



**JOSÉ CLÁUDIO LOPES O ESTADO DA ARTE E O IMPACTE DO EXECUTIVE  
RIBEIRO DE PINHO SEARCH NA INDÚSTRIA EM PORTUGAL**



**JOSÉ CLÁUDIO LOPES RIBEIRO DE PINHO** **O ESTADO DA ARTE E O IMPACTE DO EXECUTIVE SEARCH NA INDÚSTRIA EM PORTUGAL**

Relatório de projecto apresentado à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Engenharia e Gestão Industrial, realizada sob a orientação científica do Doutor Joaquim José Borges Gouveia, Professor Catedrático do Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial da Universidade de Aveiro.

Dedico este trabalho aos meus pais eternos vigias e amparos das minhas dificuldades.

## **o júri**

presidente

**Prof. Doutor Luís Miguel Domingues Fernandes Ferreira**  
professor auxiliar da Universidade de Aveiro

**Prof. Doutora Maria Teresa Geraldo Carvalho**  
professor auxiliar da Universidade de Aveiro

**Prof. Doutor Joaquim Borges Gouveia**  
professor catedrático da Universidade de Aveiro

## **agradecimentos**

Agradeço ao Dr. Hélder Pais, da MRI Network, a orientação, paciência e esforço para me ajudar tanto no estágio como na realização do meu trabalho de investigação.

Ao Professor Borges Gouveia, meu orientador na Universidade de Aveiro, pela sua disponibilidade, ajuda e supervisão do meu trabalho académico.

Aos meus amigos com os quais partilhei 6 anos cheios de experiências fantásticas.

**palavras-chave**

Recrutamento, Executive Search, Head Hunting, caçador de cabeças.

**resumo**

O presente trabalho visa mostrar ao leitor qual a situação do Executive Search ou Head Hunting em Portugal e respectivo impacte.

Através de uma primeira abordagem teórica, onde são focados os recrutamentos interno, externo e misto enquadrar-se-á o Executive Search como um tipo de recrutamento.

Explicadando a sua origem, história, evolução, funcionamento e metodologia pretende-se criar uma base sólida e sustentável ao leitor para as explicações subsequentes. Uma forma de mostrar como funciona este serviço passa pela apresentação de uma empresa do ramo, focando os seu métodos, abordagens, nicho de mercado entre outras variáveis expondo assim a prática do Executive Search. Finalmente será apresentada a conjuntura actual do Head hunting em Portugal, tentando demonstrar a sua influência na indústria.

**keywords**

Recruitment, Executive Search, Head Hunting, head hunter.

**abstract**

The aim of this academic work is to show the Executive Search situation in Portugal and its impact.

Through a theoretical approach, focused on internal, external and mixed recruitment, Executive Search will be fitted in as a recruitment type. By explaining its origin, history, evolution, operation and methodology we intend to create in the reader a solid and sustainable basis for the subsequent explanations.

To show how Executive Search works a company of the sector will be presented as well as its methods, approach and market niche among other variables.

Finally Portugal's Head Hunting overview will be presented, as a means to demonstrate its influence in the industry.

“...A essência de gerir empresas no século XXI é gerir pessoas. Tem tudo a ver, não com recursos humanos, mas com relações humanas.”

Arie de Geus

“Num sistema hierárquico, todo o funcionário tende a ser promovido até ao seu nível de incompetência.”

Laurence J. Peter

“Nunca tantos deveram tanto a tão poucos.”

Winston Churchill



# INDÍCE

	<b>Pág.</b>
<b>I. ENQUADRAMENTO DO ESTÁGIO</b>	<b>5</b>
1. Motivações	5
2. Vantagens do estágio na MRI	6
3. Tema escolhido	6
<b>II. ENQUADRAMENTO TEÓRICO (Do Recrutamento e Selecção ao Executive Search)</b>	<b>7</b>
1. Introdução	7
2. Recrutamento e Selecção	8
2.1. Recrutamento	8
2.1.1. Processo de Recrutamento	9
2.1.2. Tipos de Recrutamento	10
2.2. Selecção	19
2.2.1. Processo de Selecção	20
2.2.2. Selecção como um processo de comparação	21
2.2.3. Selecção como um processo de decisão	22
3. Executive Search ou Head Hunting	24
3.1. Nascimento e evolução	24
3.2. Executive Search e o Talento	25
3.3. Principais tipos de Search	27
3.4. Intervinientes	27
3.5. Fases do Executive Search	28
3.6. Ética Profissional	36

	<b>Pág.</b>
<b>III. ENQUADRAMENTO TEÓRICO-PRÁTICO (Estágio numa empresa de Executive Search)</b>	<b>38</b>
1. Introdução	38
2. Caracterização da empresa	39
2.1. MRI Network	39
2.2. Principais Serviços	41
2.3. Nicho de Mercado	43
2.4. Target (alvo)	44
2.5. Concorrentes	44
2.6. MRI em Portugal	45
3. Actividades desenvolvidas na empresa no decorrer do estágio	47
3.1. Formação	47
3.2. Encontros do Castelo	48
3.3. Processos	52
<b>IV. ENQUADRAMENTO PRÁTICO (O Estado da Arte e Impacte do Executive Search na Indústria em Portugal)</b>	<b>55</b>
1. Introdução	55
2. Metodologia	55
3. O Estado da Arte e Impacte do Executive Search na Indústria em Portugal	56
3.1. Evolução em Portugal	56
3.2. Receptividade das empresas	57
3.3. Número de Searchs VS situação económica em Portugal	59
3.4. Aparecimento de talentos está directamente ligado ao desenvolvimento de um país?	60

	<b>Pág.</b>
3.5. O que leva as empresas a optar por este serviço?	61
3.6. Empresas que utilizam este serviço são mais competitivas no mercado em Portugal?	61
3.7. Impacte	62
4. Casos de estudo	63
<b>V. CONCLUSÕES</b>	67
<b>VI. BIBLIOGRAFIA</b>	69
<b>ANEXOS</b>	71

## I. ENQUADRAMENTO DO ESTÁGIO

### 1. MOTIVAÇÕES

Engenharia é o bem conjugar de conhecimentos especializados de uma dada área conjugá-los com a sua viabilidade técnico-econômica, para produzir novas utilidades e/ou transformar a natureza. Por isso é uma vertente do conhecimento necessária e por vezes fundamental em toda a investigação científica incluindo-se aqui a área das ciências humanas.

As funções do engenheiro podem ser teóricas ou práticas. O âmbito da sua actividade varia de acordo com as suas habilitações académicas, a sua capacidade pessoal, o tipo e a qualidade de formação que recebe ao longo da vida profissional.

O Engenheiro deve ter uma grande preocupação de actualização profissional, dado que as ciências e as técnicas da Engenharia evoluem muito rapidamente ao longo dos tempos. Por outro lado, a sua condição de elemento responsável na estrutura das instituições exige-lhe características humanas e sensibilidade às questões sociais.

Os estágios oferecidos a engenheiros são quase todos para consultoria (qualidade, higiene e segurança, marketing, outsourcing...) ou para o “shop floor” das fábricas na área de qualidade, engenharia de processos ou produção entre outras. Em alguns casos existia a oportunidade de estagiar em empresas de Recursos Humanos, contudo esta via nem sempre é bem vista pois foge ao “habitat natural” do Engenheiro.

Enveradar por um estágio na área de recursos humanos acarreta, como em todos os estágios, prós e contras, contudo poderá à partida apresentar mais interrogações que os seus congéneres.

A profissão de “Engenharia” pode ser desenvolvida em diferentes actividades, nomeadamente, investigação, concepção, estudo, projecto, fabrico, construção, produção, fiscalização, controlo, incluindo a gestão dessas actividades e de outras com elas relacionadas. Portanto penso que ao escolher um estágio desta natureza não me distancio do significado de ser Engenheiro apenas alargo o horizonte de conhecimentos, visto que numa era de mudança esse será a maior valência que se pode obter.

Por outras palavras e de uma forma mais simples, o que me levou à escolha de um estágio na área de RH, mais exactamente em recrutamento especializado (Executive Search), foi a tentativa de sair do enquadramento geral do engenheiro, aumentando o conhecimento através de uma área menos natural ao profissional de engenharia. Contornar a zona de conforto, sair da “caixa”.

## **2. VANTAGEM DO ESTÁGIO NA MRI**

Com o objectivo de contornar os “standards” convencionais do engenheiro, expandir os conhecimentos noutras áreas e provar que a engenharia é fundamental independentemente da área de actuação, são as razões pelas quais o estágio na MRI faz sentido.

Neste estágio espero obter uma nova perspectiva dos Recursos Humanos através da sua especialização. Adquirir competências numa área de suporte e de desenvolvimento fundamental para as organizações actuais, sejam estas privadas ou públicas.

Promover em mim uma visão integrada da gestão para que se obtenha dos recursos humanos uma contribuição efectiva e inovadora na assumpção dos objectivos organizacionais.

## **3. TEMA ESCOLHIDO**

Escolhendo esta área nos Recursos Humanos, Executive Search, uma forma de perceber o seu real valor seria averiguar junto das empresas qual o seu papel no desenrolar das actividades das mesmas e na produtividade de cada uma. Dos poucos conhecimentos que tinha sobre o Head Hunting, sabia que o processo culminava com a colocação de profissionais em posições chave da estrutura organizacional das empresas. Sendo isto verdade, a prestação desses colaboradores poderia estar então ligada à própria prestação das empresas, ou seja, esta ferramenta pode ter impacte directo ou indirecto na performance das organizações.

Com esse objectivo escolhi o título “O Estado da Arte e Impacte do Executive Search na Indústria em Portugal” para o estudo a desenvolver.

## **II. ENQUADRAMENTO TEÓRICO (Do Recrutamento e Selecção ao Executive Search)**

### **1. INTRODUÇÃO**

Num cenário cada vez mais exigente, que obriga a uma avaliação constante dos factores endógenos e exógenos associados ao negócio através de uma postura de constante “alerta” e “consciência”, que tipicamente se baseia em indicadores de gestão, as empresas visam obter as necessárias vantagens competitivas para se destacarem das suas concorrentes.

Mas qual a origem dessas vantagens? Sem dúvida que no centro da evolução dos indicadores das empresas poderá estar, entre outros, a automatização de processos. Associado a este facto, temos uma evolução tecnológica constante que origina uma cada vez maior independência do “apêndice” humano para a execução de tarefas. Contudo nem máquina, nem ser humano são infalíveis, um equilíbrio entre a capacidade de ambas tem de ser obtido. Quanto mais sofisticada for a máquina, maior será a exigência técnica sobre os recursos humanos.

Perante esta situação as empresas ambicionam contratar os melhores “quadros/recursos humanos” disponíveis no mercado e que possam associar-se aos seus projectos e suas limitações financeiras, organizacionais. É mais fácil avaliar o desempenho de uma máquina do que o de um colaborador, pois este último pode revelar desempenhos diferentes e até simetricamente opostos dependendo do “habitat” e condições de trabalho.

Esta realidade leva as empresas que apostam no “potencial humano” a recorrer ao recrutamento e selecção ou ao recrutamento especializado (Executive Search).

A gestão, desenvolvimento e/ou aquisição de recursos humanos torna-se uma mais valia no mundo empresarial actual. Um adequado padrão de competências pode fazer a diferença entre um bom desempenho ou um desempenho excepcional da empresa.

## 2. RECRUTAMENTO E SELECÇÃO

Os termos recrutamento e selecção não são sinónimos. Embora estejam naturalmente associados pode haver confusão pelo facto de não se saber ao certo onde acaba um e começa outro. O recrutamento e selecção devem ser vistos como duas fases do mesmo processo. O primeiro foca-se na divulgação da oportunidade e atracção de candidatos enquanto a segunda acenta na filtragem e classificação dos mesmos.

Basicamente o recrutamento fornece candidatos ao processo e a selecção escolhe aqueles que mais se adequam às necessidades da organização.

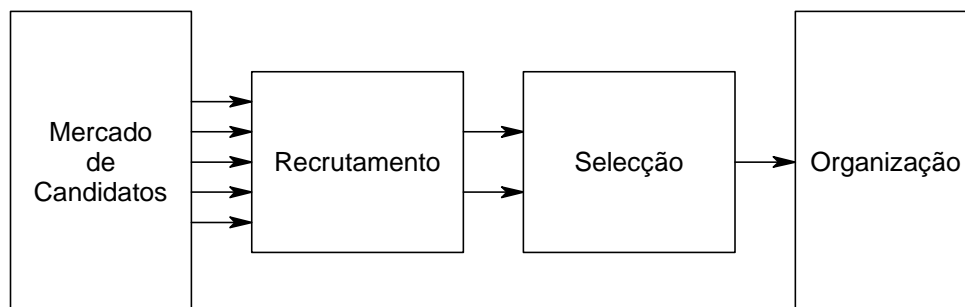


Figura 1- Processo de Recrutamento e Selecção (CHIAVENATO (2008))

### 2.1. Recrutamento

Dá-se o nome de Recrutamento ao conjunto de procedimentos que visam atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos numa organização. Através deste processo o gestor pode efectivamente verificar a compatibilidade dos candidatos com a vaga disponível.

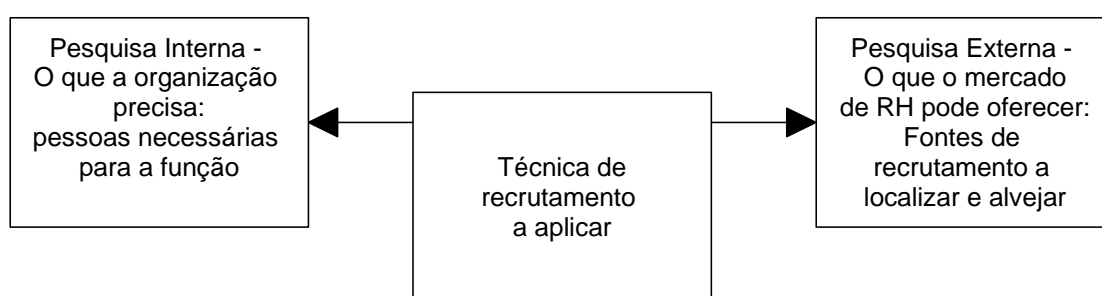
O recrutamento efectuado de forma correcta evita a abstinência e rotatividade excessiva de pessoas, garantindo maior produtividade à organização. Ou seja, recrutamento permite escolher as pessoas certas para os cargos certos (CHIAVENATO (2000)).

Segundo CÂMARA, GUERRA e RODRIGUES (1997) recrutamento é o processo que se desenrola desde a decisão de preencher uma função em aberto e o apuramento dos candidatos que se adequam à mesma e têm condições para ingressar na empresa.

Para PONTES (1988), o recrutamento é simplesmente um processo de atracção de mão-de-obra. Já MARRAS (2000) define-o numa actividade que tem como objectivo captar recursos humanos interna e externamente à organização de forma a preencher os subsistema de seleção de pessoal no seu atendimento aos clientes internos da empresa.

Segundo CHIAVENATO (2009), a excelência procurada pelas organizações pode ser alcançada principalmente apoiada em investimentos em recrutamento, coaching, formação e desenvolvimento das pessoas, contudo é necessário um sistema para apurar o desempenho de tais medidas.

O recrutamento requer um cuidadoso planeamento, que pode ser traduzido por três fases: o que a organização necessita em termos de pessoas, o que o mercado de RH tem para oferecer e onde localizar as fontes de recrutamento e quais as técnicas de recrutamento a aplicar (CHIAVENATO(1997)).



**Figura 2 – As 3 fases do planeamento do Recrutamento (CHIAVENATO (1997))**

### **2.1.1. PROCESSO DE RECRUTAMENTO**

O processo de recrutamento é complexo, desenvolvendo-se através de vários estádios que passam pela recolha de respostas a anúncios, à recepção de shortlists de consultores e finda com a aceitação da oferta do lugar e celebração do contracto. Caso essas fases não sejam identificadas correctamente podem levar a uma colocção ineficiente/ineficaz.

Apenas se torna viável a definição dos meios e técnicas de recrutamento após a identificação das necessidades da organização e da consequente análise de opções às quais se pode recorrer. É imprescindível o correcto cumprimento das etapas iniciais para evitar a deturpação do processo de recrutamento.

O ponto de partida são os dados e informações do cargo a ser preenchido. Os critérios baseiam-se nas exigências do cargo, visto que proporcionam uma maior precisão no processo de selecção de candidatos.

É necessário então comparar as especificações da vaga com o perfil dos candidatos, sabendo que todos eles são diferentes uns dos outros embora disputem a mesma oportunidade. A selecção apresenta-se como processo comparativo e processo de decisão.



WONG (2006) defende que “o profissional tem como necessidade participar no desenvolvimento das estratégias da empresa, recrutar e seleccionar pessoal, implantar e difundir a cultura da empresa e acompanhar as tendências mundiais da área de RH”. Diz ainda que se de um lado está a análise e as especificações do cargo e do outro os candidatos profundamente diferentes entre si, disputando o cargo, a selecção passa a ser um processo de comparação e decisão.

Um recrutamento executado correctamente é aquele que atinge os objectivos empresariais.

É necessário ter em consideração alguns cuidados durante o processo para que seja feito da forma mais criteriosa possível. A economização nos custos e a rapidez no processo são problemas que podem levar a um mau recrutamento.

## **2.1.2. TIPOS DE RECRUTAMENTO**

A pesquisa de candidatos pode ser feita recorrendo aos meios disponíveis na empresa (recrutamento interno), ao mercado de trabalho (recrutamento externo) ou então a uma mescla de ambos os casos (recrutamento misto). Tanto a segunda como a terceira hipótese englobam a divulgação da oportunidade de trabalho nos meios de comunicação ou a terceirização da tarefa.

CHIAVENATO (2004) defende que o mais difícil é identificar e localizar as fontes de RH que interessam especificamente para o cargo a ser preenchido.

### **Recrutamento Interno**

O recrutamento interno acenta na adaptação de elementos da própria organização a outros cargos e sectores com base nas qualidades e particularidades demonstradas por esses indivíduos durante o seu trabalho.

Essa mudança pode ser realizada através da promoção dos colaboradores (movimentação vertical), por transferência (movimentação horizontal) ou o colaborador pode ser transferido com promoção (movimentação diagonal). As práticas mais correntes são:

- Transferência de pessoal;
- Promoção de pessoal;
- Transferência com promoção de pessoal;
- Programas de desenvolvimento de pessoal;
- Planos de carreira de pessoal.

Para que o recrutamento interno funcione correctamente exige-se coordenação e integração do Departamento de Recursos Humanos com os outros departamentos da organização.

Como vantagens deste tipo de recrutamento MARRAS (2000) aponta a velocidade do processo, a dispensa de testes e exames introdutórios, o custo quase nulo além da ascensão motivacional tanto do indivíduo seleccionado como dos restantes que criam expectativas de reconhecimento e promoção. Acredita ser esta a melhor fonte para o recrutamento. Contudo qualquer descuido no processo pode trazer prejuízo à organização e gerar conflitos entre os colaboradores.

CARVALHO e NASCIMENTO (1997) vêem como vantagens do recrutamento interno: a proximidade do candidatos visto já estarem integrados na organização; a economia de custos pois dispensam-se os anúncios e agências de emprego; rapidez, derivada da proximidade a identificação dos candidatos torna-se num processo rápido; promoção, oportunidade de fazer carreira na organização, fomentando o interesse dos empregados em preencher a vaga; aumento do moral dos empregados, organizações que recorrem ao recrutamento interno geram perspectivas de progressão na carreira nos seus empregados;

Relativamente a inconvenientes derivados do recrutamento interno CÂMARA, GUERRA e RODRIGUES (1997) mencionam: a morosidade do processo, mais lento que o recurso ao mercado, pois uma vez seleccionado o colaborador vencedor é necessário encontrar um substituto para a sua antiga função antes de poder assumir o novo cargo; se não existirem normas claras poderá provocar rotação excessiva de pessoal com perdas de eficiência; gestão das expectativas frustradas dos candidatos rejeitados.

CHIAVENATO (1997) acrescenta que recorrendo ao recrutamento interno:

- poder-se-ão gerar conflitos de interesses entre colaboradores devido à aptidão de uns em detrimento de outros; no caso de chefias que durante um longo tempo não tiveram qualquer ascensão na organização ou que não têm potencial para subir de posição, podem tentar ocupar os cargos dos seus subordinados com pessoal de potencial limitado, evitando concorrência futura ou passar a “sufocar” o desempenho e aspirações de subordinados que poderão vir a ultrapassá-los no futuro.
- Se administrado de forma deficiente pode gerar-se o chamado “Princípio de Peter”. Segundo este princípio, as empresas ao promoverem constantemente os seus colaboradores fazem-nos chegar a uma posição na qual demonstram o máximo da sua incompetência. Quando um empregado revela competência num determinado cargo, a organização, como forma de premiar o seu desempenho, promove-o sucessivamente até uma posição onde se mostra incompetente, estagnando.
- Se a organização recorrer constantemente a este tipo de recrutamento pode resultar na perda da criatividade e atitude de inovação. Esta situação torna-se

uma realidade porque não existe introdução de novas ideias, culturas, directrizes e padrões organizacionais, criando-se rotinas e limitações nos colaboradores.

O recrutamento interno providencia 3 soluções possíveis:

- A escolha directa;
- O concurso interno;
- “recomendar um amigo”.

A **escolha directa** é usada para cargos com certa senioridade ou determinado grau de responsabilidade na organização. Consiste na nomeação da pessoa que deve ocupar uma determinada vaga sem ser feito um processo de consulta prévio. Existem 3 factores que influenciam esta decisão: cumprimento de planos de desenvolvimento de carreira, para o qual o candidato escolhido está preparado; a melhor utilização do talento disponível na organização; retenção dentro da organização desse mesmo talento, dando-lhes a oportunidade de progressão de carreira.

**Concurso interno** passa pela afixação do anúncio da vaga em questão nos painéis informativos da empresa, convidando os interessados a candidatarem-se dentro de um determinado prazo. Caso se opte por este processo é necessário que todos os candidatos sejam tratados de igual forma.

O **sistema de recomendar** um amigo surge associado ao concurso interno e consiste em convidar os colaboradores a recomendar amigos ou conhecidos que julguem ter as condições para ocupar o cargo em aberto (CÂMARA, GUERRA e RODRIGUES (1997)).

Existe sempre a possibilidade do recrutamento interno não ser suficiente, nesses casos a organização volta-se para o seu homólogo, o externo.

## **Recrutamento Externo**

O recrutamento externo consiste em identificar, no mercado, candidatos com o perfil indicado para a vaga existente.

Para MARRAS (2000) o recrutamento externo é o processo de captação de recursos humanos no mercado de trabalho, objectivando o preenchimento de uma vaga numa determinada organização.

Segundo LODI (1992), esta modalidade só deverá ser utilizada quando internamente não existir ninguém capaz de atender às necessidades do perfil desejado dentro da organização. LODI é da mesma opinião que MARRAS, afirmando que a prioridade deve ser o recrutamento interno.

CHIAVENATO (2008) considera que pelo recrutamento externo a organização tentará preencher a vaga com indivíduos de fora da empresa, procurando a pessoa mais adequada à função e atraindo-a por meio de diversas técnicas.

O Recrutamento externo surge como consequência das constantes mutações do mercado e da política de administração de cada organização. As mudanças no mercado podem ser consideradas um factor “rogue” (independente) no recrutamento externo pois as organizações estão reféns dessas oscilações sem poderem interferir com grande relevância. Relativamente à política de administração influencia o recrutamento conforme os “desejos” da administração vigente.

A obtenção de candidatos pode ser feita através de:

- Arquivos de candidatos que se apresentaram espontaneamente ou em outros recrutamento;
- Apresentação de candidatos por parte dos funcionários da empresa;
- Cartazes ou anúncios nos jornais e revistas;
- Contactos com sindicatos e associações de classe;
- Contactos com universidades e escolas;
- Contactos com empresas que actuam no mesmo mercado (cooperação mútua);
- Conferências e palestras;
- Agências de recrutamento;
- Viagens para recrutamento em outras localidades.

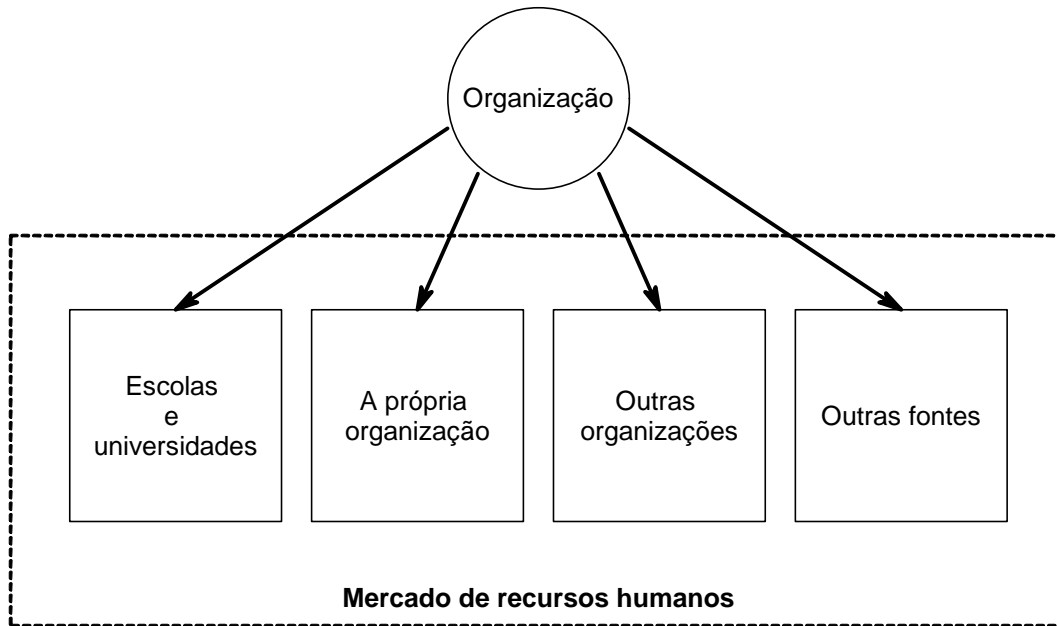


Figura 3 – Abordagem directa de Recrutamento Externo (CHIAVENATO (1997))

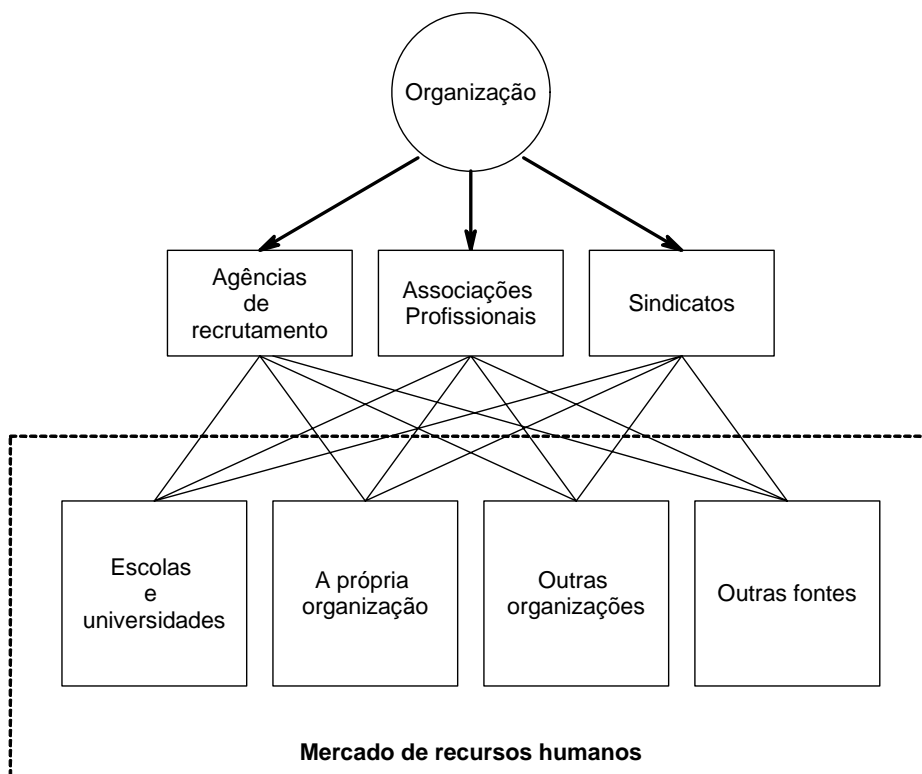
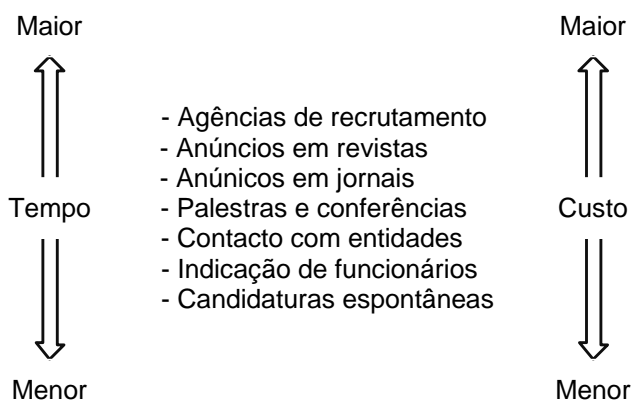


Figura 4 – Abordagem directa de Recrutamento Externo (CHIAVENATO (1997))

A escolha de um ou mais dos meios acima referidos depende do custo operacional, rapidez de atendimento e nos resultados e eficiência no trabalho prestado, afirmam CARVALHO E NASCIMENTO (1997). Na maior parte das vezes são utilizadas várias técnicas em simultâneo. Quanto maior a limitação de tempo maior é o custo associado à técnica a ser aplicada.



**Figura 5 – Factores tempo e custo de processamento das técnicas de recrutamento (CHIAVENATO (1997))**

Para PONTES (1988) o recrutamento externo tem como vantagem principal a renovação de ideias. É positiva a entrada de novos profissionais, de “sangue novo”, para trazerem ideias renovadoras para a organização. Uma outra vantagem reside no facto de que muitas vezes os funcionários têm potencial para ocupar um novo cargo, mas não a experiência requerida, o que pode ser conseguido pelo recrutamento externo.

CHIAVENATO (2009) completa, dizendo que o candidato chegado à organização terá oportunidade de expor os procedimentos utilizados na sua antiga empresa, havendo também o aproveitamento indirecto das formações e conhecimentos recebidas noutras organizações, passando-os aqueles envolvidos na sua equipa de trabalho.

O aproveitar de investimentos e desenvolvimentos de pessoal efectuados por outras empresas pode ser visto também como uma vantagem. Muitas empresas preferem recrutar externamente, pagando salários mais altos, evitando despesas adicionais de formação e desenvolvimento.

Mas existe o revés da medalha, as desvantagens:

- A demora na contratação do novo funcionário. Quanto mais elevado o cargo, tanto mais antecipação deverá ser tomada em consideração pela empresa;
- O custo associado ao processo além da formação e tempo para adaptar a pessoa à organização;
- Possibilidade de incompatibilidade cultural entre o candidato e a empresa;
-

- Frustrar as expectativas de carreira dos colaboradores da empresa, dando a noção que as oportunidades que surgem são dadas a pessoas de fora;
- Geralmente afecta a política salarial da empresa, influenciando os níveis salariais internos.

Todo o trabalho envolto neste processo pode ser realizado por uma equipa interna ou pela utilização dos serviços de uma empresa de recrutamento, que na opinião de DAVIS (1992) é a decisão mais indicada.

Nest último caso existem:

- “caçadores de cabeças” (headhunters);
- Consultores de pesquisa directa (search);
- Consultores de recrutamento.

Para funções de *Top Management*, normalmente recorre-se aos **headhunters**. Consultores altamente especializados que têm acesso aos candidatos certos (gestores de topo que têm sucesso no cargo que ocupam) pois têm com eles um tipo de relacionamento cimentado ao longo dos anos e de anteriores passos de carreira.

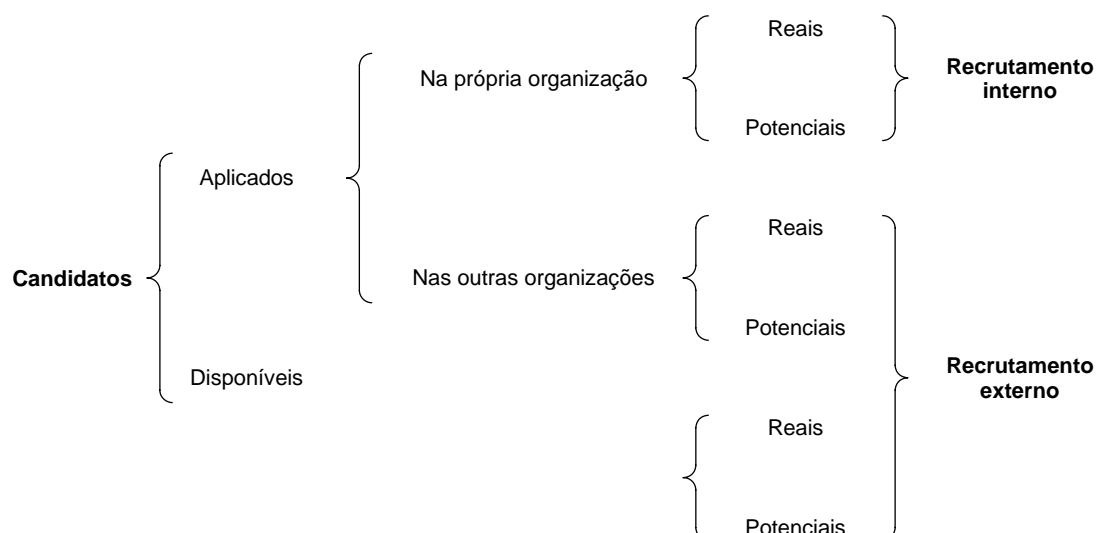
No caso de gestores seniores que ainda não chegaram ao topo da sua carreira, normalmente usam-se **consultores de search** (pesquisa directa). A metodologia aplicada por estes consultores embora semelhante à dos headhunters destina-se a um público diferente, mais receptivo pois ainda existe a possibilidade de evolução de carreira.

Em ambas as situações é entregue uma *shortlist* de potenciais candidatos para a vaga em questão.

Consultores de recrutamento correspondem ao outsourcing da empresa do processo de recrutamento e selecção. Esta opção é utilizada pelas empresas devido à não existência de recursos próprios para o efeito ou ao desejo de se distanciarem do processo por razões estratégicas (CÂMARA, GUERRA e RODRIGUES (1997)).

	<b>Recrutamento Interno</b>	<b>Recrutamento Externo</b>
<b>Definição</b>	Preenchimento de uma vaga, recorrendo aos colaboradores da própria organização	Preenchimento de uma vaga, recorrendo a indivíduos externos à organização utilizando técnicas de recrutamento
<b>Vantagens</b>	Aproveitamento do potencial humano da organização; Motivação e encorajamento do desenvolvimento dos colaboradores; Incentivo à permanência e à fidelização; Maior rapidez; Custo reduzido.	Introdução de sangue novo na organização; Enriquecimento do património humano e do capital intelectual; Redução de custos no desenvolvimento de pessoal (a pessoa contractada já é qualificada);
<b>Desvantagens</b>	Entrave à entrada de novas ideias, experiências e conhecimentos; Criação de rotinas e conservativismo; Conflitos de interesse; Ressentimentos dos não promovidos; Redução da criatividade e inovação	Afecta de forma negativa a motivação dos colaboradores actuais; Reduz a fidelidade dos colaboradores; Exige adaptação dos novos funcionários; A margem de erro é maior; Processo moroso; Custo elevado;

**Tabela 1 - Tabela comparativa entre Recrutamento Interno e Externo**



**Figura 6 – Recrutamento e as situações dos candidatos (CHIAVENATO (1997))**



## Recrutamento Misto

Quando se trata de definir os tipos de recrutamento, todos os autores são unânimes ao indicarem o recrutamento interno e externo. Alguns focam bastante o facto de que quando o indivíduo é deslocado – internamente – para a posição vaga cria-se uma necessidade de encontrar um substituto para a sua posição actual. Ora se a organização “tapa” de um lado e “abre” num outro, tem mais um caso de recrutamento nas mãos. Esta situação prova que ao usar o recrutamento interno e preenchendo a função internamente a organização enfrenta uma nova escolha: recrutamento interno, externo ou a eventual supressão do cargo.

A situação é válida também para o recrutamento externo, podendo este apoiar-se no interno. Sempre que se procede ao recrutamento externo, algum desafio, alguma oportunidade ou algum horizonte devem ser oferecidos ao novo colaborador, sob pena de este procurar desafios e oportunidades em outra organização que lhe pareça melhor.

Pode então dizer-se que na prática o recrutamento interno e o externo complementam-se e completam-se.

O recrutamento misto surge então como solução eclética face às vantagens e desvantagens dos recrutamentos interno e externo.

Existem três alternativas no recrutamento misto, segundo CHIAVENATO(1997):

- Recrutamento externo seguido de recrutamento interno, caso o primeiro não apresente resultados desejáveis. A organização está mais interessada na nova entrada de recursos humanos do que na sua transformação, ou seja, precisa de pessoal já qualificado num curto espaço de tempo;
- Recrutamento interno seguido de recrutamento externo, caso o primeiro não apresente resultados desejáveis. A organização dá prioridade aos colaboradores internos para preencher a função. Não havendo candidatos à altura parte para o recrutamento externo;
- Recrutamento interno e externo em simultâneo. A organização está mais preocupada em preencher a vaga, seja através de input ou transformação de recursos humanos.

## 2.2. Selecção

A selecção de pessoas funciona como um filtro, permitindo apenas às pessoas com as características necessárias ingressar na organização.

CHIAVENATO (2004) menciona que a selecção visa solucionar problemas básicos como a adequação da pessoa ao cargo e vice-versa e a eficiência e satisfação da pessoa no cargo. O autor define a selecção como “a escolha do homem certo para o lugar certo” dentre os candidatos recrutados. Será a escolha dos candidatos mais adequados para os cargos existentes na organização, com o objectivo de manter ou aumentar a eficiência e o desempenho do pessoal e a eficiência da organização.

Segundo Marras (2000), “selecção de pessoal é uma actividade de sistema de ARH, que tem por finalidade escolher, sob metodologia específica, candidatos a emprego recebidos pelo sector de recrutamento, para o atendimento das necessidades da empresa”.

A selecção consiste, simplesmente, na escolha de um candidato do grupo de finalistas e na tomada de decisão sobre a qual deles deve ser feita a oferta (CÂMARA, GUERRA e RODRIGUES (1997)).

Assim sendo, as empresas consideram o processo de selecção mais que uma simples contratação, mas a parte vital para o sucesso do negócio. É então fundamental uma contratação correcta, evitando perda de dinheiro e tempo numa inadequada, CHIAVENATO(1997).

A selecção visa resolver dois problemas básicos:

- O “matching” do candidato com o cargo;
- Eficiência e eficácia do colaborador no cargo.

A selecção poderia ser facilmente dispensada pelas organizações se as pessoas apresentassem níveis de aprendizagem e trabalho idênticos. Mas o facto do ser humano apresentar diferenças de indivíduo para indivíduo sejam elas físicas ou psicológicas, deriva em comportamentos únicos e variáveis. As pessoas diferem tanto na capacidade de aprendizagem de uma tarefa como na maneira de a executar após essa mesma aprendizagem. Esta situação torna viável o processo de selecção.

## 2.2.1. PROCESSO DE SELECÇÃO

O ponto de partida baseia-se em dados e informações da análise e especificações da função a ser preenchido. Os critérios de selecção baseiam-se nas próprias exigências das especificações do cargo uma vez que a finalidade destas é proporcionar maior objectividade e precisão à selecção das pessoas para a função em causa.

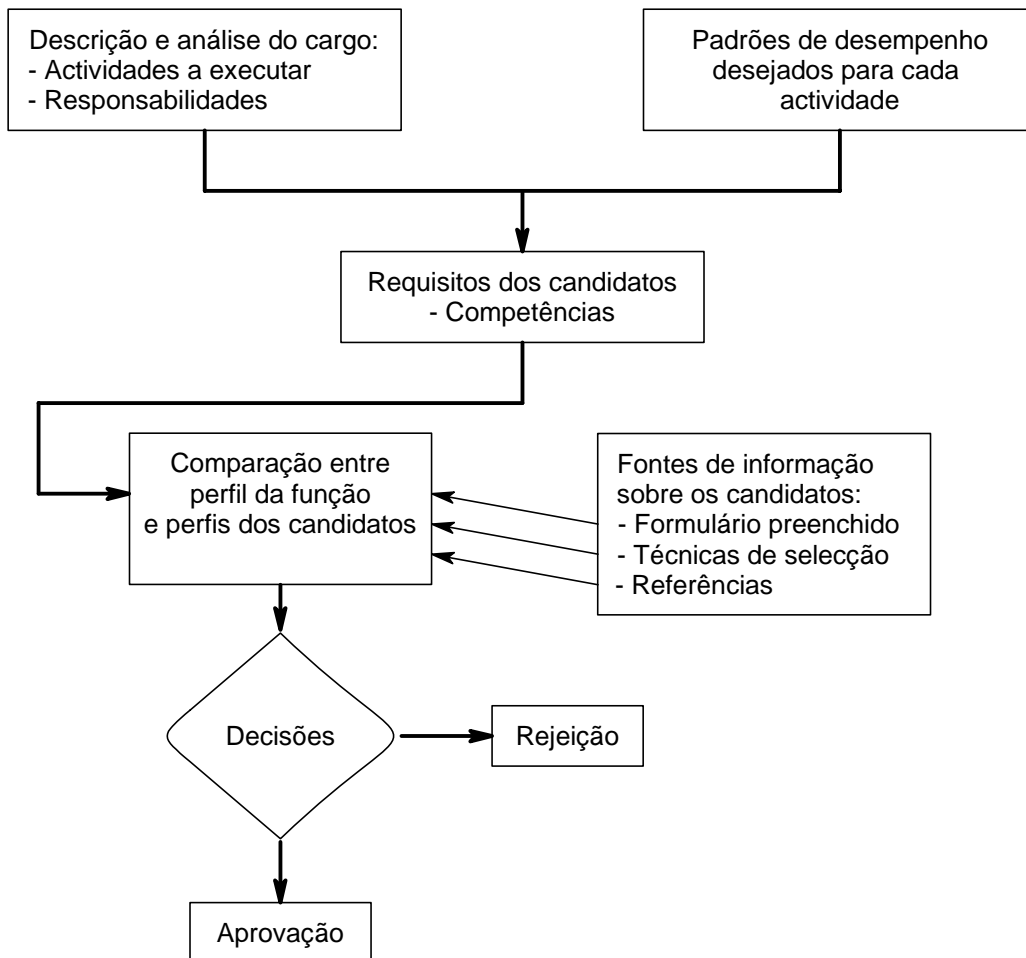


Figura 7 - Processo de Selecção de pessoas (CHIAVENATO (1997))

O processo de seleção é constituído por etapas. Inicia-se com uma triagem, isto é, com uma entrevista rápida que tem por objetivo analisar se o candidato possui os requisitos exigidos para o cargo. O segundo passo é a aplicação de testes de conhecimento ou de testes psicológicos, que não são realizados por algumas empresas. Depois seguem-se as entrevistas de seleção, nas quais pretende-se conhecer o potencial do candidato, as motivações e interesses para o cargo. Desta entrevista são selecionados poucos candidatos que vão para as entrevistas técnicas, que objetivam avaliar se o candidato possui qualificação necessária para a ocupação do cargo oferecido. Escolhido o candidato, passa-se ao exame médico, seguido da análise das referências profissionais do candidato e finalmente a admissão (PONTES (1988)).

MARRAS (2000) é da opinião que a entrevista de seleção, sendo a fase de detecção de dados e informações dos candidatos é a mais importante. O elemento chave, segundo o autor, no processo seletivo actual é análise do recruiter, isto é, é a própria entrevista realizada entre candidato e recruiter.

### 2.2.2. SELECÇÃO COMO UM PROCESSO DE COMPARAÇÃO

A Seleção pode ser vista como um processo de comparação entre os requisitos do cargo a ser preenchido, requisitos que se exigem ao candidato, e o perfil das características dos candidatos.

A primeira é fornecida pela descrição e análise da função, já a segunda obtém-se através da aplicação de técnicas de selecção.

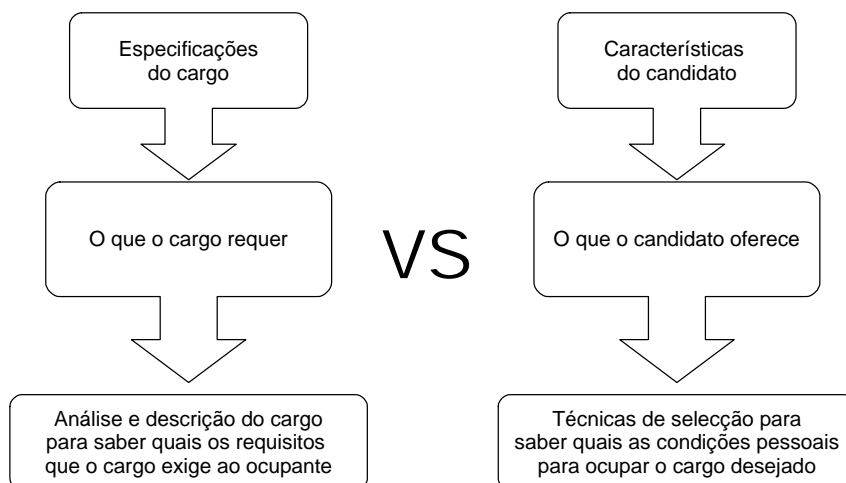


Figura 8 - Seleção de pessoal como comparação (CHIAVENATO (1997))

Comparando então as duas variáveis existem três cenários possíveis:

- O candidato não tem os requisitos ideais para ocupar a função, é portanto rejeitado;
- O candidato reúne as condições ideais para o cargo, é portanto aprovado;
- O candidato supera os requisitos exigidos pela função, neste caso o candidato é *overqualified*.

Contudo a comparação não se cinge a apenas um parâmetro de igualdade entre as variáveis, acenta sim num conjunto de factores, existindo uma flexibilidade para mais ou para menos em torno do ponto ideal.

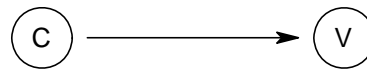
### 2.2.3. SELECÇÃO COMO UM PROCESSO DE DECISÃO

Após a comparação entre as características do cargo e as dos candidatos, pode existir um ou vários candidatos em condições equivalentes para ocuparem a função. Assim sendo a decisão final de aceitação e rejeição acenta em três modelos:

- **Modelo de colocação** – neste modelo há apenas um candidato e uma vaga, ou seja, o candidato apresentado deve ser admitido sem rejeição.
- **Modelo de selecção** – neste modelo existem vários candidatos e apenas uma vaga. Os candidatos são comparados com os requisitos exigidos pela função, levando à rejeição ou aceitação.
- **Modelo de classificação** – neste modelo existem vários candidatos para várias vagas. São comparados os requisitos da função com os candidatos, ocorrendo duas possibilidades: aprovação ou rejeição. Caso seja rejeitado o candidato em questão é comparado com os requisitos dos outros cargos, até se esgotarem as vagas.

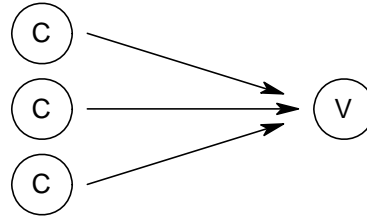
**Modelo de Colocação:**

Um candidato  
para uma vaga



**Modelo de Seleção:**

Vários candidatos  
para uma vaga



**Modelo de Classificação:**

Vários candidatos  
para várias vagas

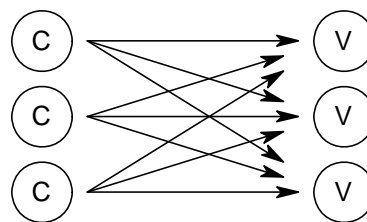


Figura 9 - Modelos de colocação, selecção e classificação de candidatos (CHIAVENATO (1997))

### 3. EXECUTIVE SEARCH OU HEADHUNTING

#### 3.1. Nascimento e Evolução

O Executive Search nasceu no pós Segunda Guerra Mundial, crescendo rapidamente e estabelecendo-se no mercado a par de outras actividades profissionais. Embora seja difícil para muitos headhunters admitirem, a origem das empresas de HeadHunting está ligada a um pequeno grupo de pioneiros.

Em 1946 Sidney Boyden fundou a Boyden Internacional, reconhecida como a primeira empresa do ramo. Em 1953 é a vez da Heidrick & Struggles emergir em Chicago pela mão de Gardner Heidrick e John Struggles. 1964 marca o início da Egon Zehnder Internacional em Zurique, em 1969 surge a Russel Reynolds Associates em Nova York e a Korn/Ferry Internacional em Los Angeles. Todas elas mantêm-se, ainda hoje, como gigantes do ramo (PURKISS e EDLM AIR (2005)).

As ferramentas ao dispôr dos head hunters também têm vindo a evoluir. De tal forma que nos últimos anos tem ajudado na proliferação deste serviço:

- 1980: A base de dados do Executive Search é um pequeno livro preto. Os Pesquisadores cortam artigos de jornais e toda a informação é escrita à mão.
- 1990: Grande parte das empresas de Executive Search têm base de dados. Subitamente é possível gerir e pesquisar um maior volume de informação relativa a candidatos.
- 2000: Sistemas de Gestão de Executive Search (Executive Search Management Systems) são comuns. Em vez de serem apenas uma base de dados, estes sistemas ajudam no “Assignment Process”.
- 2005: A internet é uma ferramenta cada vez mais útil. Informação da web pode completar a que se encontra nas bases de dados. E-mail está a revolucionar a comunicação cliente/empresa de Executive Search e candidato/ empresa de Executive Search.

Actualmente os Sistemas de Executive Search são capazes de:

- procurar na Internet informação realtiva a candidatos e empresas;
- “ler” perfis no LinkedIn (rede social) e convertê-los em registos da base de dados sem necessidade de redigitação;
- serem acedidos via dispositivos móveis (telemóvel). Estão completamente integrados com MS Outlook para o envio de e-mails e marcação de compromissos<sup>1</sup>.

### **3.2. Executive Search e o Talento**

A cadeia humana organizacional de uma empresa necessita funcionar como uma máquina bem oleada. A comunicação tem de ser vista na vertical (de cima para baixo e de baixo para cima) mas também na transversal (nos dois sentidos). O bom funcionamento requer que cada indivíduo desempenhe o seu papel e atinja as expectativas previstas ou se possível as supere. Na eventualidade da quebra de um elo da cadeia, o processo de Executive Search serve como instrumento auxiliador para encontrar alternativas viáveis para que o sistema de engranagens não bloqueie.

O processo de Executive Search providencia Talento às organizações.

Talento pode ser considerado como a ou uma das chaves para o sucesso das empresas. As máquinas e as matérias primas não são fonte de inovação. As ideias e a visão que impulsionam as organizações vêm das pessoas, recursos humanos talentosos.

Segundo GROUNT e PERRIN (2005) a definição de Talento varia conforme a organização, contudo nenhuma pode passar sem ele. Esse conceito pode ser definido como alguém que demonstra habilidade excepcional, na execução de determinadas actividades ou numa área específica de especialização.

A guerra pelos talentos, vai acentuar-se no futuro. E quanto maior for essa guerra, maior será o valor acrescentado de uma empresa de Executive Search.

Executive Search é o refinar do recrutamento e selecção. É elevar o nível de recrutamento, procurando o que de melhor o mercado tem para oferecer. Não basta preencher a vaga com um indivíduo que tenha o perfil indicado, o cargo será ocupado por alguém com capacidades e conhecimentos para melhorar a produtividade dessa função.

---

<sup>1</sup> [http://site14.search-consult.com/webeshots.aspx?eshot=scm\\_ffmarketingtemplate\\_21&salut=&email=helderpais@mriww.com.pt](http://site14.search-consult.com/webeshots.aspx?eshot=scm_ffmarketingtemplate_21&salut=&email=helderpais@mriww.com.pt)



Para PINHO (2001) o head hunting é a actividade que consiste em procurar, seleccionar e propor executivos de topo para as empresas.

O conceito de Executive Search consiste na definição de um campo de pesquisa onde serão identificados potenciais candidatos com o background profissional e pessoal correspondente ao perfil requerido. Pretende-se atrair os melhores talentos, através da aborgagem sistemática de potenciais candidatos, de um modo confidencial e directo, trabalhando no sentido de apresentar um estudo aprofundado, de forma a transmitir o seu posicionamento face ao mercado.

Só assim se pode ter a certeza que a solução encontrada é a que melhor serve os interesses e necessidades do cliente.

PURKISS e EDLM AIR (2005) definem o HeadHunting como “senior-level recruitment”, ou seja, recrutamento de posições/funções de chefia, onde a empresa de Executive Search contratada tem como missão encontrar a pessoas certa para a função. Os candidatos são identificados através de pesquisa – research – e contactados directamente.

De um modo geral e resumido, com um “modus operandi” discreto e confidencial, o Executive Search tira proveito de contactos pessoais, do chamado networking<sup>2</sup> e no passa-palavra. Os próprios clientes apreciam o facto de todo o trabalho ser feito em low profile. Pode até ser considerada como uma estratégia de mudança de carreira ou até mesmo de aumento de produtividade de uma empresa.

O processo de procura/pesquisa das empresas deste ramo é parecido mas não idêntico. A metodologia utilizada por cada empresa é o que as distingue das restantes. Dito isto é lógico afirmar que este é o seu *asset* essencial.

Os grandes *players* normalmente não divulgam deste tipo de informação senão a esquematização do processo. Por outro lado como forma de atrair novos clientes, empresas de recrutamento tradicionais, publicam com frequência nos seus sites a descrição mais ou menos promenorizada da metodologia de Head Hunting, tentando trilhar aquele caminho na maior parte das vezes sem o rigor e os conhecimentos necessários.

.

---

<sup>2</sup> Networking é a união dos termos em inglês "Net", que significa "[Rede](#)"; e "Working", que é "[Trabalhando](#)". O termo final significa que quanto maior for a rede de contatos de uma [pessoa](#), maior será a possibilidade de conseguir uma boa [colocação profissional](#).

### 3.3. Principais Tipos de Search

As empresas de Head Hunting têm vários tipos de Search que se adequam às necessidades de cada cliente. As missões de Search variam apenas no número de vagas que o cliente pretende preencher e no método de pagamento. O valor de referência para efeitos de início de pesquisa é calculado na base de um terço da remuneração anual bruta referente ao primeiro ano de actividade do executivo contratado (PINHO (2001)), sendo obtido através de diversas modalidades:

O mais comum é o Retained Search (retenção), este termo segundo JENN (2005) é aplicado pois uma parte do pagamento, *fee* ou *retainer*, não é devolvido mesmo que o processo não chegue ao fim. Parte do retainer é normalmente pago aquando da adjudicação do processo, na generalidade usam-se percentagens para calcular esse valor (cerca de 33% da totalidade a pagar). PINHO (2001) diz muito resumidamente que os honorários do consultor, no Retained Search, são repartidos em 3 prestações idênticas, sendo a primeira paga aquando da atribuição do processo e as restantes saldadas nos meses seguintes.

No Contingency Recruitment (contingência) o *fee* é pago na sua totalidade apenas se a posição em causa for preenchida com sucesso.

JENN (2005) adianta que para posições de Mid-Management (cargos médios), usam-se o Advertised Recruitment e o Internet Recruitment. O primeiro tem como pilar a publicidade, normalmente em jornais. A forma de pagamento pode ser tanto como o Retained Search ou o Contingency. No caso do segundo a ferramenta base é a internet, a divulgação da posição é feita por esse meio e o *fee* é cobrado pelo serviço da colocação da vaga na internet e não pelo preenchimento da mesma.

Os nome dos *Searshs* variam de empresa para empresa, assim como a diversidade dos mesmos. Um tipo específico de missão de uma empresa pode existir numa sua concorrente mas com outra designação.

### 3.4. Intervenientes

**Empresa cliente** –pretende arranjar um ou mais quadros qualificados para uma ou mais posições de chefia.

Trata-se de uma organização, normalmente de grande ou média dimensão, que tem a necessidade, em dada altura, de contratar um executivo para desempenhar determinada função. Sendo normalmente um cargo de responsabilidade acrescida, todo o cuidado é pouco na escolha do candidato certo. Os outros métodos para o recrutamento, mais tradicionais, como o anúncio no jornal ou os conhecimentos pessoais, exigem mais disponibilidade em tempo e são menos fiáveis. Assim só devem ser utilizados para funções de menor responsabilidade.

**Candidato** – é o profissional que a empresa de head-hunting descobre e propõe à empresa-cliente.

Pessoas que não estão à procura de emprego. A função de caçador de cabeças (daí talvez o seu nome) é o de aliciar o candidato que já ocupa uma função de responsabilidade em determinada empresa, para um novo e desafio profissional, mais tentador. É uma pessoa que não espera ser contactada e, muitas vezes, nem pensa em mudar de emprego. Normalmente entre os 35 e 45 anos, pois é nesta facha etária que os candidatos têm as suas capacidades desenvolvidas ao máximo.

**Caçador de cabeças** – especialista que tem a função de encontrar a pessoa mais indicada.

É um consultor de recursos humanos especializado em detectar pessoas, analisá-las sob variados pontos de vista (técnico, profissional, humano) e escolher a que mais se adequa ao posto vago na organização. É importante referir que o seu cliente é sempre a empresa e portanto não está a ajudar o candidato a encontrar um lugar mais interessante (sob o ponto de vista profissional e remunerativo) mas sim a ajudar a empresa em encontrar a pessoa ideal para determinada função.

### **3.5. Fases do Executive Search**

Através da análise da perspectiva de PINHO (2001), poder-se-á decompôr o processo nas seguintes fases:

- I. Primeiro contacto informal com o cliente
- II. Briefing do cliente
- III. Pesquisa e abordagem aos candidatos
- IV. Processo de entrevistas
- V. Apresentação de dossiers
- VI. Entrevista com candidatos
- VII. Conclusão

#### *I. Primeiro contacto informal com o cliente*

Esta primeira fase pode ser considerada o prólogo a toda a acção que vai ser desenvolvida. Muitas vezes acontece fortuitamente numa recepção, durante a realização de uma prova desportiva, num restaurante, ou ainda através de um telefonema. A única coisa a reter nesta fase do processo é a expressão do interesse

por parte da empresa em solicitar a ajuda de um caçador de cabeças para a ajudar a encontrar a pessoa mais adequada para determinada função de responsabilidade. A empresa pode até não ter pensado num caçador de cabeças para esta tarefa. Nesta altura, e até porque pode ocorrer em espaços públicos, não é conveniente fornecer informação muito pormenorizada sobre o cargo ou a posição até porque são sempre assuntos delicados que devem ser tratadas com a máxima descrição. O importante, aqui é marcar uma reunião.

## *II. Briefing do cliente*

Este passo é essencial e vale a pena perder algum tempo para que o processo que se inicia tenha a máxima possibilidade de se concluir com êxito. De facto, se faltar informação relevante ao consultor este pode iniciar um trabalho de head hunting que pode não corresponder ao que a empresa verdadeiramente necessita. Assim, há um vasto leque de dados da maior relevância e que devem ser explicados ao pormenor ao head hunter de modo a que este seja orientado na pesquisa que vai iniciar.

As informações a fornecer incluem:

Informações sobre a empresa/mercado. É importante dar a conhecer a empresa e o seu meio ambiente ao consultor de modo a poder transmiti-las aos candidatos. Elementos essenciais que podem ajudar o candidato a situar-se, tais como:

- ✓ principais ligações de negócios a clientes, fornecedores e concorrentes;
- ✓ posicionamento da empresa no mercado;
- ✓ áreas de negócio actuais ou futuras;
- ✓ accionistas, efectivos e organigrama;
- ✓ volume de negócios, resultados líquidos, análise das contas;

Informações sobre o lugar/função, elementos-chave sobre o cargo:

- ✓ título da posição e principais tarefas;
- ✓ é um cargo novo ou uma substituição;
- ✓ as responsabilidades;
- ✓ a posição na hierarquia da empresa;
- ✓ o nível de reporting;
- ✓ grau de autonomia;

Informações sobre a pessoa pretendida, dados sobre o que se pretende:

- ✓ formação académica e pós graduações;
- ✓ experiência profissional anterior;
- ✓ idade, sexo;
- ✓ grau de conhecimento de línguas, de informática, etc.
- ✓ personalidade (capacidade de liderança, iniciativa, relacionamento, reacção ao stress, etc.);
- ✓ disponibilidade para deslocações no país e no estrangeiro.

Informações sobre a remuneração:

- ✓ valor bruto e líquido;
- ✓ composição do valor fixo e variável (em função do desempenho, das vendas, do resultado líquido, de outros factores);
- ✓ benefícios (viatura, seguros, cartão de crédito, telemóvel, etc.);
- ✓ participação no capital da empresa .

Outro factor a considerar nesta fase são os honorários do consultor. Aqui se colocam várias hipóteses e nenhuma delas sai muito barata à empresa. No entanto pode ser que se justifique dada a responsabilidade do cargo e os custos internos de desenvolver uma acção de procura de um candidato (publicação de anúncio, triagem das respostas, várias entrevistas para cada candidato, etc.). Normalmente, um caçador de cabeças vai pedir um valor idêntico a um terço da remuneração anual bruta do candidato encontrado, como já referido anteriormente.

### *III. Pesquisa e abordagem aos candidatos*

Esta fase, assim como a seguinte, é da exclusiva responsabilidade do caçador de cabeças, sem intervenção da empresa. No caso da pesquisa, o consultor vai tentar encontrar os profissionais que respondem ao perfil desejado começando, frequentemente, em empresas concorrentes. A pesquisa consiste na procura, na base de dados do consultor e em outras fontes, de todas as pessoas que correspondem às solicitações da empresa cliente. Seguem-se contactos directos com potenciais candidatos abordados na empresa onde trabalham ou na sua residência, sempre com o maior respeito pelo sigilo e privacidade do interlocutor.

Definido o lote de executivos com interesse e iniciado o processo de abordagem, contando que os candidatos demonstraram interesse e disponibilidade em aprofundar o tema numa futura conversa, o consultor passará à fase de marcação de entrevistas. Durante os primeiros contactos preliminares devem ser pedidos Currícula actualizados para facilitar a preparação e realização das entrevistas.

#### *IV. Processo de entrevistas*

O passo da marcação, elaboração e efectivação das entrevistas recai nas mãos do caçador de cabeças. Num clima descontraído mas sério, o consultor deverá colocar ao candidato uma série de questões essenciais para avaliar a sua capacidade técnica e humana para o lugar em análise assim como a sua disponibilidade. Aqui, o head hunter é o representante da empresa e, como tal, deve estar habilitado a responder às muitas perguntas do candidato (um profissional experiente) sobre o lugar (responsabilidade, funções, remuneração, etc.) e também sobre a empresa. É normal que o candidato queira saber o máximo de informação sobre a empresa para a qual pode vir a trabalhar.

Não dispor de informações correctas neste ponto pode fazer a diferença entre aceitar ou não o cargo.

Alguns erros a evitar neste fase do processo:

- ✓ falar da empresa em termos muito genéricos e imprecisos;
- ✓ pouca consistência no discurso;
- ✓ fazer de psicólogo;
- ✓ não dar a primazia ao candidato, não o deixando falar;
- ✓ fazer entrevistas superiores a duas horas;
- ✓ assumir compromissos com os candidatos.

#### *V. Apresentação de dossiers*

Concluídas as entrevistas, o caçador de cabeças apresentará uma shortlist ao cliente com os candidatos mais adequados à função em causa. Deverá também elaborar um dossier completo sobre cada candidato que incluindo:

- ✓ qualificações académicas e formação complementar;
- ✓ elementos sobre a personalidade;
- ✓ carreira profissional com respectivas remunerações;

- ✓ informações sobre disponibilidade temporal e para deslocações;
- ✓ argumentação sobre a adequação do candidato ao cargo: porque é que acha que o candidato é a pessoa indicada ao cargo; apresentação dos seus pontos fortes e fracos;

Uma questão importante é a hierarquização dos candidatos: Apesar de muitas empresas as pedirem, não é uma boa ideia porque, por um lado, é impossível fazê-lo de forma totalmente objectiva e, por outro, pode condicionar a escolha, podendo ficar preterido o melhor candidato. É preciso recordar que, a este nível, todos os escolhidos têm as capacidades necessárias e a decisão faz-se mais por questões subjectivas. É por isso importante que o decisor da empresa não fique condicionado por uma lista classificada dos candidatos.

Nesta altura é essencial o caçador de cabeças estar informado de toda e qualquer alteração relevante que tenha ocorrido na empresa durante o período de quatro e seis semanas em que decorre o processo.

Finalmente, deve ser marcada uma reunião entre o consultor e o ou os responsáveis da empresa para analisar em pormenor cada um dos candidatos propostos.

#### *VI. Entrevista com candidatos*

É só nesta fase que a empresa e o(s) candidato(s) se encontram pela primeira vez. Já contactado pelo caçador de cabeças, a pessoa que pretende o cargo já sabe do que se trata, não sendo necessário perder muito tempo em informações preliminares. Alguns aspectos devem ser tidos em conta:

- ✓ A entrevista deverá ter lugar duas a três semanas do último encontro do candidato com o caçador de cabeças;
- ✓ Deve estar presente mais do que uma pessoa da empresa: a pessoa destacada para o contacto com o head hunter desde o início, o superior hierárquico do candidato se ele ingressar na empresa e eventualmente um responsável pelo departamento de recursos humanos;
- ✓ Trata-se de uma negociação. O candidato ainda não aceitou e não fazem portanto sentido atitudes de autoridade ou prepotência por parte da empresa em relação ao candidato;
- ✓ É importante uma discussão franca e aberta entre o consultor e os representantes da empresa de cerca de meia hora logo após cada entrevista.

## *VII. Conclusão*

A conclusão de qualquer processo de head hunting culmina no ingresso da pessoa na empresa. Este novo elemento ficou com um contacto privilegiado com o caçador de cabeças. É preciso saber que este último, por razões deontológicas, compromete-se a não contactar nenhuma pessoa da empresa cliente durante um determinado período de tempo que considera moralmente aceitável, desde a data do último contacto.

Trata-se de uma garantia essencial para a empresa-cliente.

Na visão de PURKISS e EDLMAIR (2005), o processo de HeadHunting decompõe-se em:

1. Briefing;
2. Research – Pesquisa;
3. Long list – Lista de potenciais candidatos;
4. Interviews with the consultant – Entrevistas dos candidatos com os consultores;
5. Short list – Lista de candidates a apresentar ao cliente;
6. Interviews with the clients – Entrevistas dos candidatos com o cliente;
7. References and negociations – Check das referências profissionais e negociações;
8. Formal offer of employment – Proposta formal ao candidato;
9. Acceptance of the offer – Aceitação da proposta.

Alguns destes passos podem ser suprimidos caso haja uma boa relação entre o cliente e o consultor ou se o cliente estiver pressionado em termos de tempo. Existem clientes que esperam que o headhunter analise detalhadamente o mercado enquanto outros preferem conhecer um “punhado de candidatos qualificados rapidamente”.



THURMAN (2007) diz que cada consultor tem a sua própria fórmula. Embora existam passos do processo que o consultor pode suprimir, nunca o deve fazer de ânimo leve pois alguns são fulcrais e se subvalorizados podem levar ao insucesso do *search*. Segundo o autor existem passos base para qualquer headhunter, podendo ser o *common ground* entre consultores:

1. Getting the Order – Adjudicação do processo;
2. Complete a Needs Analysis;
3. Build a Road Map;
4. Create an Assignment Profile – Criação do perfil;
5. Do Your Research;
6. Search Process;
7. Reference Checkpoint;
8. Candidate Preparation Cliente Interview Preparation;
9. Presenting the Candidates;
10. Candidate Debrief – Debrief do candidate;
11. Client Debrief – Debrief do cliente;
12. Candidate Offer Consulting - ;
13. Cliente Offer Consulting;
14. Job Offer Presentation – Apresentação da proposta;
15. Final Follow up – Acompanhamento final;

Esta descrição de THURMAN (2007) é feita na óptica do Headhunter, ou seja, é mais detalhada, contendo mais passos que as anteriores apresentadas, a de PINHO (2001) e a de PURKISS e EDLMAIR (2005). Mas se analisadas encontrar-se-ão similaridades inerentes ao HeadHunting.

Estas descrições do processo de Executive Search não espelham necessariamente a realidade das empresas do ramo. São um fio condutor, podendo ser utilizadas na íntegra ou adaptadas. Contudo nestes exemplos encontram-se os pontos fulcrais e incontornáveis do Head Hunting para que os *Searchs* tenham sucesso.

Exemplos de estruturação do processo:

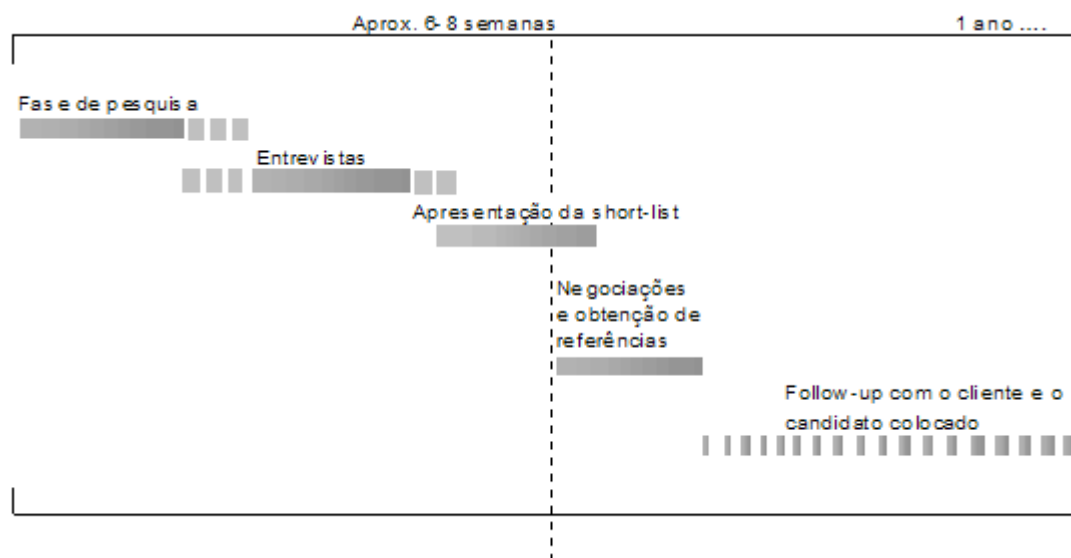


Figura 10 - Processo de Exexutive Search da AMROP



Figura 11 - Processo de Exexutive Search da MRI Network

### 3.6. Ética Profissional

O Executive Search baseia-se nas relações entre pessoas e por esse motivo existe um Código de Ética.

Dois dos valores consensuais entre todas as empresas de Executive Search são a não abordagem de candidatos que tenham sido recrutados anteriormente através da empresa e respeitar a confidencialidade da empresa cliente e do candidato. Estes e outros foram definidos pela AESC (Association of Executive Search Consultants)<sup>3</sup>.

Todas as empresas acreditadas pela AESC têm de subscrever o seu Código de Ética e as suas Directrizes para a Prática Profissional, desta forma desaparecem todas as especulações sobre a credibilidade do Executive Search (MINA (2002)).

Nos estatutos da AESC consta uma lista de valores éticos pelos quais se devem pautar todos os seus associados:

- Profissionalismo;
- Integridade;
- Competência;
- Objectividade;
- Precisão;
- Conflitos de Interesse;
- Confidencialidade;
- Lealdade;
- Igualdade de Oportunidades;
- Interesse Público.

---

<sup>3</sup> <https://members.aesc.org/eweb/DynamicPage.aspx?Site=aesc.org&WebKey=a8ec879d-c739-4d9b-aae8-62114bf61f0e>

Cada empresa dará maior relevância ao ou aos valores acima descritos para alcançar o êxito nesta actividade. Por exemplo:

- Heidrick & Struggles tem como pedra basilar a não divulgação ao cliente de informação sobre candidatos que não mostraram interesse no cargo;
- A Boyden não procurará candidatos nos seus clientes por dois anos após o fecho do último processo (*off-limits*);
- MRI Network, Transearch, Ray & Berndston, JM Executive Search e Prime Search focam-se principalmente nos valores *off-limits* e confidencialidade.

### **III. ENQUADRAMENTO TEÓRICO – PRÁTICO (Estágio numa empresa de Executive Search)**

O enquadramento teórico-prático tem como objectivo dar a conhecer a empresa onde o estágio decorreu, a formação feita para a aprendizagem e fortalecimento de conhecimentos para melhor desempenhar as funções atribuídas e os processos e actividades nas quais houve participação directa ou indirecta.

#### **1. INTRODUÇÃO**

Realizei o estágio curricular de 9 meses (Setembro de 2009 a Maio de 2010), num escritório de uma empresa de Executive Search, MRI NETWORK, localizado em Santa Maria da Feira dirigida pelo Dr. Hélder Pais. Managing Partner da MRI, o Dr. Hélder Pais foi meu orientador durante o estágio e com o qual trabalhei directamente nesse período.

Quando se chega a uma empresa para o primeiro dia de estágio é uma experiência um pouco constrangedora de início pois não se sabe exactamente como começar nem o que esperar para os primeiros contactos. Para onde voltar as atenções e esforços essa é uma de muitas perguntas que passam pela cabeça. Mas depois de ultrapassados os momentos iniciais de confusão começa-se devagar ou então a todo o gás dependendo do estágio.

As tarefas iniciais foram bastantes simples pois estando numa área que não a de engenharia o avanço seria lento mas com o adquirir de conhecimentos relativos à actividade da empresa pude começar a contribuir de forma construtiva.

Organização de processos físicos dos clientes, leitura de alguns artigos e notícias sobre a empresa e a sua actividade entre outras pequenas tarefas, sumarizam o início.

Posteriormente o trabalho desenvolvido passou pela formação específica que seria crucial para o estágio na MRI. Com a devida formação o trabalho na área de head hunting teve início em funções como: “caçar candidatos”, verificação de referências profissionais, debriefing a candidatos entre outras.

## 2. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

### 2.1. MRI Network

Fundada em 1965, a MRI NETWORK tornou-se uma das maiores e mais bem sucedidas empresas de Executive Search no mundo. Com uma gama de serviços que passa pela Retenção ou Contingencia, às soluções de pesquisa para Projectos de Grande Escala, a MRI NETWORK providencia flexibilidade à medida das exigências de cada um dos seus clientes.

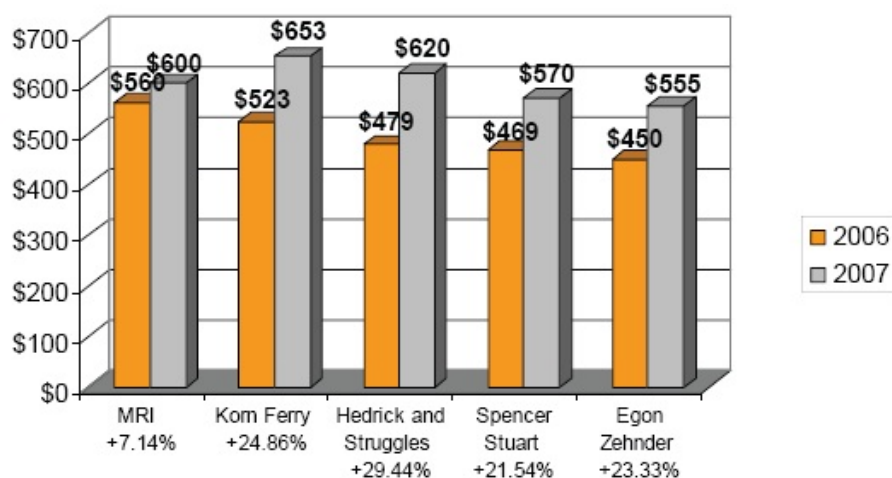


Figura 12 - Comparação entre as receitas das maiores empresas de Executive Search (TRACS (2008))

A MRI NETWORK presta serviços tanto a nível local como a nível global, com mais de 1000 escritórios espalhados por 35 países e cerca de 3500 consultores, consubstancia-se na mais poderosa empresa de executive search do mundo, com 30 mil colocações anuais.



Figura 13 - Imagem representativa dos países em que a MRI Network está presente

A MRI NETWORK providencia um leque global de serviços, desde um simples e único Search, até um relacionamento de parceria que pode envolver várias dezenas de recrutamentos para uma única empresa.

Desta forma pode proporcionar os benefícios do executive search às grandes empresas e também às PME's, trabalhando não só numa base de parceria como também numa base de "contingência", ou seja, relacionamento baseado num "success fee", o que confere grande liberdade de escolha e de acção aos clientes.

### *ABORDAGEM*

A abordagem patenteada, Accelerated Recruitment™ é baseada na combinação personalizada da metodologia com o conhecimento que os especialistas da MRI têm dos sectores em que actuam, em todo o mundo. Foi concebida especificamente para ajudar a identificar o próximo profissional chave, "Impact Player", que fará a diferença na empresa - bem como a ajudar a encontrar outros profissionais, ao ritmo que a actividade de cada cliente exige.

### *MÉTODOS*

Após 40 anos de actividade, a MRI NETWORK adquiriu um grande domínio do processo de "Search" e desenvolveu uma metodologia otimizada e testada no terreno, que proporciona aos seus clientes "Impact Players", isto é, aqueles 20% de profissionais que realmente têm um impacto decisivo na alma de uma empresa.

O MRI Network Way™ consiste na mais abrangente metodologia de "Search" disponível na actualidade e criada para proporcionar resultados eficazes e otimizados a clientes e profissionais. Revelou-se a sequência ideal de etapas e foi concebida para proporcionar um processo de "Search" altamente eficaz mas com um cunho pessoal.

Cada etapa do processo assenta num conjunto de competências comportamentais fortemente solidificadas pela formação contínua que os consultores recebem, de forma a garantir que o processo é executado em todo o seu potencial e nos prazos ideais para os clientes.

## 2.2. Principais Serviços

### *Executive Search*

Através do Accelerated Recruitment™, os consultores procuram os melhores e os mais adequados profissionais para os clientes a todos os níveis: “C-Level, Mid- Level, Technical, Professional, Managerial Talent”. Com uma gama completa de opções de “Search”, que vão da pesquisa em regime de Retenção ou Contingencia, às soluções de pesquisa para Projectos de Grande Escala:

- **"Retained Search" ou Parceria** – Actuando como a continuidade do departamento de RH da empresa cliente, uma equipa de pesquisa é formada exclusivamente para desenvolver uma missão de “Search” num período de tempo curto e previamente definido.
  - **"Project Search" ou Grandes Projectos** – é criada uma equipa de “search” cuja missão é encontrar um conjunto de profissionais com perfis semelhantes ou mesmo toda uma equipa.
  - **"Global Search" ou Pesquisa à Escala Global** – A rede global de escritórios proporciona soluções de “Executive Search” a empresas com necessidades de Pesquisa de Quadros a nível Global, bem como consultoria aos profissionais que queiram desenvolver Carreiras Internacionais.
- **"Contingency Search" ou Contingência** – Solução desenhada para dar resposta numa base de “success fee” tanto a missões de pesquisa pontuais como a projectos já em curso na empresa, não sendo exigido qualquer pagamento até que se preencha a vaga.
- **"Advertised Search and Selection" ou Abordagem Mista por Anúncio e Pesquisa Directa** – são combinadas potentes ferramentas de publicidade orientadas para a população alvo com um processo de pesquisa exaustivo e técnicas de selecção rigorosas, de forma a ajudar as empresas a preencher funções chave.



- **Executive Coaching**

O Executive Coaching é um trabalho de parceria entre o Coach e o Cliente/ Executivo (Coachee) com vista ao desbloqueio do potencial deste último de forma a melhorar a sua performance.

- **Coaching em Grupo: Programa CIGA – Coaching de Inspiração Grupalítica® Grupo em contexto organizacional**

Para além das ferramentas de Coaching Executivo, a MRI NETWORK Portugal desenvolve o Programa CIGA – Coaching de Inspiração Grupalítica®.

É um programa de Coaching em Grupo, envolvendo o Coach e um grupo de Profissionais, colegas da mesma empresa: são grupos de pares ou equipas de trabalho.

### 2.3. NICHU DE MERCADO

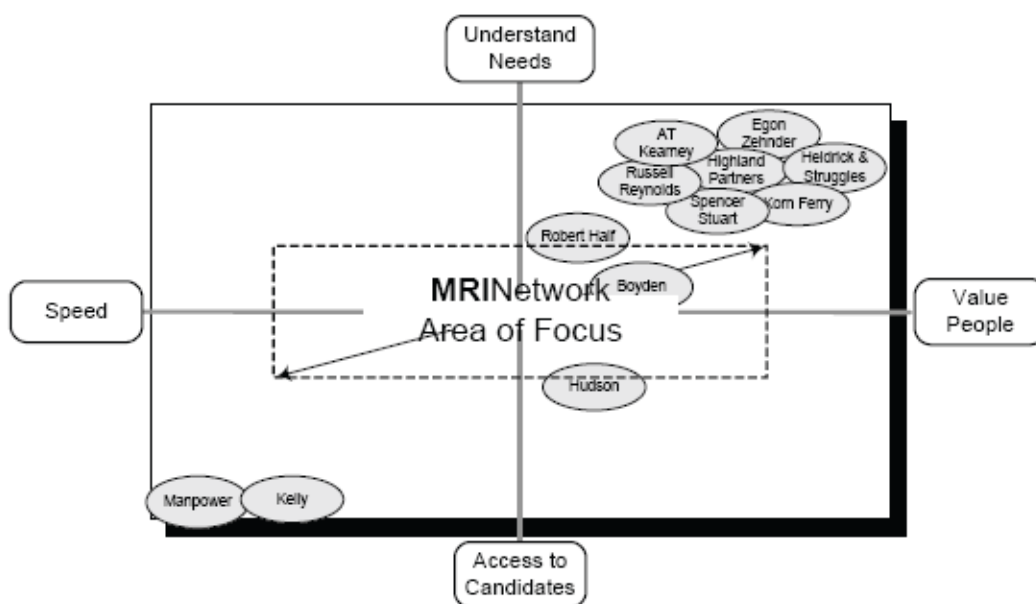


Figura 14 – Representação do nicho de mercado da MRI Network e seus concorrentes (TRACS (2008))

O gráfico ilustra a percepção que os clientes da MRI NETWORK têm da posição dos seus concorrentes relativamente às suas habilidades para:

- Preencher uma vaga rapidamente (speed) vs arranjar o melhor candidato (value people);
- Acesso ao maior número de candidatos vs compreender verdadeiramente as necessidades do cliente.

No canto superior direito do quadro estão as empresas que se especializaram no preenchimento de vagas/funções de nível C, que se associam ao cliente e gastam bastante tempo para conhecer o seu negócio. No canto oposto situam-se as empresas especialistas na rapidez de preenchimento de vagas. Concentram-se com colocações rápidas, geralmente em funções de requisitos mais baixos, pois nem sempre é crítico obter a melhor opção para as necessidades da cultura organizacional do cliente.

Poucas são as empresas com focus na zona central do diagrama onde a rapidez de execução se mistura com uma abordagem sofisticada e personalizada (TRACS Guide (2008)).

## 2.4. Target (alvo)

O “target” da MRI NETWORK são candidatos que exercem funções de nível médio, quadros médios. O pagamento dos serviços é uma percentagem do salário anual do candidato, normalmente 30%.

Existe uma necessidade no mercado de recruiters/consultores focados em descobrir e fornecer quadros médios aos seus clientes. Alguns estudos mostram que se uma vaga de uma qualquer posição de nível médio se mantiver em aberto durante 12 semanas, a produtividade e moral sofrerão um duro impacte. Em comparação, a posição de CEO (Chief Executive Officer – director geral ou director executivo) pode permanecer vaga por um período de 6 meses antes de algum impacte ser notório. Os cargos médios estão focados no planeamento, gestão e realização, podendo rapidamente afetar a produtividade do departamento se estiverem vagas muito tempo.

Esses quadros médios são pessoas que não estão à procura de emprego. A função de caçador de cabeças (daí talvez o seu nome) é o de aliciar o candidato que já ocupa uma função de responsabilidade em determinada empresa, para um novo desafio profissional, mais tentador. É uma pessoa que não espera ser contactada e, muitas vezes, nem pensa em mudar de emprego.

## 2.5. Concorrentes

<b>Concorrentes</b>	<b>Internacionais</b>	<b>Em Portugal</b>
<b>Amrop Internacional</b>	✓	✓
<b>Boyden</b>	✓	✓
<b>Egon Zehnder</b>	✓	
<b>Heidrick &amp; Struggles</b>	✓	✓
<b>Highland Partners</b>	✓	
<b>Hire &amp; Trust</b>		✓
<b>Jason Associates</b>		✓
<b>Korn Ferry</b>	✓	
<b>Odgers Berndtson</b>	✓	✓
<b>Russel Reynolds</b>	✓	
<b>Spencer Stuart</b>	✓	
<b>Transearch Internacinoal</b>		✓

Tabela 2 - Concorrentes da MRI Network (Elaborada pelo autor da Tese)

## 2.6. MRI em Portugal

A MRI NETWORK encontra-se presente em Portugal desde de 1999, oferecendo soluções de Executive Search ou Global Search e Talent Management & Coaching, com escritórios em Lisboa, Porto e Santa Maria da Feira. Cada escritório ocupa-se de uma área específica, utilizando os métodos e serviços que mais se adequam aos processos que lhes são entregues.

Escritórios<sup>4</sup>:

<b>Localização</b>	<b>Responsável</b>	<b>Serviços</b>	<b>Área</b>
<b>Lisboa</b>	Ana Teixeira (Country Manager)	Executice Search Talent Management	Tecnologias de Informação e Saúde
<b>Porto</b>	Carlos M. Governa (Managing Partner)	Executice Search	Construção Civil, Obras Públicas, Distribuição e Imobiliária
<b>Santa Maria da Feira</b>	Hélder Pais (Managing Partner)	Executice Search	Indústria

**Tabela 3 - Descrição dos escritórios MRI Network em território nacional  
(Elaborada pelo autor da Tese)**

Em território nacional a MRI NETWORK tem como principais concorrentes:

- Amrop Internacional;
- Boyden;
- Heidrick & Struggles;
- Odgers Berndtson;
- Transearch InternacionaI;
- Jason Associates;
- Hire & Trust.

---

<sup>4</sup> <http://pt.mrinetwork.pt/?p=2>

Vantagens da MRI sobre concorrentes (a nível nacional):

- O facto de não ter concorrente directo. Existem concorrentes para posições *Top Management* ou para *Middle Management*, contudo não há outra empresa a par da MRI que actue nos dois segmentos;
- Metodologia. A MRI foi pioneira em termos de informação relativa a candidatos que fazia chegar aos clientes. Ao contrário das suas congéneres que apresentavam apenas o “Curriculum Vitae” dos candidatos ao cliente e algumas informações adicionais do foro profissional e pessoal. A MRI providenciava um relatório detalhado dos candidatos, conferia referências profissionais e um acompanhamento personalizado aos candidatos durante o processo.
- Timings de fecho dos processos.

<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>C. Level</b></li> <li>• <b>COO</b></li> <li>• <b>VP Qualidade</b></li> <li>• <b>Director Geral</b></li> <li>• <b>Director Loja</b></li> <li>• <b>Director Financeiro</b></li> <li>• <b>Director Comercial</b></li> <li>• <b>Director Logística</b></li> <li>• <b>Director MIS</b></li> <li>• <b>Director Manutenção</b></li> <li>• <b>Director de Outsourcing</b></li> <li>• <b>Director RH</b></li> <li>• <b>Director Marketing</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Chefe de Tesouraria</b></li> <li>• <b>Marketing Manager</b></li> <li>• <b>Chefe Vendas</b></li> <li>• <b>Chefe de Contabilidade</b></li> <li>• <b>Supervisor de Vendas</b></li> <li>• <b>Responsável Planeamento</b></li> <li>• <b>Responsável G Criativos</b></li> <li>• <b>Responsável Operações</b></li> <li>• <b>Responsável Comunicação e Imagem</b></li> <li>• <b>Responsável de Cobranças</b></li> <li>• <b>Responsável Financeiro</b></li> <li>• <b>Responsável de Retalho</b></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Responsável Manutenção</b></li> <li>• <b>Gestor Negocio</b></li> <li>• <b>Gestor de Logística</b></li> <li>• <b>Técnico Logística</b></li> <li>• <b>Técnico Qualidade</b></li> <li>• <b>Técnico Superior de RH</b></li> <li>• <b>Gestor de Produto</b></li> <li>• <b>Engenheiro Obra</b></li> <li>• <b>Engenheiro Técnico</b></li> <li>• <b>Procurement</b></li> <li>• <b>Business Development</b></li> <li>• <b>Key Account Manager</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Assessor de Gestão</b></li> <li>• <b>Senior Account Executive</b></li> <li>• <b>Researcher</b></li> <li>• <b>Secretária Administração</b></li> <li>• <b>Gerente Loja</b></li> <li>• <b>Comercial</b></li> <li>• <b>Account Managers</b></li> <li>• <b>Business Developer</b></li> <li>• <b>Telemarketing Manager</b></li> <li>• <b>Controller</b></li> <li>• <b>Campaign Manager</b></li> <li>• <b>Compliance International Control</b></li> <li>• <b>Trade Marketing</b></li> </ul>

Tabela 4 - Algumas das missões de *Search* desenvolvidas em Portugal

### **3. ACTIVIDADES DESENVOLVIDAS NA EMPRESA NO DECORRER DO ESTÁGIO**

#### **3.1. Formação**

Uma empresa de Executive Search tal como qualquer empresa tem a sua própria metodologia, metodologia essa que visa proporcionar resultados eficazes e otimizados aos seus clientes. Vindo de engenharia não se possui exactamente todos os conhecimentos para desempenhar funções numa área de recursos humanos.

Nessa condição era óbvio ser necessário formação e conhecimentos específicos para poder contribuir positivamente na empresa.

A primeira parte da formação centrou-se nas chamadas “Core Skills”, habilidades nucleares.

A formação relativa a estas habilidades é constituída por 6 módulos:

- ✓ Módulo 1, “Listening”;
- ✓ Módulo 2, “Questioning”;
- ✓ Módulo 3, “Empathizing”;
- ✓ Módulo 4, “Problem Solving”;
- ✓ Módulo 5, “Selling”;
- ✓ Módulo 6, “Time Management”.

Após a visualização dos módulos referidos e assimilação de conhecimentos, existiam então condições para passar à formação mais avançada.

O próximo passo foi a formação “Recruiting”, através da qual o formando é instruído na forma mais correcta de aplicar as suas core skills no processo de selecção de candidatos para os *Searchs* entregues à empresa.

Módulos do “Recruiting”:

- ✓ Módulo 1, “What is Recruiting?”;
- ✓ Módulo 2, “Why Evaluate the Needs Analysis Profile?”;
- ✓ Módulo 3, “Recruiting Project Timeline”;

- ✓ Módulo 4, “Identifying Source Companies”;
- ✓ Módulo 5, “Gatekeepers”;
- ✓ Módulo 6, “Voicemail”;
- ✓ Módulo 7, “Name Gathering”;
- ✓ Módulo 8, “Emphasizing Benefits”;
- ✓ Módulo 9, “Recruiting Presentation”;
- ✓ Módulo 10, “Presentation Skills”;
- ✓ Módulo 11, “Addressing Prospect Concerns”;
- ✓ Módulo 12, “5 Point Candidate Data Sheet”;
- ✓ Módulo 13, “Completing the Candidate Data Sheet”;
- ✓ Módulo 14, “Evaluating the Candidate Data Sheet”;
- ✓ Módulo 15, “Exchanging Commitment”;
- ✓ Módulo 16, “Reference Checking”;

Com esta formação seria então possível passar ao trabalho de campo propriamente dito. Encontrar candidatos interessados e qualificados que fossem de encontro ao perfil procurado para projectos da MRI.

### **3.2. Encontros do Castelo**

Empresas como a MRI actuam de forma discreta, daí Encontros do Castelo poder ser visto não só como uma manifestação contra crise vivida no país mas também como uma forma indirecta de dar a conhecer a MRI às pessoas que vieram assistir a este evento, potenciais candidatos ou clientes. Apesar de ser promovido pela MRI a ideia é originária do Dr. Hélder Pais, responsável pelo escritório de Santa Maria da Feira, que foi o principal impulsionador do evento.

- O que é?

Foi/é um evento que se realizou no castelo de Santa Maria da Feira promovido pela MRI com o intuito de divulgar o talento nacional. O processo de Executive Search, core business da MRI, centra-se na procura de talentos de uma forma discreta, low profile, paradoxalmente Encontros do Castelo promoveu com sucesso a divulgação desse bem precioso.

“(...) **Encontros do Castelo**, será um momento/espço de partilha de diferentes protagonistas, num formato que permita aos participantes ter contacto directo com os mesmos, num ambiente “friendly”.

Iniciando pela temática do Empreendedorismo no Mundo Empresarial, oportunamente será alargado o contacto a outras realidades: Desporto, Cultura, Arte, Sustentabilidade, Voluntariado, que sob o mesmo desígnio serão complementares e transversais exemplos de **partilha do talento**.

Estes **Encontros**, pretendem dar vez e voz a pessoas que não aparecendo frequentemente no circuito mediático, são protagonistas principais das apostas que fizeram nas suas carreiras e empresas, constituindo-se estas referência nos seus sectores de actuação.(...)”

Hélder Pais

- Como foi desenvolvido
  - Patrocinadores e Orçamentos

Para lançar um evento novo e desconhecido de todos em Novembro seria necessário começar a trabalhar na angariação de patrocinadores com alguns meses de antecedência. Para o fazer ajudaria ter alguma noção dos montantes a dispender no aluguer do castelo, no catering, na divulgação...

Foram pedidos orçamentos à Comissão de Vigilância do Castelo de Santa Maria da Feira, à Câmara Municipal de Santa Maria da Feira, a diversas empresas de catering e a outras de divulgação e design. Alguns destes pedidos enviados em Julho/Agosto obtiveram respostas tardiamente, praticamente em cima da data prevista para o evento. As negociações com os respectivos orçamentos atrasaram ainda mais um processo que para muitos pareceu inoperável, levando à falta de cooperação ou desinteresse.

A pesquisa de patrocinadores iniciou-se sem certezas dos fundos que seria preciso obter. Foram sondadas empresas dos mais variados sectores, passando por agências de viagem, do ramo automóvel, da saúde (clínicas e hospitais), banca, entre outros.



Pode dizer-se que arranjar “patrícios” que custeassem/financiassem este evento mostrou ser a tarefa mais complicada e trabalhosa. Quando o evento em causa conta com parcerias de renome ou organizadores conhecidos, a missão desde logo simplifica-se.” Encontros do Castelo” carecia dessas particularidades. Apesar da MRI ser uma empresa com enorme reputação no seu sector, no que toca à organização de eventos pode considerar-se como “rookie/newbie”.

Existem contudo entidades com visão ampla que viram a verdadeira dimensão do evento e como ele representava “um pontapé na crise, na estagnação do mercado, uma forma de aumentar a confiança dos participantes através da partilha de experiências profissionais de sucesso”. Assim sendo obtiveram-se os fundos suficientes para se poder avançar para Novembro com segurança.

- Oradores e Participantes

Os oradores participantes deste evento foram os substitutos dos substitutos dos originalmente convidados e quase confirmados. Com estas palavras não se pretende tirar-lhes qualquer mérito ou importância por serem terceiras escolhas ou escolhas que nem sequer tinham sido equacionadas, talvez por lapso. Pelo contrário além do seu mérito pessoal e profissional agradecemos-lhes a disponibilidade e boa vontade apesar das suas agendas preenchidas, para partilharem connosco as suas apostas de carreira.

Quanto a participantes, a sua adesão fez-se ao bom estilo português. É certo que a divulgação fora feita a duas ou três semanas antes da data do evento, obrigando a inscrições em cima da hora, mas algumas chegaram no próprio dia.

A inscrição podia ser feita manualmente através de documentos enviados via mail a potenciais interessados ou através de uma inscrição online num site criado para o evento.

Marcaram presença quadros altos e médios de variadas empresas, o público alvo da MRI.

- Divulgação

A divulgação do evento foi feita através de um site criado por um dos parceiros do evento, redes sociais, um blog, cartazes, via mail.

A primeira divulgação digna desse nome pode ser considerada como a angariação de patrocinadores. Foi criado o site para melhor enquadrar os potenciais participantes, que foi referido nos vários mails enviados com a informação relativa ao evento.

Contudo o meio que se mostrou mais eficaz na obtenção de uma moldura humana suficiente para encher o salão nobre do castelo foram as redes sociais, nomeadamente Twitter, Facebook, Clube Ibérico, LinkedIn principalmente este último.

A partir da divulgação de informação por estas redes, foi possível chegar de forma rápida e directa a uma vasta gama de profissionais, conhecidos, amigos e até pessoas com as quais não havia até então qualquer contacto. No mundo em que vivemos é diário e quase constante a consulta das redes sociais quer no computador quer no telemóvel. É sem dúvida um meio de difusão de informação instantânea e gratuita.

Após a conclusão do evento foi necessário informar as pessoas, participantes e aos interessados do sucesso de “Encotros do Castelo”.

O parceiro responsável pela elaboração do site criou um blog a gerir pela MRI. O objectivo do Blog não passa apenas por difundir os temas tratados no evento e como o mesmo decorreu, mas também para atrair e incutir curiosidade naqueles que não estiveram presentes. Os conteúdos do Blog passam pela descrição do perfil dos oradores presentes, dos seus respectivos percursos, do sucesso, e de variados testemunhos de outros participantes no evento.

- Sucesso

Ao contrário do que alguns previam este evento foi sem dúvida uma lufada de ar fresco que deixou água na boca até nos mais cépticos. Este facto pode comprovar-se nos diversos testemunhos publicados no blog oficial.

“Valeu a pena! Conseguir montar em pouco mais de um mês um evento desta natureza, obviamente não foi fácil. Nada fácil! No entanto, com o “sonho” de uns, a competência e know-how de outros e a visão dos vários parceiros tudo se tornou mais fácil, suportado por um conjunto de Patrocinadores que acreditou neste projecto. Basta juntar-lhe, uma dose extra de motivação, ter recebido dezenas de mails a manifestarem o seu apoio e o resultado deste empenho, é o que agora publicamos abaixo.”

Hélder Pais

- Cariz social

O sucesso deste tipo de evento deve ser partilhado com todos. Não só existiu troca de experiências profissionais enriquecedoras para aqueles que participaram neste primeiro evento mas também a realização e sucesso do mesmo permitiu que 5% dos fundos investidos pelos patrocinadores revertesse para uma instituição de caridade.

- Que conhecimentos foram aplicados?

No desenvolvimento do evento “Encontros do Castelo – à conquista do talento”, foi possível aplicar conhecimentos adquiridos nas cadeiras do curso de EGI em todas as tarefas atribuídas. Conhecimentos informáticos, de gestão, marketing, contabilidade foram utilizados na criação de listagens de empresas, angariação de patrocinadores e interacção com os mesmos, networking, gestão e criação de conteúdos em sites, redes sociais e blog entre outros.

Foi até à presente data a Tarefa mais exigente, trabalhosa, diversificada e que mais tempo consumiu. No geral institucionalizou-se a ideia de que o evento é a parte visível, isto é, a materialização de todo um trabalho de bastidores que engloba tudo aquilo que atrás foi citado.

### **3.3. Processos**

Para além da formação e do evento “Encontros do Castelo”, as atenções viraram-se definitivamente para a actividade principal e única da empresa, Executive Search ou HeadHunting. Com a formação assimilada até à data existiam conhecimentos para assistir nos processos da empresa.

Os processos entregues/solicitados à empresa são analisados para se poder determinar se podem ser de facto aceites ou declinados.

Após a adjudicação de um projecto a selecção de candidatos qualificados passa por um processo de pesquisa e filtragem.

É fornecido um perfil pelo empregador para a posição ou posições pretendidas, a partir do qual se inicia toda a pesquisa subsequente.

As tarefas do processo nas quais estive envolvido são as seguintes:

- ✓ Pesquisa de candidatos (na base de dados do servidor, processos físicos, networking);
- ✓ Seleccionar candidatos com base no perfil fornecido;
- ✓ Fazer triagem dos melhores candidatos;
- ✓ Marcar entrevistas na MRI;
- ✓ Apresentar shortlist ao cliente;
- ✓ Relatórios de apresentação dos candidatos;
- ✓ Marcar entrevistas na empresa cliente;
- ✓ Debrief dos candidatos;

- ✓ Conferir referências profissionais;

Os processos entregues à MRI, em alguns casos, são consequência de um trabalho prévio de marketing por parte da empresa, noutros casos é a reputação ou referência de clientes satisfeitos que merece a atribuição dos pedidos à MRI NETWORK.

Também aqui foi possível até ao momento contribuir na elaboração de documentos:

- ✓ Proposta de colaboração da MRI e seus métodos às diferentes empresas;
- ✓ Relatórios de apresentação de candidatos a empresas clientes;
- ✓ Job Descriptions (o perfil pretendido para uma determinada posição), documentos posteriormente enviado ou exposto a potenciais interessados.

Com o avançar do estágio e a aquisição de mais competências, as actividades executadas foram alargadas: ao *debrief* de candidatos (conversa informal com os candidatos após a entrevista na empresa cliente) e *reference check* (referências profissionais).

**Nota Prévia:**

A parte prática foi elaborada com base em informações reais fornecidas por pessoas ligadas ao Executive Search, tanto ao nível do prestador de serviços como do cliente. Assim sendo se compreenderá que uns e outros preferiram refugiar-se no anonimato como condição da sua colaboração.

## **IV. ENQUADRAMENTO PRÁTICO (O Estado da Arte e Impacte do Executive Search na Indústria em Portugal)**

### **1. INTRODUÇÃO**

Considero que o Executive Search, pela experiência que tive (9 meses), tem impacte positivo na indústria e parece ser essa a opinião das empresas. Contudo esta opinião é um género de senso comum, é uma evidência difícil de provar e mais parece um axioma matemático. Apesar disto é um paradoxo porque há muita resistência por parte das empresas em partilhar dados (ver Anexo A) para estudos como o que foi feito neste trabalho académico. Receiam expôr-se e desta forma revelar quais as suas áreas mais fortes e eventualmente as suas vantagens competitivas. Por exemplo se uma empresa colocar um colaborador através do Executive Search numa determinada área, a imagem que transmitem ao mercado, caso a informação seja divulgada, é que o candidato em questão é um profissional de topo com talento e poderá vir a ser um alvo num novo processo de Head Hunting por parte de outras empresas.

### **2. METODOLOGIA**

O facto de não haver tanta receptividade das empresas para colaborarem no estudo, vide as poucas respostas que obtive (8) a um questionário enviado a cerca de 60-70 empresas, obrigaram-me a alterar o rumo do estudo, focando-o em 4 a 5 empresas chave. Destas apenas consegui estudar 3.

As empresas escolhidas que mais à frente estudarei com algum detalhe, ou pelo menos com o detalhe concedido pois ainda assim não se podem “abrir” completamente, são clientes da MRI NETWORK, com grande posicionamento no mercado e utilizam o Head Hunting com frequência.

Esta parte do trabalho, é então baseada em testemunhos de consultores de algumas das grandes empresas de Executive Search a actuar em Portugal, casos de estudo de candidatos colocados em empresas e em inquéritos direccionados a algumas grandes empresas do sector industrial. Penso que será esta a melhor forma de aferir o Impacte do HeadHunting. Averiguar junto do prestador de serviço e do cliente, obtendo duas versões que poderão coincidir ou não.

### **3. O ESTADO DA ARTE E IMPACTE DO EXECUTIVE SEARCH NA INDÚSTRIA EM PORTUGAL**

#### **3.1. Evolução do Executive Search em Portugal**

Apesar desta actividade ter sido introduzida em Portugal em 1986 pela Boyden, o primeiro *boom* dá-se na segunda metade dos anos 90, contudo nesta fase as empresas do ramo são maioritariamente multinacionais não-portuguesas.

Ao longo destas últimas décadas não só algumas das grandes empresas multinacionais de Executive Search consolidaram a sua presença em Portugal (existem ainda grandes multinacionais do sector que não têm escritório em Portugal), como proliferaram novas pequenas empresas locais, como em tudo no mercado, quando existem alguns sectores de actividade em franco crescimento, tende-se a exagerar na oferta, daí ter havido um período (2004-2008) em que assistiu a um repentino aparecimento de outras empresas, nomeadamente outras multinacionais de menor expressão internacional ou então algumas empresas portuguesas. Verificou-se a aproximação de uma série de empresas de recrutamento e selecção tradicionais ao mercado de Head Hunting.

Apesar de se poder afirmar que devido a esta situação o mercado alargou e o número de empresas que recorrem a este serviço aumentou, por outro lado existe agora muita confusão relativamente ao que efectivamente são estratégias e metodologias de Executive Search, visto que há empresas que afirmam praticar Head Hunting e na verdade não prestam o mesmo tipo de serviço, apenas executam alguns “passos” do processo de Executive Search.

A evolução do Executive Search, à semelhança de outras actividades terá acontecido fruto de vários factores: entrada da de Portugal na CEE (1986), hoje União Europeia, abertura das fronteiras à livre circulação de bens, pessoas e serviços, internacionalização da economia portuguesa, mobilidade geográfica dos quadros Portugueses e reconhecimento dos mesmos no cenário internacional.

Tem-se desenvolvido de uma forma consistente, consolidando a sua presença no mercado como o melhor e mais seguro método de identificação e e recrutamento de quadros de topo nas organizações. Por outro lado, com o evoluir do próprio mercado,

o desenvolvimento desta actividade tem sido beneficiado por um conjunto de novas técnicas e ferramentas que permitem agilizar o processo de contacto e identificação de profissionais, exemplos disso são as páginas da web mais desenvolvidas, bases de dados mais poderosas, redes sociais / networking mais desenvolvido entre outras.

### **3.2. Receptividade das empresas em Portugal**

Actualmente, apesar do momento económico que se vive no país desde Setembro 2008 levar o mercado a não se servir do Executive Search de forma expressiva devido à contenção de custos, existe sem dúvida uma maior receptividade das empresas a este serviço.

Por um lado, a crescente globalização torna cada vez mais importante a existência de um parceiro que consiga chegar aos vários pólos de talento, nacional e internacional, de forma a garantir a identificação do melhor profissional para o projecto. Face a um mercado cada vez mais competitivo para as empresas, estas deparam-se com a necessidade de garantir o recrutamento do melhor profissional para o projecto por contraponto ao antigo conceito “quem é que nós conhecemos que poderia fazer esta função?”.

Por outro lado, a consolidação da presença de empresas de Executive Search tem contribuído para uma maior divulgação e visibilidade destas empresas e do serviço prestado. Uma boa empresa de Head Hunting tem ainda um papel de aconselhamento ao próprio cliente, ajudando-o a identificar as suas necessidades, sobretudo quando se trata de uma nova função na organização.



	<b>Passado</b>	<b>Presente</b>	<b>Futuro</b>
<b>Penetração</b>	Muitas barreiras	Algumas barreiras	Muito maior abertura
<b>Número de Emprsas a utilizar Head Hunting</b>	Muito poucas	A aumentar consideravelmente	Tendência para crescer
<b>Dimensão das empresas</b>	Multinacionais; Grandes empresas nacionais; PME's com elevadíssima especialização.	Multinacionais; Grandes empresas nacionais; PME's com alguma especialização.	Multinacionais; Grandes empresas nacionais; PME's.
<b>Posições Pesquisadas</b>	Top Management	Top e Middle Management	Top e Middle Management; Chefias Intermédias e Técnicos Especializados.

**Tabela 5 - Evolução do Executive Search em Portugal até ao ano 2002  
(MINA (2002))**

Apesar dos dados da tabela 4 serem representativos da evolução do Executive Search até ao ano 2002, a realidade actual não está longe do cenário descrito. Em 8 anos esta actividade continuou a desenvolver-se de acordo com o futuro descrito na tabela 4, o mercado está mais receptivo, as PME's tentam profissionalizar-se tirando partido do Head Hunting e há cada vez mais cargos intermédios requisitados e “fechados” através deste serviço.

### 3.3. Número de Searches VS Situação económica em Portugal

Naturalmente que as oscilações da situação económica de Portugal e até mesmo a nível internacional, dada a inter-dependência existente sobretudo da nossa economia face às outras, afectam a actividade de search, na medida em que tende a haver uma contracção no recurso à contratação externa, optando as empresas clientes muitas vezes pela promoção ou reorientação interna. Acrescem ainda as reestruturações e *downsizings* e até a retirada de Portugal de algumas funções que passam a estar centralizadas noutros países.

Contudo existe um maior cuidado na contratação externa, levando as empresas a optar pelo recurso a head hunters. Neste momento verifica-se um aumento do número de projectos requisitados por PME's e empresas nacionais de cariz familiar que estão a profissionalizar a sua gestão.

Uma situação económica favorável tende a promover um maior número de recrutamentos, sobretudo em posições como gestores de unidades de negócio, funções operacionais, funções comerciais, etc. No entanto, numa situação mais restritiva revela-se um favorecimento no recrutamento de profissionais para as áreas financeiras, recursos humanos, controlling, gestores de *turnaround* ou áreas jurídicas.

Vejamos em particular o caso da AMROP Internacional, há cerca de 20 anos presente em Portugal:

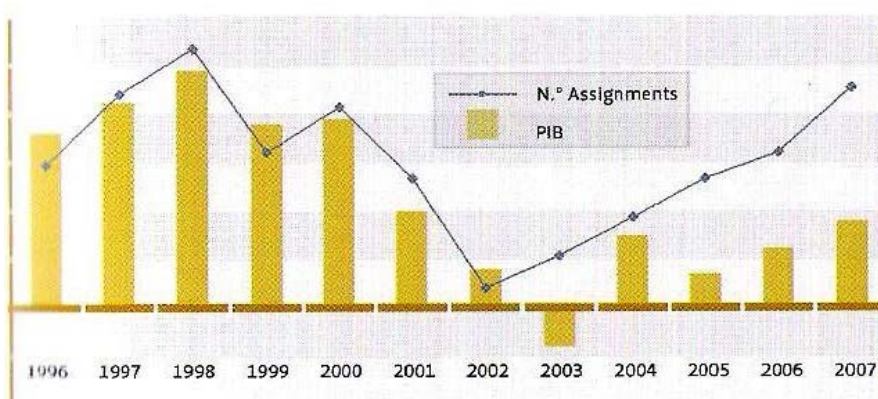
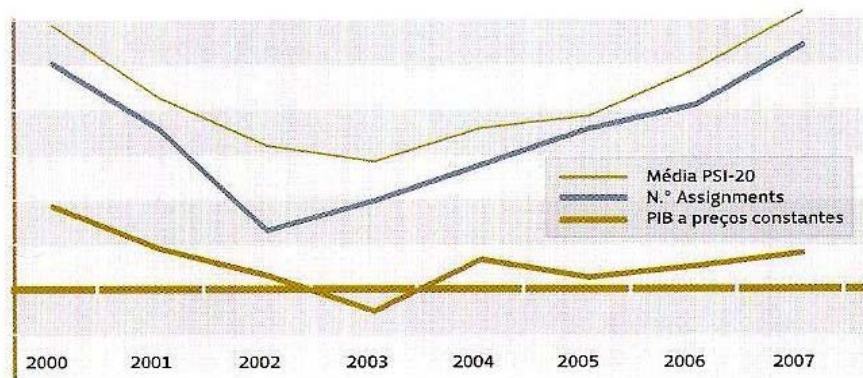


Figura 15 – Assignments (Processos) vs PIB nacional (Revista comemorativa dos 20 anos da AMROP Portugal (número único))



**Figura 16 – Assignments Amrop vs PIB nacional vs PSI 20 (Revista comemorativa dos 20 anos da AMROP Portugal (número único))**

Analisando as duas figuras é possível ver que o número de processos adjudicados à AMROP está directamente ligado às oscilações económicas vividas no país. Esta situação comprova que o Executive Search cresce quando a economia se mostra em ascendente e estagna, acompanhando o decréscimo económico. No entanto há certas posições que se encontram em contra-ciclo económico como explicado anteriormente.

### **3.4. Aparecimento de talentos está ligado directamente ao nível de desenvolvimento de um país?**

Países mais desenvolvidos apresentam melhores sistemas de ensino e de um modo geral, melhores sistemas de suporte ao desenvolvimento de pessoas, acabando por facilitar o aparecimento de Talentos consolidando-se o processo com a integração da pessoas no mercado laboral. Desta forma podem crescer no próprio país evitando-se assim a sua emigração com o objectivo de conseguir condições que lhes permitam “florescer”. Quanto maior a eficiência deste processo, maior a garantia de aparecimento e desenvolvimento de Talentos.

Contudo existem processos nos quais foram procurados profissionais com competências pessoais e de gestão provadas em ambientes socio-económicos adversos, capazes de superar dificuldades culturais, logísticas e materiais. Prova que o Talento pode surgir mesmo em em países ou regiões com níveis de desenvolvimento inferior, conferindo-lhes, eventualmente, um nível de talento mais apreciado pelo mercado.

A existência de talentos também “puxa” pelos países. Basta recordar muitos portugueses que se encontram fora do país ou como expatriados e ao voltarem muitas vezes funcionam como alavancas do próprio desenvolvimento do seu País. Por outro lado, quanto melhor forem as condições ambientais, tecnológicas, culturais e estabilidade económico-social, estarão reunidas melhores condições para provocar o aparecimento natural de talentos.

### **3.5. O que leva as empresas a optar por este serviço?**

A procura de profissionais altamente qualificados e muitas vezes com know how e/ou experiências raras no mercado é uma das principais razões que levam as empresas em Portugal a recorrer ao Executive Search. Outros factores decisivos como a confidencialidade, escassez de candidatos com perfil pretendido, candidatos inexistentes em território nacional, receio de falha com abordagem directa da empresa – o approach errado e conseqüentemente sem sucesso junto dos candidatos *target* e a exposição da empresa vs maior discrição levam as empresas a optar pelo Head Hunting. Porém algumas só optam por este serviço quando todas as outras fontes de recrutamento falharam.

Normalmente, empresas que utilizam o Executive Search não abdicam mais desta forma de recrutamento, pois comprovaram as suas vantagens, daí a maioria dos clientes deste serviço serem recorrentes.

### **3.6. Empresas que utilizam este serviço são mais competitivas no mercado em Portugal?**

Ao poder aceder e contratar o melhor Talento existente no mercado, as empresas dotam-se dos melhores Quadros, que contribuem para que sejam mais competitivas, isto é, empresas que mais investem na especialização e *outsourcing* do processo de identificação e atracção de Talento são as empresas melhor posicionadas nos seus sectores de actividade. São aquelas que avaliam positivamente o valor (não o custo) de um processo de recrutamento adequado e percebem o enorme custo de um mau recrutamento.

Contudo podem não conseguir manter sempre o nível de competitividade pretendido, caso a gestão se vá degradando e portanto algumas eventualmente “perdem-se” pelo caminho.

De um modo geral em Portugal os sectores que mais usufruem deste serviço, neste caso aqueles nos quais existe consenso por parte dos head hunters entrevistados, são os sectores Financeiro, Farmacêutico, Energético (renováveis), Metalúrgico, Têxtil e Automóvel, embora este último esteja numa fase de decréscimo com a deslocalização das fábricas para fora do nosso país. É de referir que as empresas multinacionais tendem a recorrer bastante ao Head Hunting, pois o facto de os centros de decisão estarem deslocados dos centros operacionais favorecem a procura especializada de quadros locais.

Embora seja difícil apontar quem mais beneficiou com a utilização do Executive Search, ou quem mais creceu, poderá dizer-se que quem mais beneficia é quem mais utiliza. Portanto os sectores mencionados anteriormente serão então os principais suspeitos de tal comportamento.

### **3.7. Impacte**

A gestão, desenvolvimento e/ou aquisição de talentos torna-se uma mais valia no mundo empresarial actual. Um adequado padrão de competências pode fazer a diferença entre um bom desempenho ou um desempenho excepcional numa empresa.

O sucessivo uso deste serviço, se bem aplicado, revela-se um dos catalisadores para o aumento da produtividade das empresas.

Sendo os Recursos Humanos a base da produtividade de uma empresa e o Talento o motor que permite a melhoria da mesma, ao possibilitando às empresas suas clientes o acesso a profissionais qualificados o Executive Search acaba por contribuir para melhorar a produtividade. O aumento da eficácia no processo de recrutamento tem um impacte directo na produtividade de uma empresa.

De uma forma geral o Executive Search têm Impacte na indústria em Portugal reflectindo-se numa maior qualificação e profissionalização da gestão nas empresas em Portugal. Revela-se como o processo mais eficaz e eficiente para a aquisição de Talento nas organizações, pois avalia ao detalhe as competências de cada candidato e aquelas necessárias às organizações de forma a conciliar o perfil certo para a função adequada.

*“...não só temos contribuído para o crescimento de negócio e desenvolvimento das empresas nossas clientes, como temos criado condições para a evolução de carreira e desenvolvimento profissional dos vários profissionais com os quais temos contactado ao longo destes 18 anos!”*

#### 4. CASOS DE ESTUDO

Casos de estudo de empresas que utilizam o Executive Search. A relevância do estudo destas empresas está ligada à sua dimensão percentual no volume de negócios da MRI, cerca de 40%.

##### Caso 1

A empresa A, um grande *player* da indústria têxtil dedicada ao fabrico e comercialização de artigos de têxteis-lar é líder no mercado nacional. Da sua produção cerca de 10% destina-se ao mercado “interno” – Península Ibérica – sendo os restantes 90% para exportação. A sua maior concorrência reside nos países asiáticos que têm nos últimos anos “entrado” em força nos mercados europeus. Como os seus produtos são de gama alta, este factor pode ser decisivo para a escolha do consumidor no que toca à relação preço/qualidade.

A empresa em questão utiliza o Executive Search à cerca de 10 anos considerando-o uma mais valia. O desempenho das empresas do ramo contratadas é considerado positivo assim como a prestação dos colaboradores colocados.

O recrutamento para o shop floor é executado pela própria empresa mas quando necessitam de preencher posições chave, isto é, posições que exigem ao colocado grande responsabilidade voltam-se para os head hunters.

Reforçaram a sua estrutura nas seguintes áreas no últimos 5 anos:

ÁREA	Nº DE COLABORADORES
Comercial	2
Compras	1
Marketing	1
Produção	1
Supply Chain Management	1
Vendas	3

Tabela 6 - Número de colaboradores contractados por área

Contudo as empresas além de usufruírem deste serviço podem também sofrer do mesmo “mal”, através do Executive Search perderam 2 colaboradores.

## Caso 2

A empresa B, fabricante de embalagens metálicas e líder no seu sector com 20% da sua produção destinada ao mercado nacional e 45% ao mercado europeu procura neste momento oportunidades para se expandirem para Brasil e Canadá.

Começaram a utilizar o Executive Search em 2004 e desde essa data foram já colocados cerca de 20 colaboradores distribuídos pelas áreas de: Desenvolvimento de Negócio, Financeira, Comercial, Fabril?? Etc. Algumas das posições preenchidas: Controller divisional, director de fábrica, director comercial...

Existiram também perdas de colaboradores, nos últimos 5 anos abandonaram a empresa 3 elementos.

Os critérios determinantes na escolha deste tipo de recrutamento foram a necessidade por perfis internacionais, a capacidade de resposta rápida das empresas do ramo e a possibilidade de obter uma segunda opinião sobre os candidatos.

Quanto ao desempenho dos colocados mostram-se satisfeitos com os objectivos atingidos pelos mesmos, mas frisam que o sucesso não depende só da prestação do colaborador existirão sempre factores externos (mercado) que influenciarão o resultado final.

Não obstante, são da opinião que um bom desempenho por parte das “contratações” do Head Hunting pode fazer a diferença perante os clientes.

### Caso 3

A empresa C, um dos líderes do sector sanitário em Portugal, que em 1999 se associou a outra empresa do sector tornando assim o grupo líder mundial de vários segmentos do ramo sanitário.

Tomaram conhecimento do Executive Search à cerca de 10 anos mas só começaram a utilizá-lo à 5 anos. Optaram por este serviço devido à inexistência de competências para a realização de recrutamento para posições chave e à reputação no mercado das empresas do sector.

No decorrer desse período recrutaram um responsável de contabilidade e um controller para a área Financeira, um chefe de produção e um chefe de sector para a Produção e um vendedor sénior para as Vendas.

Consideram que o Executive Search é sem dúvida uma mais valia vide o desempenho dos colaboradores colocados, que resultou num aumento claro de produtividade da empresa.

Para já ainda não sofreram perdas de colaboradores através do Head Hunting. Devido ao impacto positivo produzido por este serviço, tencionam continuar a usufruir do mesmo.



Casos de estudo de candidatos colocados através do Executive Search:

Pequenas referências de colocações de êxito ou de fracasso.

A empresa X, no ano de 2009, preencher uma vaga nas Vendas. Fruto desta necessidade contactou uma empresa de Executive Search para ajudar neste processo. De todos os perfis apresentados, a empresa deparou-se com um candidato que apesar de não ser o mais indicado para a posição em causa, apresentava um conjunto de competências bastante interessante. Acto contínuo, recrutaram-no para a área comercial mesmo já tendo um técnico comercial e não necessitando de mais colaboradores nessa área.

A empresa Y necessitava recrutar um Plan Controller. O candidato colocado encontra-se à um ano a exercer essas funções, superando as expectativas criadas fruto do seu excelente desempenho e das novas ferramentas que trouxe para a empresa.

Contudo quando precisou de contratar Controllers Divisionais, regeu-se pelo mesmo perfil do Plan Controller, pois era a primeira vez que tinham necessidade nessas funções. O processo saiu fracassado, fruto da má decisão tomada pela empresa, contudo parte da culpa também poderá ser imputada à empresa de Head Hunting por uma orientação deficiente. Cada posição tem o seu próprio perfil, apesar de algumas poderem apresentar semelhanças há que diferenciá-las correctamente.

A empresa Z recrutou através do Executive Search um colaborador para a área financeira, para a posição de Director Financeiro. O colaborador em causa revelou um desempenho excepcional e volvidos 5 anos desde a sua entrada na empresa, passou a CEO (Chief Executive Officer) ou Director Geral da mesma.

## V. CONCLUSÕES

Após quase um ano de contacto directo com o Executive Search, posso concluir primeiramente, e na minha perspectiva apenas, que este serviço por muito dispendioso que possa parecer e ser, se entregue a uma empresa de renome e trabalho reconhecido no mercado e pelos seus pares torna-se uma mais valia.

Quando comparado a outros métodos de recrutamento a característica que mais se destaca é rapidez do serviço. “Depressa e bem não há quem”, contudo o Head Hunting revela-se diferente. Pelos métodos tradicionais podem perder-se semanas, senão mesmo meses, numa demanda por um candidato que se encaixe no perfil pretendido, gastando dinheiro, recursos e tempo, sobretudo tempo sem garantias de o encontrar. Através do HeadHunting tempo é algo que se pode “ganhar”, ou pelo menos não perder tanto. O custo é elevado mas preenchendo rapidamente a vaga estanca-se a potencial perda de produtividade.

Os benefícios podem não se revelar de imediato mas a médio/longo prazo criam e reforçam uma relação de confiança entre o cliente e o prestador de serviço.

O que distingue empresas como MRI Network, Heidrick & Struggles, AMROP Internacional (só para citar algumas) das restantes é a transparência, frontalidade, respeito e honestidade que demonstram perante os clientes, levando à sua fidelização. Existem empresas que podem apresentar-se tão boas quanto as acima referidas, mas diante de situações constrangedoras ou de difícil solução revelam a sua verdadeira face, aquela que tentam esconder, aquela que não consegue lidar profissionalmente com os problemas mais sérios do ramo. Pode dizer-se que uma das grandes diferenças entre as empresas que realmente praticam o Executive Search e as demais é o Código de Ética que os verdadeiros Head Hunters levam tão a sério.

Empresas deste ramo são pagas por um serviço, mas penso que na realidade o que é entregue aos clientes é um “produto”.

O processo de Executive Search é sem dúvida um serviço prestado, contudo o benefício final advém da colocação e do desempenho de um profissional de topo, o “produto”. Portanto a fásquia eleva-se, pois não só há a responsabilidade de desenvolver um processo de Head Hunting rigoroso e criterioso mas se houver colocação de um candidato existe uma responsabilidade inerente ao desempenho deste.

Por exemplo num departamento pode existir um ou mais colaboradores talentosos mas se a sua chefia não tem (ou não quer ter) visão suficiente para pôr ao serviço da organização as qualidades dos seus subordinados a engrenagem organizacional estagna. Mas se analisármos o cenário inverso, se apenas o chefe de departamento demonstrar talento pode impulsionar toda a sua equipa a demonstrar um óptimo desempenho.

O que torna imprescindível a colocação estratégica de indivíduos talentosos em cargos de chefia para que possam contribuir positivamente e inculcar o mesmo comportamento naqueles com quem trabalham diariamente. É exactamente aqui que as empresas de Executive Search se revelam determinantes.

Na verdade é provável que grande parte das organizações tenham capacidade de encontrar Talento, o que está em causa é o tempo dispendido no processo e agora mais que nunca, em termos organizacionais, tempo é um bem demasiado precioso e escasso. Graças à grande competitividade exigida pelo mercado, as empresas de Head Hunting puderam crescer e solidificar a sua posição como detentoras das fontes de Talento.

A disputa por Talento é constante e mutável. Se considerarmos o mercado uma bolsa de valores, onde as alterações são diárias, os head hunters são indubitavelmente os seus “bolsistas”, tendo cada um informações preciosas que se podem transformar em vantagens competitivas.

O simples facto de haver um crescimento do número de empresas de Executive Search desde a sua entrada em Portugal (1986) mostra que, apesar de o número de processos andar a par das oscilações económicas, este serviço é cada vez mais requisitado sendo uma alavanca na produtividade e crescimento das organizações. Se o Executive Search é uma forma de aumentar a produtividade pode eventualmente de forma indirecta ser um dos catalisador para um crescimento económico em Portugal.

Tornou-se uma ferramenta necessária. Não uma ferramenta imprescindível, existem empresas que não a utilizam e encontrando-se muita bem posicionadas no mercado, contudo não deixa de ser um outsourcing/terceirização estratégico facilitador.

Pude comprovar ao longo do estágio que devido à crise vivida no país muitos dos processos nos quais estive envolvido eram para posições financeiras e de controlling, relegando para segundo plano posições de áreas como Logística e Produção bem mais comuns.

O Executive Search pode ainda fornecer às organizações perfis de candidatos que causam tal impacto que apesar de não haver necessidade de recrutar para uma determinada área na qual esse candidato se sente confortável, fa-lo-ão pois representa uma mais valia para a organização. Contudo cada posição tem o seu próprio perfil, apesar de algumas poderem apresentar semelhanças há que diferenciá-las correctamente.

Como foi dito anteriormente o Executive Search é uma mais valia, é uma vantagem competitiva, é um serviço rápido e eficaz que pode aumentar a produtividade de uma empresa, é tudo isto e mais, dependendo das interpretações de cada um. A verdade é que depois de um ano de contacto com os “Recursos Humanos”, mais exactamente com o recrutamento especializado, vejo esta área de forma diferente. A importância que as competências dos colaboradores têm na empresa é fundamental e incontornável como uma das alavancas de sucesso organizacional.

## BIBLIOGRAFIA

AA.VV.

BANCALEIRO, José (coord.), RH21 – Gestão de Activos Humanos no Século 21, Editora RH, Lisboa, 2008

MARQUES, Jorge (direcção), Gestão de Talentos, Pergaminho, Cascais, 2001

-----

CÂMARA, Pedro B. da, GUERRA Paulo Balreira, RODRIGUES, Joaquim Vicente, Humanator – Recursos Humanos e Sucesso Empresarial, Publicações Dom Quixote, Lisboa, 1997

CARVALHO, Antônio Vieira de, NASCIMENTO, Luiz Paulo do, Administração de Recursos Humanos, São Paulo: Pioneira, 1997

CEITIL, Mário, *Gestão e Desenvolvimento de Competências*, Edições Sílabo, Lisboa, 2006

CHIAVENATO, I., *Gestão de Pessoas*, Elsevier, São Paulo, 2004

CHIAVENATO, I., *Gestão de Pessoas*, Elsevier, São Paulo, Brasil, 2008

CHIAVENATO, I., *Recursos Humanos*, Atlas, São Paulo, Brasil, 1997

CHIAVENATO, I., *Recursos Humanos*, Elsevier, São Paulo, Brasil, 2009

GREENBERG, Herb, WEINSTEIN, Harold, SWEENEY, Patrick, *How To Hire & Develop Your Next Top Performer*, McGraw-Hill, 2001

HENRIQUES, Mário, *Capital Humano*, Vida Económica, Porto, 1997

JENN, Nancy Garrison, *Headhunters and How to Use Them*, The Economist, Ebbw Vale, Wales, 2005

LODI, J. B., *Recrutamento de pessoal*, São Paulo: Pioneira, 1992

MARRAS, Jean Pierre, *Administração de recursos humanos*, São Paulo: Futura, 2000

MINA, Ana Rita, *O Head Hunting como uma área específica da consultoria estratégica de Gestão de Recursos Humanos*, Relatório de Estágio, Universidade do Minho, Braga, 2002

PINHO, Rui Roque de, *Head-hunter: caça-cabeças ou Gestor de Carreiras?*, Pergaminho, 2001

PONTES, B. R., *Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal*, São Paulo: LTr 1988

GROUNT, Jeff, PERRIN, Sarah, *Recruiting Excellence*, McGraw-Hill, 2005

PURKISS, John, EDLMAIR, BARBARA, *How to be Headhunted*, How To Books, 2005

THURMAN, Courtney, *Star Your Own Executive Recruiting Service*, Entrepreneur Media Inc., 2007

-----  
*Revista comemorativa dos 20 anos da AMROP Portugal*, AMROP INTERNACIONAL PORTUGAL, número único;

*TRACS Guide*, Management Recruiters Internacional, 2008.  
-----

<http://www.amrop.pt/> (1/12/2009, 14:31h)

<http://www.boyden.com/> (1/12/2009, 14:57h)

<http://www.egonzehnder.com/global/> (1/12/2009, 15:22h)

<http://www.heidrick.com/default.aspx> (5/12/2009, 13:00h)

<http://jasonassociates.com/en/> (5/12/2009, 13:17h)

<http://www.odgersberndtson.com.pt/index.php?id=646&L=8> (5/12/2009, 17:23h)

<http://www.tal-search.com/> (5/12/2009, 18:01h)

[http://www.dingman.com/b\\_search\\_process.htm](http://www.dingman.com/b_search_process.htm) (28/12/2009, 16:05h)

<http://artigosgratis.com> (28/12/2009, 16:46h)

<http://www.spencerstuart.co.uk/global> (1/2/2010, 13:04h)

<http://www.hcp.com/> (1/2/2010, 13:33h)

<http://www.russellreynolds.com/home.asp> (1/2/2010, 13:50h)

<http://www.kornferry.com/> (1/2/2010, 14:12h)

<http://www.aesc.org/eweb/StartPage.aspx/> (3/4/2010, 17:02h)

## ANEXOS

## Anexo A

Questionário enviado a empresas que usufruem do Executive Search, com perguntas de resposta fechada (colocar um “x” à frente da resposta desejada) e algumas de resposta aberta.

Quando é que tomou conhecimento deste serviço?

1 a 5 anos	
5 a 10 anos	
10 a 15 anos	
15 a 20 anos	
mais de 20 anos	

Como tomou conhecimento deste serviço?

Recomendaram-lhe o serviço	
Imprensa especializada	
Directórios de RH	
Networking	
Internet	
Conhecimento dos Partners	
Outro	

Há quanto tempo utiliza o Executive Search?

1 a 5 anos	
5 a 10 anos	
10 a 15 anos	
15 a 20 anos	
mais de 20 anos	

Quais as razões que o levaram a optar por este tipo de recrutamento?

Falta de competitividade da empresa	
Dificuldades no recrutamento tradicional	
Pouca sintonia entre o nível de competência necessária e a disponível	
Reestruturação	
Alteração da Missão, Visão, Cultura ou Objectivos	
Conhecimento específico deste tipo de empresas	
Inexistência de competências para a realização de recrutamento	
Outra	

Está satisfeito com o desempenho da(s) empresa(s) à qual entregou o(s) processo(s)?

Sim	
Não	Porquê?

Para que área recrutou colaboradores através do Executive Search?

ÁREA	Nº total de colaboradores contratados até à presente data	Ano em que contratou
Comercial		
Financeira		
Marketing		
Logística		
Produção		
Recursos Humanos		
I&D		
Supply Chain Management		
Compras		
Vendas		
Outra		



Distribuição dos recrutados por funções:

ÁREA	Função 1	Função 2	Função 3
Comercial			
Financeira			
Marketing			
Logística			
Produção			
Recursos Humanos			
I&D			
Supply Chain Management			
Compras			
Vendas			
Outra			

Está satisfeito com o desempenho do/s colaborador/es colocados através de Executive Search?

Sim			
Não		Porquê?	

Graças a essas “contratações” o desempenho da empresa, nas respectivas áreas de intervenção:

Manteve-se	
Diminuiu	
Melhorou ligeiramente	
Melhorou claramente	

A afirmação anterior baseia-se em que indicadores de desempenho? (vendas, lucro líquido, produtividade, nível de satisfação do cliente)

R:

Devido a este serviço a sua empresa sofreu perdas de colaboradores?

Sim		Quantos?	
Não			

Considera o Executive Search uma mais valia?

Sim		Porquê?	
Não		Porquê?	

Tenciona continuar a utilizar este serviço?

Sim		Porquê?	
Não		Porquê?	

A nível geral como classifica o impacte que o Executive Search teve na sua empresa?

Excelente	
Muito Bom	
Bom	
Razoável	
Fraco	

## *Anexo B*

Questionário enviado a consultores de empresas de Executive Search para aferir a sua opinião relativamente ao serviço prestado e à sua influência na indústria.

P: Como foi a evolução do Executive Search em Portugal ao longo dos anos?

R:

P: Acha que, actualmente, as empresas em Portugal estão mais receptivas ao Executive Search do que no passado?

R:

P: Acha que o número de Search's está directamente ligado às oscilações da situação económica em Portugal?

R:

P: O aparecimento de talentos está directamente ligado ao nível de desenvolvimento de um país?

R:

P: O Executive Search pode ser visto como uma ferramenta de gestão de produtividade de uma empresa?

R:

P: O que leva as empresas a optar por este serviço?

R:

P: As empresas que utilizam o Executive Search são mais competitivas?

R:

P: Qual o sector industrial que mais usufrui deste serviço?

R:

P: Qual o sector industrial que mais beneficiou/cresceu devido ao Executive Search?

R:

P: Qual é na sua opinião o impacte do Executive Search na indústria em Portugal?

Em que se baseia a sua resposta?

R: