novos avanços tecnológicos e rápido crescimento na biociência, por exemplo, geraram necessidades e pedidos sem precedentes para este tipo de funções, o que também impulsionou a atividade de *headhunting* (Hall, S. et al., 2009), crescimento que se pode aliás verificar no Quadro 4 anteriormente apresentado.

2.7. *Headhunting* – a ética ou a falta dela?

A ética é um dos pilares fundamentais inscritos nos valores de algumas empresas de *headhunting*, na qual reside a preservação da sua atividade, e que deve ser escrupulosamente respeitada. O compromisso ético e de confidencialidade para com o cliente e o candidato terão de ser basilares no posicionamento das empresas deste setor, que ao não colocarem em causa a sua reputação, preservam também o próprio nicho de mercado.

A proliferação desta atividade agudizou, naturalmente, o debate quanto às questões éticas e deontológicas que lhe estão adstritas. Alguns gestores de empresas defendem que a prática do *headhunting* está associada a espionagem industrial, enquanto outros gestores de RH consideram que esta atividade colide com o que deve ser o fundamento do seu trabalho, por levantar questões socialmente indesejáveis, considerando-se portanto que “caçar cabeças” surge como sinónimo de “roubar candidatos” aos concorrentes (<http://www.administradores.com.br>, acedido em 03/08/2016).

Não obstante, atualmente parece colocar-se mais a tónica na obrigação de uma conduta ética por parte do *headhunter*, do que propriamente na existência da atividade em si, na medida em que a decisão final de mudança cabe ao candidato. (Lim & Chan, 2001).

Christopher Clarke, *headhunter* britânico atualmente em exercício de funções nos EUA enquanto presidente da *Boyden Global Executive Search*, defende que este processo é na sua natureza simples, sendo porém, por vezes, complexificado por agentes que privilegiam os seus interesses em detrimento dos interesses das organizações suas clientes. O resultado de posturas menos éticas chegou mesmo a originar, no passado, escândalos nos EUA relativamente a dirigentes de topo contratados para as empresas Enron, Worl Com e Andersen. Em relação à postura a manter por parte de um *headhunter* (<http://expressoemprego.pt>, em 21/03/2016) C. Clarke considera que:

“A indústria de recrutamento de quadros acabou por ter alguma responsabilidade no declínio dos standards corporativos. Há empresas que julgam poupar ao não entregarem a profissionais desta área o recrutamento dos seus quadros de topo. O que se paga para que se encontre a 'cabeça' adequada, honesta, capaz, é largamente compensado pela capacidade de gestão posta ao serviço de quem procura esse quadro. Encontrar a pessoa certa é cada vez menos uma questão de sorte, dado que não é o círculo de amigos, ou dos amigos dos amigos, o terreno onde se deve buscar a excelência que as empresas precisam de exigir. Não deve existir uma certa atitude de cumplicidade entre os 'caçadores' e 'caçados'; a responsabilidade do consultor é dar apreciações fundamentadas e balanceadas, o que não traduz esta atividade numa 'venda de empregos'.

Não existindo ainda legislação que regule a prática desta atividade, verifica-se que grande parte das empresas tem optado por se reger pelo código de ético disponibilizado pela AESC (Bettleyon & Weston, 1986).

Uma das regras mais comumente respeitadas - designada por “*off-limits*” - é a de que o consultor não deve, no período de um a dois anos, procurar candidatos nas empresas-cliente. Alguns consultores e empresas de *headhunting* optam mesmo por nunca procurar candidatos em empregadores que tenham sido seus clientes. O cliente deve ser informado desta limitação na pesquisa por parte do *headhunter* logo aquando da contratação do serviço, nomeadamente quais as empresas suas clientes que são concorrentes do cliente mas que não poderão ser contactadas, já que isso pode constituir critério de seleção relativamente a quem adjudicar aquele serviço de *headhunting*. (Mele e Roig, *in* Lim & Chan, 2001). Porém, esta situação pode causar bloqueios no processo, pois uma empresa de *headhunting* de sucesso servirá sempre vários clientes, e eventualmente alguns do mesmo ramo de atividade. A internacionalização foi uma das estratégias usadas para desbloquear este entrave, permitindo alargar o leque de potenciais clientes.

As políticas do “*off-limits*” exigem dos *headhunters* um elevado nível de lealdade pela restrição a que os obriga. Porém, na prática, esta política pode ser contornada sob três interpretações diferentes. Desde logo numa tentativa de diminuir a definição de cliente, estes profissionais podem argumentar que o cliente não é toda a empresa, mas a pessoa ou unidade que contratou diretamente os seus serviços. Ou seja, numa perspetiva de “economia espacial” (Yeung, *in* Faulconbridge et al., 2008), se foi com alguém do departamento de *marketing* que criou relação e se, no seio da empresa-cliente, apenas esse departamento lhe solicita recrutamentos, os departamentos de produção ou financeiro - que eventualmente trabalharão com outros técnicos de recrutamento - não são considerados seus clientes. Podem ainda argumentar que apenas é considerado cliente alguém para quem tenha efetuado recrutamentos no último ano. Finalmente, podem alegar que, se o candidato que foi empregado pelo cliente os abordar diretamente, isso lhes dá liberdade para o colocar noutra empresa, já que neste caso a iniciativa é da inteira responsabilidade da pessoa que se pretende desempregar (Finlay & Coverdill, 2000). Neste caso, será fácil concluir que bastará ao *headhunter* solicitar ao colaborador de um cliente seu - para o qual tenha conseguido uma oportunidade profissional que ele considere mais aliciante - que lhe escreva manifestando a sua vontade de sair da atual empresa (Doury, 1992).

Uma outra questão ética potencialmente problemática prende-se com o facto de os candidatos que são abordados com propostas para trabalhar num concorrente deterem muita informação acerca do mesmo e dos seus projetos de futuro. Isto tem gerado uma particular atenção às cláusulas de rescisão e de não-competitividade inscritas nos contratos dos trabalhadores, muito embora em termos legais esta tentativa de dissuadir as saídas não venha surtindo significativos efeitos negativos para os trabalhadores (Nikolaou & Oostrom, 2015).

Também o consultor, conforme é do conhecimento generalizado no setor, não deve divulgar as informações privilegiadas e confidenciais às quais teve acesso no desenvolvimento de um processo de *headhunting* num cliente.

Antes da apresentação da *shortlist* ao cliente, o consultor deve ter informado devidamente o candidato acerca dos desafios e dificuldades passíveis de serem vivenciados na empresa que o está a contratar, caso aceite a proposta (Mele e Roig, 1995; Jenn, 1994 cit. por Lim & Chan *in* Ribeiro, 2012), para que possa posicionar mais corretamente as suas expetativas.

Acontece também, em alguns casos, que o *headhunter* avalia o impacto financeiro da fuga do talento da empresa à qual foi recrutar o candidato, e oferece à mesma uma

prestação de serviços para a ajudar a efetuar a respetiva substituição, numa perspetiva de compensação (Lim & Chan; *in* Ribeiro, 2012).

2.8. Manter-se *headhunteable*

Os profissionais que procurem um novo desafio profissional podem tomar a iniciativa de se tornarem mais facilmente visíveis para os *headhunters*, e assim aumentar a probabilidade de neles se suscitar um interesse pelo seu perfil.

Neste sentido, parece ser fundamental que o profissional que pretende ser contratado se encare ele mesmo como prestador de serviços ou sócio da organização para a qual se propõe trabalhar, e nesse sentido se posicione perante ela como se de um cliente se tratasse. O facto de agir como um “provedor de soluções”, assim como de fazer uma boa gestão do seu tempo e manter relacionamentos profícuos e rentáveis, são fatores decisores na vontade da empresa manter a colaboração, sendo características frequentemente solicitadas pelas empresas-cliente aos seus *headhunters* (Assumpção, 2009).

Oliveira (2001), numa pesquisa levada a cabo com os dez maiores *headhunters* do Brasil, refere que foram destacadas na avaliação dos candidatos as seguintes características, (por ordem de relevância): persistência, autoconfiança, facilidade para se relacionar, estabilidade emocional, boa formação técnica, postura ética com os colegas e concorrentes, ambição, experiência, lealdade para com a empresa, e fidelidade para com as chefias. Alguns *headhunters* procuram pessoas com estas características para construir a sua rede de contactos. Incidem sobretudo em competências humanas para gerir situações diversificadas, em detrimento de competências técnicas específicas. Corcodilos (2000) corrobora que o fator determinante para o sucesso de entrevista de emprego não são as competências técnicas mas as comportamentais e relacionais.

Os candidatos devem ainda conhecer a missão, visão e valores das empresas nas quais trabalham e/ou tenham trabalhado, e das empresas nas quais gostariam de ser colocados. Sugere-se ainda que reflitam acerca do que é o seu próprio *core-business*, dos objetivos que pretendem atingir ao longo da sua carreira, de que outros desafios poderiam abraçar, e que competências devem desenvolver para os atingir (Assumpção, 2009).

Será também aconselhável que frequentem eventos sociais, nomeadamente aqueles que estejam relacionados com recrutamento, ou os que sejam dinamizados pelas associações profissionais do seu setor de atividade, preferivelmente exercendo nesses

contextos um papel ativo na organização dessas iniciativas. Da mesma forma, o envio de um *curriculum vitae* objetivo e bem formulado, dirigido diretamente ao *headhunter*, pode ter um efeito propulsor (Doury, 1992).

Existem, porém, algumas limitações, inerentes a esta busca, que não devem ser ignoradas. Desde logo, o facto de o mercado de *executive search* ser diminuto - face aos números gerais de recrutamento - pois o número de empresas com dimensão suficiente para contratar para estas posições é parco. Para além disto, o *headhunter* costuma receber indicações para recrutar profissionais entre determinadas idades, e com grande nível de especialização em determinada atividade ou setor específicos. Acresce que um profissional que seja dispensado depois dos quarenta anos terá esse fator idade a seu desfavor, no que respeita a algumas oportunidades, já que não raramente os executivos de grandes organizações são substituídos a partir de determinada idade, por trabalhadores mais jovens (Assumpção, 2009). Todos estes aspetos reduzem enormemente o leque de oportunidades disponíveis para um profissional especializado, que esteja em busca de um novo desafio profissional.

Não obstante, num contexto que se rege, em grande parte, ao ritmo das relações criadas e por via do contacto próximo, será benéfico que os profissionais que busquem novas oportunidades de trabalho sejam proativos no sentido de se tornarem mais visíveis e interessantes aos olhos de *headhunters* (Nichols e Cholle, 2014).

3. Conclusões

O *headhunting* é um sub-tipo de recrutamento, que se propõe encontrar profissionais altamente especializados ou de nível executivo, através de técnicas de pesquisa muito dirigidas, com algum caráter de secretismo e criatividade, recorrendo frequentemente à abordagem direta a profissionais que exerçam as suas funções em empresas concorrentes à do seu cliente. Na sua tradução literal encontram-se os termos “caça-cabeças” ou “caça de talentos”.

Do ponto de vista cultural e económico, o *headhunting* representa, portanto, um importante intermediário nos mercados de trabalho de elite, sendo portanto mais dispendioso do que um processo regular de recrutamento.

Trata-se de uma atividade com uma história institucional relativamente jovem, tendo surgido nos EUA nos anos 40, e tendo vindo a ganhar lentamente presença na Europa desde há pouco mais de quatro décadas. Ainda assim, nomeadamente em território europeu, o conhecimento acerca deste serviço é escasso, mesmo por parte de profissionais que se dediquem ao recrutamento ou à GRH. A sua origem remonta ao período pós-guerra, marcado pelo aumento explosivo de necessidade de contratação, nomeadamente por parte de empresas de maior dimensão. A sua permanência como prática de recrutamento é justificada principalmente pelo nível de exigência por parte das entidades empregadoras que aumentou aquando da globalização dos mercados, assim como pela escassez de profissionais com determinadas competências específicas em alguns sectores de atividade.

Apesar do interesse que vem sendo manifestado no estudo do desenvolvimento de outro tipo de mercados de intermediação como as agências de trabalho temporário ou empresas de recrutamento, escassa atenção bibliográfica tem sido prestada ao *headhunting*.

O facto de se ter originado a partir de empresas de consultoria de gestão, aliado à inexistência quer de uma qualificação para o seu exercício, quer de uma regulamentação para este nicho de mercado, não promove ao seu reconhecimento e proliferação (nomeadamente no mercados europeus, geralmente mais exigentes em termos normativos), nem facilita a instrução da população empregadora face à relevância desta atividade.

Pelas metodologias de pesquisa e seleção que utiliza, não raramente esta prática é depreciada pelos empresários pois constitui uma ameaça ao bom funcionamento da sua organização, com a agravante de geralmente as atingir em funções-chave para o seu funcionamento. Alguns profissionais de GRH consideram também que esbarra na sua ética profissional, já que o *headhunter* se propõe retirar candidatos de uma empresa para os

colocar na empresa sua cliente, causando potencialmente danos à primeira.

Porém, os *headhunters* têm como opção exercer a sua prática tendo por base um código de ética já existente no setor há várias décadas. Acresce que, se é verdade que o facto de se contactar um profissional empregado com o intuito de conhecer o seu vencimento e benefícios, para assim - eventualmente - lhe contrapropor oferta mais interessante, pode levantar questões éticas, também não é menos verdade que cabe sempre ao candidato aliciado a decisão de agendar reunião ou não com o *headhunter* para conhecer a proposta, assim como a sua decisão de permanecer ou não na empresa onde exerça funções nesse momento. Não raramente, os potenciais candidatos aceitam encetar este contacto, pela lisonja de outra empresa se dispor a pagar a *headhunters* para procurarem profissionais como ele, assim como para conhecer que empresa poderá ser esta que os valoriza desta forma, e satisfazer a curiosidade de conhecer que proposta tem para lhe propor.

4. Reflexões pessoais

O processo de *headhunting* é frequentemente desconhecido, e portanto encarado como altamente inovador. No entanto este tipo de metodologias são utilizadas no meio empresarial e industrial há bastante tempo, sendo muitas vezes o próprio empresário que age como *headhunter* e se aproxima de colaboradores da concorrência com ofertas de melhor vencimento ou subida hierárquica. É aliás uma prática comum em determinados setores como o desporto, nomeadamente no futebol, onde a atividade de determinados profissionais é precisamente analisar quais são os melhores jogadores e dirigir-se aos mesmos ou aos seus agentes no sentido de lhes propor o ingresso no clube seu cliente, naturalmente com melhores condições propostas, e sempre em regime de secretismo até estar finalizado o contrato.

Na minha opinião, e no que respeita ao que o *headhunting* comercializa - o *match* quase (senão mesmo) perfeito entre a pessoa certa e o cargo certo – tal feito é dificilmente exequível, já que depende de mais fatores do que as competências relacionais e de pesquisa de determinado profissional de recrutamento. O *headhunter* terá, naturalmente, quer pela experiência profissional reunida, quer pelas suas competências de relacionamento, quer pela base de contactos de clientes e candidatos que vai construindo, a capacidade de bem emparelhar determinados candidatos com determinadas empresas. A rede de contactos que possua pode certamente facilitar o acesso a algumas pessoas potencialmente mais capazes para determinada função. Não obstante, e mesmo que se foque apenas em determinados setores de atividade, a sua base de dados e a sua pesquisa não deixam de resultar num leque de oferta de candidatos quase tão restrito como qualquer outro recrutador e, por isso, não conseguem fazer surgir mais candidatos com precisamente as competências necessárias ao seu cliente, tendo porém um custo demasiado elevado para grande parte do tecido organizacional.

No que concerne ao processo, parece-me que o facto de normalmente os *headhunters* apenas ponderarem candidatos que já tenham exercido uma exata função naquele exato setor de atividade, excluindo logo à partida outros candidatos potencialmente capazes para a função, pode ser revelador de que estes não acreditem verdadeiramente na capacidade de adaptação dos profissionais a novas situações e funções - mesmo advogando ser precisamente essa uma das características que mais valorizam nos candidatos. Podemos, a título de exemplo, considerar o caso de profissionais que exerçam atividade similar numa categoria profissional ligeiramente inferior, e que possam estar

preparados para uma ascensão profissional, que nem sempre são uma escolha evidente para um *headhunter*.

No que respeita ao código deontológico, pode ser questionável a prática corrente existente que consiste em oferecer uma vaga e um vencimento aproximadamente 15% mais elevado a um profissional que está empregado. Pode argumentar-se que o colaborador pode estar satisfeito e a ser valorizado, porém que nestes casos o capital orienta a sua decisão, e portanto que acaba por se revelar mais forte o carácter atrativo de outra empresa compensar financeiramente a sua saída e oferecer ao candidato posições hierárquicas mesmo sem o conhecer tão bem quanto o atual empregador. Porém, considero válida a perspectiva que defende que, em última análise, é o próprio visado que decide reunir ou não com o *headhunter*, assim como mudar de empresa ou não.

Acredito que, por ser inevitável que existam alguns fatores de insatisfação ao longo de uma experiência de trabalho, a motivação do colaborador pode sofrer oscilações ou diminuições permanentes, que o colocam numa posição de suscetibilidade motivacional, e portanto mais aberto a novas propostas profissionais. O colaborador pode estar em momento de reflexão quanto à possibilidade de se demitir, de procurar novos desafios, ou já a analisar alternativas e - nesse *timing* - ser contactado pelo *headhunter*. O seu percurso profissional e o das empresas pode sofrer alterações, já que se potencia que ele perspetive - neste contexto de dissonância cognitiva do colaborador - a viabilidade de uma nova experiência profissional. Acredito mesmo que tudo isto possa acontecer estando o colaborador satisfeito, simplesmente pela lisonja de se sentir procurado, e pela tentação das condições que lhe sejam oferecidas. Penso que a mobilidade profissional é, nos dias que correm, inevitável e profícua, se gerida “com conta, peso e medida”.

Relativamente aos entraves à conveniente difusão desta atividade, sobretudo face à quantidade de empresas que possam optar por contratar este tipo de serviços, ressalta o facto de não ser facilmente entendível para um empregador qual é a especificidade de um *headhunter* face a um especialista de RH. Mais ainda quando se constata que, por vezes, os consultores de recrutamento utilizam já uma ou outra técnica informal de *headhunting* nos seus processos de recrutamento e seleção mais específicos (ex.: questionar quais são as empresas concorrentes do cliente, ou pesquisar candidatos nas suas bases de dados ou nas redes sociais). Parece-me que qualquer outro recrutador pode facilmente adotar parte da metodologia do *headhunting* para dar resposta aos seus processos mais exigentes. Aliás, as etapas do *headhunting* são em grande parte idênticas às dos processos comuns de recrutamento e seleção, quer se trate de consultor externo ou colaborador do departamento

de GRH: familiarização com a cultura e objetivos da empresa, definição da estratégia a adotar, pesquisa de potenciais candidatos, realização de entrevistas, verificação das referências do candidato, apresentação de *shortlist* à gestão, avaliação pela empresa e seleção final de candidato(s), negociação de condições e data de entrada, contratação e integração, e *follow-up* após a contratação. Pessoalmente, acredito que, quando pensada estrategicamente, qualquer ferramenta de recrutamento pode ser competitiva para a capacidade da organização manter e captar talento intelectual. O que difere será principalmente o sigilo que envolve esta atividade, através não divulgação pública da vaga em aberto.

A menor proliferação desta atividade na Europa do que nos EUA pode ser justificada pela inexistência de um enquadramento formativo legal que permita a obtenção de uma especialização aos profissionais que desenvolvem processos de *headhunting*, o que pode constituir um dos maiores entraves para que esta atividade seja conhecida, apreendida e compreendida pela empresas empregadoras. A escassa regulação desta profissão parece-me ser um forte *handicap*, que não traz solidez nem reconhecimento a esta atividade, nem segurança aos clientes que ponderem adquirir este tipo de serviços. Porém, tratando-se geralmente de empresários, o seu interesse incide geralmente mais sobre os resultados que determinada atividade tenha potencial para atingir, do que propriamente se ela está devidamente institucionalizada ou não. O desconhecimento generalizado desta atividade - por exemplo em Portugal - dever-se-á ainda ao facto de existirem poucas empresas com capacidade económica para explorar a contratação deste tipo de serviço. O elevado custo pode ser, principalmente em alturas de maior restrição financeira como as que vivenciamos atualmente, impeditivo de que algumas empresas experimentem o *headhunting*. Isso pode fazer com que apenas às empresas de maior envergadura seja interessante, para os *headhunters*, apresentarem os seus serviços.

Para as empresas de maior dimensão, cuja capacidade económica para este tipo de ações costuma estar mais garantida, este acesso restrito pode mesmo reforçar a conotação de elite já aliada ao *headhunting*, o que pode tornar ainda mais apelativa a aquisição do serviço, como que se tratando de um “artigo de luxo”. E, neste sentido, pode não interessar muito aos *headhunters* a divulgação massiva desta atividade. Até porque isso suscitaria o interesse de mais profissionais em também realizar esta atividade, e nesse caso a lei dos mercados explicaria uma redução do volume de trabalho para cada *headhunter*, e redução da rentabilidade dos trabalhos por via da maior oferta de profissionais especializados neste tipo de recrutamento.

Para pesquisas futuras, sugere-se o alargamento da investigação relativa ao *headhunting* - que é ainda bastante escassa - e avaliação dos seus resultados. Será muito importante, para construção de corpo científico-conceptual e para utilização desses conhecimentos na prática por parte dos profissionais de recrutamento, compreender melhor quais os impactos da contratação deste serviço para o cliente e para a empresa que fica “defraudada”, assim como a combinação entre o *turnover* nestas funções e os processos de *headhunting*. E até, desejavelmente, investigar teorias psicológicas de persuasão num contexto de recrutamento.

Seria ainda de interesse uma análise comparativa da satisfação dos clientes que recorreram a serviços regulares de recrutamento e também a empresas de *headhunting*, por forma a compreender qual o nível de satisfação com cada uma destas abordagens, e se verificam diferenças nos resultados que foi possível atingir, que sejam proporcionais aos custos de cada uma destas duas opções.

Ainda no âmbito da comparação entre tipologias de recrutamento, poder-se-ia analisar a taxa de sucesso de manutenção do profissional selecionado na empresa para a qual foi contratado, e qual o balanço que as partes fazem do processo decorridos alguns meses ou anos.

Considerando não existir formação académica para esse perfil, poder-se-ia ainda estudar a amostragem de *headhunters* que existem no mercado, e desenhar um perfil de qualificações de *headhunter*, assim como sugerir formas de regulamentação da atividade.

Não tendo também sido suficientemente abordado o papel que as dimensões culturais e económicas das empresas de *headhunting* - tais como a sua reputação, a gestão de marca, e mesmo o carisma de alguns “indivíduos icónicos” que foram marcantes no arranque deste tipo de atividade - tiveram no ultrapassar dos obstáculos inerentes aos processos de internacionalização das mesmas, deixo a sugestão de que se aprofunde essas informações.

Esta dissertação ficou algo limitada na sua amplitude e profundidade de abordagem ao tema, pelo facto de ser parca a investigação realizada acerca do tema até ao presente, com menor relevância na Europa, e menor ainda em Portugal.

Importa assinalar que apesar da quantidade significativa de convites efetuados a profissionais e empresas de *headhunting*, a disponibilidade dos mesmos para falar do tema em contexto de entrevista, por forma a dar a conhecer melhor a sua atividade, foi praticamente nula. Percebi ainda existir também alguma dificuldade por parte dos

profissionais que contactei em reconhecer e recomendar bibliografia especializada e atualizada acerca do tema.

Foi possível, ao longo da realização desta tese, tomar contacto mais próximo com uma realidade que aporta mais-valias aos contextos organizacionais que por este tipo de recrutamento optam, cristalizando (temporariamente) a percepção de que este pode ser um nicho de mercado a explorar melhor pelo tecido empresarial português, e por parte dos profissionais de recrutamento. Penso justificar-se, porém, o secretismo desta atividade, na medida em que na sua índole está, naturalmente, a exigência de restrição à divulgação. O contrariar dessa natureza poderia desvirtuar a sua essência e o seu potencial de crescimento sustentado, que me parece estar relativamente bem assegurado.

Referências bibliográficas e Webgrafia

- Almeida, W. (2004). *Captação e seleção de talentos: repensando a teoria e a prática*. São Paulo: Atlas.
- Assumpção, Felipe (2009). *Headhunter: os bastidores do mundo corporativo*. São Paulo: Saint Paul
- Banov, M. R. *Recrutamento, Seleção e Competências*. São Paulo: Atlas, 2010.
- Bettleyon, S., Weston, T. (1986). Executive Search Firms: Are they looking for you? *Orange County Business Journal*, Vol. 9, 25
- Boghossian, L. (2012). *Headhunting e o processo de recrutamento e seleção de pessoas*. Centro Universitário de Brasília, FATECS.
- Câmara, P., Guerra, P., & Rodrigues, J. (2007). *Novo Humanator*. 1º Ed. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Chiavenato, I. (1999). *Planeamento, recrutamento e seleção de pessoal*. 4. ed. São Paulo: Atlas.
- Clark, T. (1992). *Management selection by executive recruitment consultancies: A survey and explanation of selection methods*, *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 7 nº 6, 3-10
- Cook, K. S., & Emerson, R. M. (1984). *Exchange networks and the analysis of complex organizations*. *Research in the Sociology of Organizations*, n. 3, 1-30.
- Corcodilos, N. A. (2000). *Seja seu próprio headhunter*. 2. ed. São Paulo: Futura
- Cummings & Worley (2005). *Organization, Development and Change*. 8th edition. International Student Edition
- Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., Marques, C., & Gomes, J., (2010). *Manual de gestão de pessoas e do capital humano*. 2ª ed. Lisboa: Edições Sílabo.
- Dessler, G. (2005). *Human resource management*. 10th ed. New Jersey: Pearson Education International, Prentice Hall.
- Doury, J.P., (1992). *Candidats et chasseurs de têtes*. Paris: Les Editions D'Organisation.
- Faulconbridge, J.R.; Hall, S.; Beaverstock, J.,V. (2008). *New insights into the internationalization of producer services: organizational strategies and spacial economies for global headhunting firms*. Vol. 40, 210-234, *Environment and Planning*

- Finlay, W., Coverdill, J. E. (2000). *Risk, Opportunism and Structural Holes: How Headhunters manage Clients and earn Fees*, *Work and Occupations*, 377-405.
- Forde, C. (2004). *Headhunters: Matchmaking in the Labor Market*. *Contemporary Sociology: A Journal of Reviews*, March 2004; vol. 33, 2: 185-186.
- Gresty, M. (2014). *Market intelligence gathering in executive search firms*, *Business Information Review*, December 2014; vol. 31, 4: 206-211.
- Hall, S.; Beaverstock, J. V.; Faulconbridge, J. R.; Hewitson, A.; (2009). *Exploring cultural economies of internationalization: the role of "iconic individuals" and "brand leaders" in the globalization of headhunting*. *Global Networks*. 9(3), 399-419.
- Kirkpatrick, J. D; Kirkpatrick, W. K. (2010). *Training on trial: How Workplace Learning Must Reinvent Itself to Remain Relevant*. Amacon USA.
- Lacombe, F. M. (2005). *Recursos humanos: princípios e tendências*. São Paulo: Saraiva.
- Lim, G. S., Chan, C., (2001). *Ethical Values of Executive Search Consultants*, *Journal of Business Ethics*, 213-226
- Mileham, P. (2000). *The 'science' of headhunting*, Volume 5, Issue 4, 1 April 2000, p. 161-163, *Drug Discovery Today Journal*
- Nazmi, B. (2005). *How to get the best from a headhunter: Responding to an approach, seeking out opportunities*, *Business Information Review*, December 2005; vol. 22, 4: 227-233.
- Nichols, S. & Cholle, F. (2014), *Reverse headhunting - How to Land Your Next (and Best) Senior Executive Role*, Kindle edition.
- Nikolaou, I.; Ostrom, J. (2015). *Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover*. *Journal of Applied Psychology*, 62, 237-240.
- Oliveira, M. (2001). *Nas miras dos headhunters: como se tornar um profissional cobiçado*. São Paulo: Campus.
- Pinho, R. R. (2001); *Head-hunter: caça-cabeças ou gestor de carreiras?*; Editora Pergaminho, Cascais
- Ribeiro, D. (2012). *Head-hunting – o processo de seleção e recrutamento / Fatores críticos para o sucesso e a importância da ética*. ISEG
- Robbins, S. P. (2010). *Comportamento Organizacional*. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos.
- Santos, J. G. W.; Franco, R. N. A.; Miguel, C. F. (2003). *Seleção de pessoal: considerações preliminares sobre a perspectiva behaviorista radical*. *Jornal Psicologia*:

Reflexão e Crítica, 16(2), p. 235-243

- 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.
- Snell, S. (2009). *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Cengage Learning.
- Souza, D. A., (2009). *Uma análise do modelo de seleção por competências sob a ótica dos profissionais de gestão de pessoas*. In XII SemeAD – Empreendedorismo e Inovação, São Paulo, SP.
- Souza, J. (2013). *A condução da psicologia nos métodos e práticas de recrutamento e seleção*. UNIPAC, Barbacena-FACEC
- Tallerico, M., (2000), *Gaining Access to the Superintendency: Headhunting, Gender, and Color*, Educational Administration Quarterly, vol. 36, nº 1, 18-43
- Webb, S. (1990). *How headhunters do their research*, Business Information Review, July 1990; vol.7, 1, 31-36.
- Wells, S. (2003). *Slow times for executive recruiting*, HR Magazine, Vol.48, Nº 4, 60-68

Webgrafia

- <https://www.aesc.org/education/researcher-certification> (*The Association of Executive Search and Leadership Consultants*)
- <http://www.administradores.com.br/mobile/artigos/marketing/head-hunting-quando-as-praticas-organizacionais-esbarram-na-etica-e-no-comportamento-dos-psicologos/21686/>
- <https://www.allheadhunters.com/> (*Headhunters Worldwide*)
- <http://www.carreiraevoce.com>
- <https://www.coachfederation.org/> (*International Coaching Federation*)
- <http://www.expressoemprego.pt>
- http://www.hunting-heads.com/headhunting-development_association.html (*Headhunter Executive Search International*)
- <http://www.pmelink.pt/manuais/recursos-humanos/como-recrutar-atraves-de-um-cacador-de-cabecas>
- <http://www.redepsi.com.br>
- <http://www.rhportal.com.br/artigos-rh/recrutamento-estrategico-atraves-do-profissional-headhunter>
- <http://www.scielo.br/pdf/estpsi/v23n4/v23n4a14.pdf>