



CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA
FACULDADE DE TECNOLOGIA E CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – FATECS
CURSO: ADMINISTRAÇÃO
DISCIPLINA: MONOGRAFIA

***HEADHUNTING* E O PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAS**

Luís Fernando Domingues Boghossian
RA 2080155/3

Orientadora: Tatiane Regina Petrillo Pires de Araújo

BRASÍLIA, DF
2012

Luís Fernando Domingues Boghossian

HEADHUNTING E O PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAS

Trabalho de conclusão de curso apresentado à Faculdade de Tecnologia e Ciências Sociais Aplicadas, como requisito parcial para a obtenção ao grau de Bacharel em Administração no Centro Universitário de Brasília – UniCEUB.

Banca Qualificadora

Prof.

Prof.

Prof.

**BRASÍLIA, DF
2012**

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	4
2. REFERENCIAL TEÓRICO	6
2.1. RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE TALENTOS	6
2.1.1. PLANEJAMENTO	7
2.1.2. ANÁLISE DE CARGO.....	7
2.1.3. RECRUTAMENTO.....	8
2.1.4. SELEÇÃO	10
2.2. O MODELO DE HEADHUNTING	13
3. METODOLOGIA.....	16
3.1. PARTICIPANTES	16
3.2. INSTRUMENTO.....	17
3.3. PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS	17
3.4. PROCEDIMENTOS ANALÍTICOS	18
4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	19
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	25
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	27
APÊNDICE – Roteiro de Entrevista.....	29

HEADHUNTING E O PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAS

Luís Fernando Domingues Boghossian¹

RESUMO

O processo de recrutar e selecionar talentos é feito diariamente em diversas empresas no mundo, mas para cargos mais elevados ou cargos específicos dentro de uma organização esses processos normalmente são feitos por pessoas especializadas: os *headhunters*. O artigo aqui apresentado tem como objetivo verificar a forma de execução do recrutamento e seleção de pessoas via *headhunter*, realizado por consultoria. Em caráter exploratório, foram feitas entrevistas com cinco *headhunters* atuantes em São Paulo e Brasília. É apresentado na teoria o processo de recrutamento e seleção abordado por autores como Pontes (2001), Banov (2010), Almeida (2004), Chiavenato (1999), entre outros e o modelo de *Headhunting* apresentado por Corcodilos (2000), Banov (2010) e Wong (2008). Verificou-se que os *headhunters* possuem processos mais específicos e assertivos, e que pelo fato de serem especializados no recrutamento e seleção de talentos, possuem maior informação e efetividade na realização desse serviço.

Palavras-chave: *Headhunting*, *Headhunter*, Recrutamento e seleção.

¹ BOGHOSSIAN, Luis. Aluno do 6º semestre do curso de Administração do UniCEUB.
Email: luisboghossian@hotmail.com

1. INTRODUÇÃO

O sucesso de uma empresa e a destreza que ela apresenta para perpetuar na história de seu negócio depende das habilidades técnicas, físicas e comportamentais que seus funcionários apresentam no contexto da organização. Por esse motivo, planejar o recrutamento e selecionar as pessoas com as competências certas para as necessidades e expectativas da corporação, torna-se vital para que esta atinja seu objetivo.

A escolha das novas pessoas para compor o quadro de funcionários da empresa, entretanto, não é uma tarefa fácil. Os profissionais de Recursos Humanos precisam ser cautelosos na seleção, pois o futuro funcionário que será escolhido deverá ter os atributos certos para alcançar as metas da empresa. Todo este processo é oneroso, envolvendo as etapas de recrutamento, contratação e treinamento. (DESSLER, 2003). Segundo Robbins (2010), é muito importante verificar as aptidões do candidato já no processo seletivo, pois se ele não as tiver, provavelmente também não terá o desempenho esperado pela organização, o que acarretará em mais custo em treinamento e desenvolvimento.

Acompanhando a importância do recrutamento e seleção de talentos e a demanda das companhias por processos cada vez mais eficazes, capazes de evitar gastos extras e retrabalhos, surgiu nos Estados Unidos, pós Segunda Guerra Mundial, a profissionalização de especialistas em identificação de pessoas, os *headhunters*. Estes atuam com abordagens práticas e mais específicas no recrutamento e seleção para as empresas. O desafio desse profissional é criar uma correspondência direta e eficaz entre a pessoa certa e o emprego certo. (CORCODILOS, 2000).

Para realizar o recrutamento e seleção de pessoas para as empresas, os *headhunters* utilizam como base sua formação, normalmente ligado à área de Recursos Humanos, experiência profissional e cursos voltados para o conhecimento do ser humano como coaching. (BANOV, 2010)

Os processos de recrutamento e seleção de talentos, segundo Almeida (2004), necessitam ser vistos como uma área de negócio, envolvendo o gerenciamento de talentos. Logo, diante da acuidade dessa etapa para o

crescimento da empresa e com a atuação de departamentos de RH e *headhunters*, cada um com sua eficácia e estratégia, surgiu a seguinte questão que esse trabalho visa responder: como ocorre o processo de identificação e seleção de profissionais via *headhunter* atuante em consultoria?

Este trabalho tem como objetivo verificar a forma de execução do recrutamento e seleção de pessoas via *headhunter*, realizado por consultoria.

O tema foi escolhido após perceber o surgimento de novos modelos de seleção, desenvolvidos por meio da atuação do *headhunter*, gerando a curiosidade sobre a crescente contratação desse tipo de profissional e se existe, realmente, uma diferença no trabalho de recrutamento e seleção de talentos entre as práticas adotadas por um *headhunter* e as teorias abordando o tema.

Este estudo trará benefícios para a academia por ser um assunto que envolve a ocorrência de atividades essenciais para o alcance dos objetivos da organização. Pode ser utilizado em estudos e formando bases de conhecimento para consultas posteriores.

A sociedade também se beneficia, pois a análise de como os critérios de seleção são abordados por ambos os lados – Gestão de Pessoas e *headhunters* – cria-se um ambiente favorável a ampliação do conhecimento, gerando oportunidades para um melhor preparo a quem procura uma posição em uma empresa.

Além disso, no âmbito organizacional, a comparação entre as duas atuações oferece a oportunidade de escolher a que melhor se encaixa com as estratégias da empresa, levando-se em consideração os custos e sua cultura, para que se atinja maior eficácia na contratação de seus futuros colaboradores.

O presente trabalho foi dividido em quatro partes. Sendo a primeira o referencial teórico, onde são apresentadas as teorias com base nos principais autores sobre recrutamento e seleção de talentos e o modelo de *headhunting*; a metodologia, que apresenta o meio e a forma utilizada para conduzir o estudo; análise e discussão dos resultados, onde são apresentadas as análises feitas a partir das entrevistas realizadas com os *headhunters*; e considerações finais, onde são expostas as conclusões, os fatores limitantes e indicações futuras a partir deste estudo.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Na atual era do capital humano, a valorização do funcionário tornou-se fundamental para conduzir a competitividade mediante um mercado altamente globalizado, com relevantes avanços tecnológicos e alta velocidade para condução de negócios. Por este motivo surge uma demanda para repensar as formas de atrair e manter talentos dentro de uma organização, principalmente por aquelas que buscam por inovações constantes. (PONTES, 2001)

Para que a organização consiga realizar os melhores processos com alta efetividade na obtenção de seus resultados, são necessárias as melhores pessoas. Com o intuito de encontrar os melhores candidatos, as empresas contam com seus setores de recursos humanos, terceirizam empresas especializadas para atender à demanda ou até mesmo contratam os chamados *headhunters*, termo em inglês que remete a “caçador de cabeças”, um profissional especializado em encontrar as melhores pessoas para ocupar um determinado cargo dentro de uma empresa. O processo de recrutamento e seleção feito por meio desse profissional é chamado de *Headhunting*.(OLIVEIRA, 2001)

A seguir, são detalhados os processos de recrutamento e seleção de talentos e o modelo do *headhunter*.

2.1. RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE TALENTOS

O modelo para recrutar e selecionar tem como função encontrar pessoas que atendam as exigências de um cargo específico em uma organização (SANTOS; FRANCO; MIGUEL, 2003), identificando a pessoa certa para o lugar certo. (DESSLER, 2003). Para Souza et al. (2009) a resolução de demandas internas da empresa são preenchidas pelo recrutamento e seleção de pessoal.

Pontes (2001) coloca que as questões ligadas à colocação de pessoas envolvem as fases de planejamento de pessoal, análise de cargos, recrutamento, seleção e integração de pessoal. Antes, porém, de realizar o processo de recrutamento e seleção de talentos devem-se analisar todas as posições de condições de trabalho, atribuições responsabilidades, padrões de desempenho e relacionamento. (DESSLER, 2003)

Abaixo seguem o detalhamento das etapas de planejamento, análise de cargos, recrutamento e seleção.

2.1.1. PLANEJAMENTO

A etapa de planejamento segundo Banov (2010) tem como finalidade realizar uma previsão das vagas futuras que a empresa poderá abrir, mediante planejamento estratégico. Dessa forma é possível preparar as ações que a organização deverá tomar. A falta desse planejamento traz dificuldades na missão de recrutar bons candidatos, visto que o tempo hábil para a preparação e desenvolvimento do processo sai prejudicado. (PONTES, 2001).

Segundo Chiavenato (1999) o planejamento de pessoal pode ser feito baseado no modelo de procura estimada do produto, onde são analisadas as perspectivas de demanda por determinado produto e calculadas o corpo de trabalho necessário para a realização do mesmo. Dessa forma encontra-se a quantidade ideal para a produção suficiente que atenda a demanda.

Para Snell (2009) o aumento do quadro de funcionários ou a contratação de novos colaboradores deve ser feita de acordo com dados, especificações e descrições do cargo em questão para que, em seguida, a análise desses dados possa ser realizada pelo departamento de Recursos Humanos para tomada de decisões.

2.1.2. ANÁLISE DE CARGO

Para passar ao processo de recrutamento, é necessário antes, identificar como é o cargo que necessita de uma nova pessoa. Esta análise oferece visão geral das características do cargo, descrevendo as principais atividades, requisitos, responsabilidades e vantagens que o cargo oferece. (ALMEIDA, 2004).

Para Pontes (2001), a análise do cargo envolve a descrição, a especificação e o grupo ocupacional da posição (gerencial, nível superior, nível técnico, administrativo ou operacional). Segundo o autor, a análise estuda as atribuições e responsabilidades dos cargos e é por meio dela que se obtêm detalhadamente as atividades, de forma sistematizada. Dessa maneira é

possível compreender como e por que são feitas cada uma das tarefas e quais as condições exigidas para ocupar uma posição no cargo.

Com o detalhamento minucioso da vaga é possível levantar informações cruciais para traçar o perfil dos candidatos a serem procurados (LODI, 1986). Essa análise atrelada ao conhecimento da cultura organizacional e a análise do mercado de trabalho direcionam o selecionador em busca de um candidato ideal. (BANOV, 2010)

2.1.3. RECRUTAMENTO

Traçados os perfis do cargo inicia-se o processo de captação de pessoal. A fase de recrutamento caracteriza-se pela proposta de vagas que a empresa realiza com o objetivo de encontrar candidatos a ocupar cargos disponíveis. Toledo e Milone (1983 apud PONTES, 2001, p. 81) descrevem o recrutamento como “a etapa inicial do processo de busca e atração de mão-de-obra para a organização, procurando prover o número adequado de candidatos para as posições em aberto”. Para Chiavenato (1999 apud WERTHER; DAVIS, 1981) esse processo se dá pelo encontro e atração, por parte da organização, de candidatos capazes para solicitação de emprego. Chiavenato (1999 apud PONTES 2001, p. 81) diz, ainda, que “para ser eficaz, o recrutamento deve atrair um contingente de candidatos suficiente para abastecer adequadamente o processo de seleção”.

Também é necessário realizar o planejamento do recrutamento, pois por meio dele serão criadas as divulgações das vagas para atrair candidatos específicos. Este planejamento é importante porque envolve custos para a empresa, principalmente nos dias de hoje, onde é possível atingir um alto número de candidatos devido à divulgação online. (BANOV, 2010).

Segundo Fidelis et al. (2009), um recrutamento sem planejamento pode atrair candidatos fora do perfil desejado o que, por consequência, acarretará na má utilização do tempo disponível para análise dos perfis e desperdício de recursos.

Utiliza-se quatro etapas para obtenção de processos de recrutamento efetivos segundo Banov (2010, p. 39).

1ª Etapa – Coleta de dados: detalhamento do perfil de cargo, tempo disponível para preencher a vaga, recursos financeiros destinados ao recrutamento, situação do mercado de trabalho etc.

2ª Etapa – Planejamento: Quando ocorrerá o recrutamento, tipo (interno, externo ou misto), escolha dos meios de divulgação, previsão de custos, definição do conteúdo da divulgação, responsabilidades sobre o processo etc.

3ª Etapa – Execução do recrutamento: Divulgação da vaga.

4ª Etapa – Avaliação do recrutamento: do número de candidatos que responderam ao recrutamento (enviando currículos, preenchendo fichas ou cadastrando seus currículos no site), quantos eram realmente os candidatos qualificados para a vaga? As vagas foram preenchidas? Os meios foram eficazes?

Para a divulgação das vagas deve-se analisar a urgência do preenchimento do cargo, quais os recursos que a empresa tem para realizar o processo e qual será o meio de recrutamento: externo, interno ou misto.

O recrutamento interno é o processo de contratação de funcionários dentro da empresa. Este tipo de recrutamento deve ser considerado a opção principal, pois se podem obter informações mais precisas sobre os candidatos, custar menos para a empresa, melhorar as relações públicas com os empregados, estimular a preparação para a promoção (LODI, 1986), necessitar de um menor tempo de ambientação, ser um processo mais rápido e já possuir os funcionários adaptados à cultura organizacional. (PONTES, 2001).

Já o recrutamento externo é o processo de divulgação de vagas fora da empresa. (SILVA; NUNES, 2002). Nos casos em que o quadro funcional interno não é suficiente para ocupar alguma vaga superior dentro da empresa, seja por falta de experiência, competências ou devido a grande expansão da organização demandando mais mão de obra é adotado a prática de recrutamento externo (BANOV, 2010). Apesar de envolver maior custo à organização, este tipo de recrutamento também é positivo por trazer ideias renovadoras de pessoas treinadas por outras empresas, com novas expectativas, motivações e talentos. (PONTES, 2001).

O recrutamento externo, por sua vez, pode ser realizado de diversas maneiras tais como anúncios de emprego em jornais e revistas, agências de emprego (LODI, 1986), arquivamento de currículos de candidatos que espontaneamente compareceram à empresa, contatos com universidades e

escolas (BANOV, 2010), conferências e palestras, recrutamento no exterior (PONTES, 2001), indicações de funcionários da empresa, entre outros. (CHIAVENATO, 1999).

Neste tipo de recrutamento citado acima, destaca-se também a contratação de consultorias especializadas para captar pessoas para cargos no topo da pirâmide organizacional. Esses consultores denominam-se *headhunters*, no qual abordaremos com mais precisão a seguir.

Já o recrutamento misto ocorre quando a empresa realiza os dois tipos de processos para divulgar suas vagas, tanto o interno quanto o externo. (BANOV, 2010).

2.1.4. SELEÇÃO

O recrutamento explicado acima tem o objetivo de atrair, seletivamente, candidatos que possuam os requisitos mínimos a uma vaga a ser preenchida. Já a seleção “visa escolher aquele que possua as maiores probabilidades de ajustar-se ao cargo vago.” (CHIAVENATO, 1999, p. 81) Segundo Santos (1985, apud PONTES, 2001, p. 125) a seleção “é o processo pelo qual são escolhidas as pessoas adaptadas a uma determinada ocupação ou esquema operacional”. Durante essa escolha, porém, o autor diz ainda que “a seleção nem sempre significa escolher os que revelam aptidões ou capacidades nos seus índices mais elevados e, sim, os mais adequados a uma situação predeterminada”.

Compreende-se que as empresas, assim como pessoas, possuem qualidades, exigências, competências e perfis diferentes. Por este motivo, a seleção de pessoal é fundamental para que se encontre a pessoa certa para o lugar certo com o objetivo de enquadrar as características do recrutado com a cultura e estilo de trabalho da organização. (BANOV, 2010).

Para realizar a etapa de seleção de talentos, existem diversos processos utilizados pelos recrutadores. Spector (2003), por exemplo, indica como usuais os procedimentos de avaliação e seleção feitos por meio de testes, informações biográficas, amostras de trabalho, entrevista, e centros de avaliação. Pontes (2001) afirma que durante as etapas do processo de seleção pode-se tomar uma possível decisão de mudança do candidato para outra vaga

dentro da empresa, de acordo com seu perfil. Para o autor as etapas são: Triagem (entrevista e análise de currículo), Testes (conhecimentos, desempenho e psicológicos), entrevista de seleção, entrevista técnica, exame médico e referências do candidato. Para cada etapa em que o candidato é reprovado existem três opções possíveis. A primeira é o possível aproveitamento do candidato em outros cargos, a segunda é a recusa por parte do próprio candidato e, por último, é a recusa por parte da empresa.

Banov (2010) acrescenta, além das etapas compreendidas acima, a dinâmica de grupo como fator fundamental para identificar perfis e comportamentos dos candidatos.

Abaixo seguem informações de cada fase deste processo:

2.1.4.1. TRIAGEM, TESTES E ENTREVISTAS

Na triagem são feitas as análises de currículo e entrevistas. Ela consiste na identificação rápida dos candidatos que estão de acordo com os requisitos do cargo e com o perfil da vaga. (PONTES, 2001)

Na análise do currículo são identificados dados básicos como idade, local onde reside, qualificação ou experiência profissional, histórico profissional indicando posições de liderança ou de destaque, formação acadêmica, fluência de línguas e outras informações como intercâmbios e experiências no terceiro setor. (BANOV, 2010).

As entrevistas são processos profundos com o intuito de averiguar a qualificação, o potencial e a motivação do candidato ao cargo. Além disso visa corroborar os itens relatados no currículo, tais como fluência em idiomas e experiências anteriores. Para as empresas que possuem psicólogos em seu quadro de pessoal, é comum realizarem entrevistas de cunho comportamental para identificar perfis adequados ao cargo. Após selecionadas as pessoas que se enquadram nas exigências do cargo são feitos os testes de caráter mais técnico. (WEISS, 2002)

Os testes podem ser, segundo Banov (2010), de conhecimentos gerais, onde podem existir questões sobre cultura geral envolvendo política, economia, esportes etc., ou conhecimento geral abordando o cargo em questão. Os testes podem ser também de conhecimentos específicos, por exemplo, matemática,

raciocínio lógico, inglês etc., ou testes psicológicos para conhecer as características de inteligência, personalidade, interesses e integridade.

2.1.4.2. DINÂMICAS DE GRUPO

Após realizadas as etapas de entrevistas e testes, os candidatos aprovados nos processos anteriores são convocados para as dinâmicas de grupo. Esta indica uma avaliação psicológica onde os recrutadores identificarão as relações interpessoais e a sistêmica do grupo. (PARPINELLI; LUNARDELLI, 2006)

Almeida (2004) cita, ainda, que as dinâmicas em grupo identificarão as competências comportamentais e os perfis dos candidatos. O autor sugere a utilização de uma ficha comportamental, onde o avaliador anotarà todos os comportamentos do candidato diante de situações vividas no dia a dia, ações de atitude perante os demais colegas, espírito de liderança e conhecimento do que está praticando.

Para Banov (2010) nesta etapa não existe vencedor. Passará o candidato que apresentar as competências mais análogas às exigidas pela banca de recrutadores, em convergência à cultura da organização.

2.1.4.3. EXAME MÉDICO

Segundo Marano (1987 apud PONTES, 2001) o exame médico tem como objetivos básicos permitir a colocação dos trabalhadores em serviços adequados, permitir que os candidatos conheçam o estado real de sua saúde, fazer com que o funcionário contratado tenha as primeiras noções básicas de saúde ocupacional e cumprir as determinações legais para a admissão de um funcionário. O exame tem por finalidade principal “averiguar a adequação do homem ao cargo, do ponto de vista médico”. (PONTES, 2001 p.128)

2.1.4.4. CONTRATAÇÃO

Após realizadas todas as etapas acima, os melhores candidatos e os que passaram nos exames médicos sem nenhum problema são informados pelo departamento de recursos humanos para se apresentarem à empresa

junto com os documentos necessários para a efetivação da vaga. (WEISS, 2002)

2.2. O MODELO DE *HEADHUNTING*

Diversas empresas, ao recrutarem e selecionarem seus colaboradores arcam com custos elevados com anúncios, honorários de agências, socialização do empregado, treinamento e consultorias. (BANOVA, 2010)

Muitas vezes o custo mais alto se dá quando a seleção é mal feita e todo o investimento realizado no colaborador é destituído quando há a demissão ou desligamento do funcionário por falta de adaptação à cultura da organização ou por ausência de competências técnicas e comportamentais para a realização das atribuições do cargo. Esse custo é ainda maior quando se trata de um cargo no topo da pirâmide hierárquica da organização, principalmente quando tratamos do custo de oportunidade que um colaborador nesse nível pode trazer em benefícios para a empresa. (WONG, 2008)

Por esse motivo, muitas empresas primam por recrutar e selecionar os melhores candidatos para a ocupação de uma vaga, evitando a necessidade de arcar com custos futuros e, além disso, como consequência, trazer os melhores resultados para a empresa. Para escolher os colaboradores que mais agregam valor, as empresas muitas vezes contam com a consultoria de um *headhunter*. (ASSUMPÇÃO, 2009)

Os *headhunters* são profissionais autônomos ou que trabalham em consultorias especializadas em captar pessoas no topo das pirâmides organizacionais, sejam eles presidentes, vice-presidentes, superintendentes ou diretores. Normalmente estes cargos são escassos no mercado de trabalho, por se tratar de uma mão de obra estratégica altamente qualificada. (BANOVA, 2010).

Apesar de normalmente serem contratados para buscar pessoas às posições de alta hierarquia, os *headhunters* também podem ser contratados para alocar gerentes ou até mesmo funcionários menos qualificados. (CORCODILOS, 2000)

Oliveira (2001) conceitua *headhunter* como um profissional focado em encontrar a pessoa certa para um determinado cargo na empresa. A profissão

surgiu nos Estados Unidos após a Segunda Guerra Mundial e lentamente foi se instalando no Brasil a partir da década de 60, onde só começou a ganhar um mercado expressivo nos anos 90. Segundo o autor, esse tipo de serviço já faz parte de centenas de empresas de médio e grande porte, atualmente.

Para Marras (2002 apud BANOVA, 2010 p. 44) o *headhunter* está um nível acima dos profissionais de recrutamento e seleção atuantes nos Recursos Humanos das empresas devido à alta rede de contatos que ele possui, pelo seu perfil cultural e sua carreira profissional. Normalmente é considerada a área de luxo de uma consultoria especializada em recrutamento e seleção. São contratados por empresas que estão à procura de profissionais escassos no mercado de trabalho e também por “empresas que não podem divulgar suas vagas, pois os candidatos potenciais encontram-se em posições estratégicas em organizações concorrentes”, demonstrando-se, assim, especialistas em negociações silenciosas para retirar um executivo de uma empresa e realocá-lo em outra concorrente com propostas melhores. (BANOVA, 2010, p.43)

Embora o custo de contratação de um *headhunter* seja elevado, em torno de 25% a 30% do salário anual do executivo a contratar, muitas empresas preferem contar com esse serviço pois montar uma estrutura própria de seleção sairia muito mais caro. (OLIVEIRA, 2001) Banov (2010) cita ainda que os salários podem chegar aos 35%.

Marras (2002, p. 76) entende que um *headhunter* é a maneira mais eficaz para encontrar uma pessoa com os requisitos e qualidades ideais que se procura na organização. O autor corrobora, ainda, na seguinte citação:

É alguém com presença constante em eventos culturais, esportivos ou em encontros internacionais utilizados como ponto de encontro pelos altos executivos. Seu trânsito entre os presidentes de grandes organizações é tão garantido quanto seus almoços semanais com esses mesmos executivos.

A atuação dos *headhunters* são diferenciadas do departamento de Gestão de Pessoas das empresas não só pela rede qualitativa de contatos que o profissional possui, mas também porque os *headhunters* criaram um método

catalisador entre o candidato certo e o emprego certo. (CORCODILOS, 2000) Para o autor, o departamento de pessoas burocratiza os processos de seleção com várias entrevistas, dinâmicas, testes e competições enquanto os especialistas em recrutamento encontram a pessoa certa para o cargo rapidamente, sem confusão e sem preocupação, apenas com entrevistas pontuais, conhecimento, relacionamento e experiências que ele possui com seus potenciais candidatos.

Normalmente, por se tratar de um trabalho autônomo, cada *headhunter* tem suas técnicas para se chegar a um candidato e indicá-lo para um cargo. Corcodilos (2000) afirma que durante sua vida como *headhunter* foi conhecendo pessoas e criando sua própria rede de contatos. A partir do momento em que começou a divulgar o seu trabalho e ser contratado por empresas para tal fim, a procura de pessoas em busca de um novo cargo aumentou muito trazendo “quorum” para suas indicações.

Oliveira (2001, p. 19), em uma pesquisa realizada com os dez maiores *headhunters* do Brasil, identifica como as principais características citadas por eles, em ordem de relevância, para a contratação de uma pessoa em uma empresa desejada, os seguintes critérios: “persistência, autoconfiança, facilidade para relacionar-se, estabilidade emocional, boa formação técnica, ética com colegas e concorrentes, ambição de crescer, experiência, lealdade à empresa e fidelidade aos superiores.”

Segundo o autor, os *headhunters* buscam pessoas com as características acima para construir sua rede de contatos, onde não predominam pessoas com competências técnicas para funções pontuais, e sim com competências humanas, capazes de lidar com diversos tipos de situação. Corcodilos (2000) também diz que as melhores pessoas não são as que possuem as competências técnicas como fator determinante para destacar-se em uma entrevista de emprego.

O estudo sobre a escolha de novos colaboradores para compor o quadro pessoal das organizações detalhará como esse processo tão pouco estudado é feito e quais as formas de execução encontradas no recrutamento e seleção de talentos utilizados no *headhunting*.

3. METODOLOGIA

A atuação do *headhunter* no Brasil é um campo ainda pouco estudado e observado. Por esse motivo, será utilizada a pesquisa exploratória com o intuito de desenvolver e esclarecer as ideias que contornam este tema. O estudo traz também a finalidade de esboçar o contexto geral sobre o tema para servir de base a estudos posteriores. (GIL, 1999).

O estudo possui como tipo de abordagem, segundo Gil (1999), a pesquisa qualitativa, e foi construído com a utilização de entrevista com cinco *headhunters* que trabalham no modelo de consultoria, um atuante em Brasília e os outros quatro em São Paulo. A entrevista irá ajudar na compreensão de informações que rondam o universo do *headhunter* (COSTA; COSTA, 2001), levando em consideração as opiniões, sentimentos e condutas adotadas pelos entrevistados, (SANTOS; ROSSI; JARDILINO, 2000).

3.1. PARTICIPANTES

Foram escolhidos por meio de contato pessoal e indicação, cinco *Headhunters* que concordaram em participar da pesquisa.

O primeiro tem formação em engenharia. Possui 64 anos de idade e nasceu em Nanquim, na China. Tem 30 anos de experiência como *Headhunter*. Atuou na presidência de grandes empresas líderes desse segmento e atualmente dirige sua própria consultoria onde 43% de seus clientes estão figurados entre os 500 mais da revista *Fortune*. É considerado pela revista *The economist* um dos 200 mais destacados *Headhunters* do mundo.

O segundo entrevistado tem formação em Administração de RH. Tem 35 anos e possui 13 anos de experiência em RH e 5 anos em *Headhunting*. Já atuou em cargos táticos em empresas como McKinsey & Company e UBS, nos EUA, MRS Logística e 85 Broads Brazil. Atualmente é dono de sua própria empresa em São Paulo, que oferece diversos serviços em consultoria de Recursos Humanos, onde, entre eles, está contemplado o *Headhunting*.

O terceiro entrevistado também tem formação em Administração. Possui 55 anos de idade, dos quais 20 anos atuando com RH e *Headhunting*. Ocupou cargos estratégicos em empresas como ATKearney Executive Search, nos

EUA, Tran Search, na França e também na presidência de sua própria empresa, uma das líderes de mercado no Brasil. Hoje atua como o responsável no Brasil pela Pedersen & Partners, em São Paulo, um dos maiores escritórios do mundo em *Headhunting*, presente em 47 países.

O quarto entrevistado possui formação em Psicologia. Tem 28 anos de idade e 5 anos de experiência em RH e *Headhunting*. Atua em Brasília em sua própria empresa de consultoria em Recursos Humanos e possui clientes em todo o Brasil, dentre eles Rede Globo e Ambev. Um dos serviços ofertados pela consultoria é o *Headhunting*.

O quinto entrevistado tem formação em Engenharia e Administração e possui 47 anos de idade. Atuou como trainee na Siemens, trabalhou em projetos de mercado de capitais na C&D DTVM. Em seguida foi consultor financeiro e estratégico na McKinsey&Company, onde contribuiu na qualidade da educação pública do Brasil, estando a frente de diversos projetos com o Governo de Minas Gerais. Há 4 anos atua como um dos principais consultores de *executive search* e *talent development* na maior empresa de *Executive Search* do mundo.

3.2. INSTRUMENTO

As entrevistas são semi-estruturadas, possuindo perguntas abertas a respeito do processo de recrutamento e seleção de talentos. Este tipo de entrevista auxilia no esclarecimento do tema por parte do entrevistado e é direcionada por meio de um roteiro de entrevista. (CARVALHO, 2001)

O instrumento utilizado nessa pesquisa tem dezesseis perguntas semi-estruturadas, além de dados informando as características dos entrevistados, abordando temas que envolvem a atuação do *headhunter* em quatro pilares: serviço, mercado, clientes e metodologia.

3.3. PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

Quatro entrevistas foram realizadas por meio de *skype call* com os *Headhunters* de São Paulo e uma entrevista foi feita pessoalmente com o *Headhunter* de Brasília. Com o consentimento dos participantes, foram

gravadas e posteriormente transcritas para análise. A entrevista é composta de 15 a 20 perguntas e possui duração de 50 minutos à 1h10.

3.4. PROCEDIMENTOS ANALÍTICOS

A avaliação dos dados obtidos na entrevista foi feita por meio das técnicas de análise de conteúdo e pelo método etnográfico. A análise de conteúdo tem o objetivo de auxiliar na obtenção de respostas para se compreender como se estrutura o processo de recrutamento e seleção via *headhunter*. (MINAYO, 2004) Além disso, levantará informações sobre o que é dito atualmente sobre o principal tema abordado nesse artigo, o *headhunter*. (VERGARA, 2000).

Já o método etnográfico permite, por meio da entrevista semi-estruturada ou não estruturada obter dados sobre pessoas, interações, símbolos e tudo o mais que interessa à geração de conteúdo para a investigação do problema em questão. Por meio dele se confronta a teoria e a prática considerada na entrevista, e se constrói a teoria. (VERGARA, 2000)

4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

As entrevistas trouxeram dados qualitativos sobre os processos e as práticas usualmente utilizadas pelo *headhunter* no recrutamento e seleção de talentos. Os dados foram analisados sob a perspectiva do contexto do trabalho em que esse profissional atua, relatando experiências e informações adquiridas por meio de pesquisas ou de vivências desses profissionais, o que nos proporciona responder o problema dessa pesquisa.

Analisando o perfil e o tipo de serviço oferecido pelos entrevistados, percebeu-se a segmentação em dois ofícios diferentes em que os *headhunters* atuam, e com estreita relação entre o que oferecem em suas consultorias e a experiência que eles têm de mercado e de vida.

Três dos entrevistados possuem mais de 45 anos de idade e muitas experiências profissionais. Dois deles, inclusive, com mais de 20 anos de atuação em *Headhunting*. Assim como afirma Banov (2010), percebeu-se que esses profissionais compõem um grupo que atuam em consultorias para recrutamento e seleção de talentos para cargos mais elevados na empresa como presidentes ou “C” levels (CEO, CFO, COO, CIO etc), vice-presidentes, diretores e cargos estratégicos em geral, que consistem em uma posição que abre novas frentes de negócios para a empresa e/ou que tenha qualquer ligação com a presidência. Foi ressaltado, inclusive, que para essas áreas de contratação, é utilizado nessas empresas o termo “*Executive Search*”, em vez de “*Headhunting*”.

Este grupo é contratado por oferecem serviços como o de *Headhunting* no processo de recrutamento e seleção de profissionais, *coaching e mentoring*, ajudando os executivos a alavancar seus resultados, avaliação de executivo, para verificar a efetividade do trabalho desempenhado pelo executivo, montagem de conselhos administrativos e planejamento para sucessão de presidência.

O segundo grupo compõe os dois entrevistados mais novos, com 35 anos e 28 anos de idade. Como citado por Corcodilos (2000), percebeu-se que esses profissionais atuam com *headhunting* em uma área mais tática da empresa, abrangendo a contratação de pessoas para cargos gerenciais ou

cargos com exigências técnicas específicas, difíceis de encontrar no mercado, como por exemplo, vendedores atuantes no Brasil, que conhecem o mercado farmacêutico e falam alemão. Para as empresas de recrutamento com esse perfil, um termo bastante utilizado para caracterizar o “*Headhunting*” é o “*Middle Management Search*”.

Eles oferecem serviços de *Middle Management Search*, estudo de remuneração e benefícios, estudo e levantamento de clima organizacional, coaching, avaliação de desempenho, pesquisa de QVT, cliente oculto, comunicação corporativa e Universidade Corporativa. Percebe-se que este segundo grupo, apesar de realizar o *headhunting*, também realiza consultorias gerais na área de Recursos Humanos.

Os dois grupos, porém, apesar de realizarem *headhunting* para dois tipos diferentes de candidatos, utilizam as mesmas estratégias e técnicas para encontrá-los.

No serviço que envolve o recrutamento e seleção está sempre contemplada a figura do *Headhunter* para realizar o trabalho. Esse profissional é remunerado com um percentual do salário anual do executivo que ele indicou para a vaga de uma empresa (OLIVEIRA, 2001), inclusive contando os benefícios, participação em lucros e resultados e 13º salário. Os entrevistados informaram que o percentual normalmente é fixado em 35% para os cargos de alto executivos e em torno de 18% a 22% para os cargos táticos.

Segundo relato dos *headhunters* há uma grande particularidade na atuação desses profissionais quando comparados aos departamentos de Recursos Humanos que realizam o recrutamento e seleção nas empresas. A primeira diferença se dá pela pró-atividade envolvida no processo. Os departamentos de RH não possuem estrutura e nem tempo para buscar um candidato a uma vaga em aberto na empresa. Eles anunciam a posição e aguardam os currículos das pessoas interessadas. Muitas vezes o cargo deve ser ocupado de forma imediata devido a entrega de resultados estratégicos da empresa. Por esse motivo, para posições mais elevadas e cargos mais específicos, onde é necessária a contratação de uma pessoa com personalidade característica à cultura da empresa e competências técnicas apuradas, sem a necessidade de treinamentos demorados, é o que leva à

contratação dos *headhunters*. (CORCODILOS, 2000). Além disso, esses profissionais especializados possuem uma rede de contatos e banco de dados específicos para cada posição, facilitando a busca por algum perfil desejado. Existem, ainda, cargos a serem ocupados que exigem alto sigilo, devido à posição que será substituída ou até mesmo por ocorrer procura de profissionais em empresas concorrentes. (OLIVEIRA, 2001).

Segundo um dos entrevistados, a empresa em que atua (Egon Zehnder International) fez uma pesquisa, no Brasil, em que mostra que nos últimos dez anos o número de empresas que buscam executivos para gerir o negócio em que atuam cresceu três vezes, enquanto o número de executivos não aumentou significativamente para atender essa demanda, visto que, normalmente, os executivos, presidentes e diretores são pessoas mais seniores e com maior experiência. Sendo assim, percebe-se uma extrema necessidade pelos serviços dos *Headhunters*, para encontrar profissionais aptos, capacitados e adaptáveis as mais variadas culturas das organizações.

O processo de recrutamento e seleção de talentos ocorre nos departamentos de RH das empresas em algumas etapas: coleta de dados, planejamento, execução do recrutamento, avaliação e seleção dos candidatos. (BANOV, 2010). Os *headhunters* já estabelecidos no mercado brasileiro e que realizam o *Executive Search* são contratados por empresas de grande porte, sendo 40% delas multinacionais e 60% nacionais. (WONG, 2008). Já as empresas que realizam o *Middle Management Search* são contratadas por empresas de pequeno, médio e grande porte, em sua maioria, companhias nacionais.

As empresas, ao verificarem a necessidade de contratação de um novo executivo ou gerente, entram em contato com o *Headhunter* solicitando um indivíduo para a posição. A partir daí, alguns procedimentos são tomados.

O primeiro dele consiste na marcação de uma reunião entre o executivo solicitante da empresa, normalmente, o diretor de RH, presidente ou o próprio conselho de administração. Nessa reunião é passado ao *Headhunter* o *job description* do cargo, ou seja, a descrição detalhada de todas as funções realizadas no cargo e quais as competências exigidas. Nessa fase são levantados tanto os aspectos técnicos relacionados à formação profissional,

línguas, cursos e especializações, quanto os aspectos comportamentais exigidos pelo cliente.

O aspecto comportamental engloba avaliações subjetivas relacionadas à cultura da organização, como por exemplo, a busca por profissionais que tenham atuado em empresas onde a pressão estava diariamente presente em suas decisões, ou então em empresas onde o *team working* ou coleguismo eram ações constantes para se atingir um resultado. Algumas vezes são necessárias pessoas individualistas e em outras situações pessoas com personalidade criativa, com alta capacidade de relacionamento interpessoal e persuasão. Tudo depende do perfil da empresa que contrata o *headhunter*.

Para encontrar o melhor perfil, o *Headhunter* estuda a fundo a cultura e os valores da empresa. Muitas vezes eles passam a frequentar durante alguns dias todos os ambientes da companhia no intuito de compreender a relação entre as pessoas que são comuns àquele ambiente, conhecendo a pessoa que será a chefe do novo colaborador e também todos os seus *stakeholders*. A análise do perfil do cargo, das competências técnicas e comportamentais, da cultura e valores da empresa e das pessoas envolvidas na organização tem o objetivo de criar um profundo entendimento do contexto de negócio da organização, definir rigorosamente as metas, realizar um equilíbrio entre os requisitos do cargo e o perfil disponível no mercado e fazer uma revisão mais minuciosa a respeito do que é apresentado no *job description* e o que realmente é necessário ao cargo, buscando entender quais as expectativas do cliente na contratação de uma nova pessoa.

Depois de compreendido o perfil a ser buscado pelo *Headhunter*, é feito o processo de identificação de candidatos. Essa etapa pode ocorrer de diversas formas por meio da análise de pessoas no banco de dados da empresa, indicações de pessoas chave, mantendo o sigilo da vaga, contatos do próprio *headhunter*, redes sociais, em especial o LinkedIn e, principalmente, o que é chamado pelos profissionais de mapeamento. Este é o processo de identificação mais utilizado. Ele consiste em levantar informações sobre as pessoas que trabalham nas empresas concorrentes ou do mesmo nicho de mercado e que podem possuir o perfil para a vaga procurada. Nesse caso, é

analisado primeiramente a cultura, os valores e o tipo de negócio em que atua a empresa que contratou o *headhunter* para encontrar um candidato à vaga.

Feito isso, o *headhunter* analisará todas as empresas que possuem semelhança com as informações levantadas, ou seja, ele fará um mapeamento das organizações semelhantes a que o contratou. Por exemplo, um *headhunter* é contratado para encontrar uma pessoa para ocupar o cargo de diretor comercial de uma empresa de transporte ferroviário de cargas, que trabalha sob um sistema meritocrático, porém com metas exigentes, alta pressão e foco no resultado. Após analisar seu banco de dados e outras fontes e não encontrar um perfil desejado, o *headhunter* levanta informações sobre todas as empresas do setor logístico do país. Como as empresas possuem culturas e formas de trabalho diferentes uma da outra, muitas vezes levantar os dados apenas no nicho de mercado do cliente do *headhunter* não é o suficiente para encontrar o perfil desejado. Reforçando o exemplo dado, são levantadas, também, informações de uma empresa de bebidas que trabalha sob a cultura de pressão e metas. Dentro dessa empresa, existe um diretor comercial exatamente com o perfil desejado por essa empresa de logística, e assim, esse diretor passa a ser considerado um dos candidatos que o *headhunter* buscava.

Quando o candidato é identificado, busca-se o contato do mesmo por meio da internet ou de pessoas dentro do meio empresarial do mesmo. É feito então, o contato via telefone para o *headhunter* apresentar-se e informar ao candidato sobre a vaga em outra organização e descobrir se há interesse do mesmo. Havendo interesse, é marcada uma data para realizar uma entrevista pessoal.

Na entrevista são analisados os aspectos técnicos e comportamentais. Em geral são checadas as informações sobre graduação, pós, MBA e fluência em outras línguas. Quando o cargo exige tal fluência, as entrevistas são feitas na língua exigida, normalmente o inglês. Para identificar as competências comportamentais são realizados testes situacionais e testes de personalidade. Nas análises situacionais, onde são relatadas pelo candidato suas competências de acordo com suas experiências, também são analisadas as linguagens não verbais e a semelhança entre as respostas dadas em perguntas análogas feitas em outro contexto. Um dos *headhunters*

entrevistados na pesquisa relatou que faz as entrevistas com a observação de outro *headhunter* para posterior confronto de ideias. As entrevistas duram de duas a quatro horas.

O último passo após a realização da entrevista é buscar referências nas empresas por onde o candidato passou, para minimizar a possibilidade de erro. Feito isso, o *headhunter* faz um relatório informando todas as competências técnicas e comportamentais que o candidato apresenta e confronta com a vaga oferecida pelo seu cliente, explicitando os motivos da indicação deste candidato ao cliente.

Em seguida, o *headhunter* entrega o relatório para seu cliente com a indicação da pessoa ao cargo. O cliente, por sua vez, fará a entrevista final com o candidato para analisar se o perfil está realmente adequado ao cargo disponível.

Caso o candidato seja escolhido ou não pelo cliente, o *headhunter* é remunerado pelo seu trabalho independente do resultado. Por esse motivo, normalmente, o *headhunter* possui outro candidato reserva caso o primeiro não seja efetivado.

Durante o período de um ano após a contratação do candidato, são feitos acompanhamentos e avaliações pelo *headhunter* sobre a integração do seu candidato à cultura da empresa, com o intuito de criar possíveis ações para acelerar o processo de adaptação. Também são realizadas duas reuniões com o cliente e o candidato, separadamente, para passar feedbacks com o intuito de aprimoramento do trabalho do próprio *headhunter*.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conclui-se que apesar de existirem departamentos de recursos humanos dentro das organizações com o intuito de identificar pessoas, recrutar e selecioná-las para trabalhar na empresa, os *headhunters* atuam em um mercado mais específico utilizando técnicas, meios e ações mais assertivos na arte de recrutar e selecionar.

Os objetivos desse artigo foram atingidos, pois foi possível verificar a forma de execução do recrutamento e seleção de pessoas via *headhunter*, realizado por consultoria. Foram apresentados todos os processos que envolvem o trabalho do *headhunter* desde a sua contratação por uma empresa, passando pelas técnicas de contato e identificação de perfil, até chegar na indicação do candidato ao cliente e acompanhamento de seu trabalho na empresa.

As limitações desse estudo foram a identificação dos *headhunters* e o contato para chegar a eles e realizar a entrevista, o fato de quatro deles residirem em São Paulo e apenas um em Brasília, o que necessitou de maior clareza para me apresentar e passar as mensagens da entrevista corretamente, via Skype, dependendo da conexão da internet, o que podia prejudicar a continuidade do diálogo e, principalmente encontrar um horário na agenda desses profissionais para responder a uma entrevista de aproximadamente uma hora de duração.

Outro fator limitante foi o fato de não possuir muito material sobre o tema *Headhunting*. Inclusive em artigos em inglês o tema também é pouco abordado.

Para estudos futuros sugere-se uma pesquisa identificando a eficácia dos resultados apresentados pelos *headhunters*, verificando o percentual de candidatos indicados por esses profissionais que se mantiveram nos cargos das empresas e analisar quais são os fatores influenciadores.

Além disso, como indicação futura sugere-se um estudo aprofundado sobre o crescimento desse tipo de negócio no Brasil, em especial para cargos menos estratégicos, levando em consideração a remuneração desses

profissionais e as vantagens de sua contratação no que tange ao tempo gasto pelo RH e urgência de preenchimento da vaga.

Ainda, é interessante analisar e identificar se há uma convergência de formação ou perfis comportamentais das pessoas que se tornaram *headhunters*, visto que não há formação acadêmica ou treinamento para esse tipo de profissão.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, Walnice. **Captação e seleção de talentos: repensando a teoria e a prática.** São Paulo: Atlas, 2004.

ASSUMPÇÃO, Felipe. *Headhunter: os bastidores do mundo corporativo.* São Paulo: Saint Paul, 2009.

BANOV, M. R. *Recrutamento, seleção e competências.* São Paulo: Atlas, 2010.

CARVALHO, M. C. *Metodologia científica, fundamentos e técnicas: construindo o saber.* 11. ed. Campinas, SP: Papirus, 2001.

CHIAVENATO, Idalberto. *Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal.* 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999

CORCODILOS, Nick A.. *Seja seu próprio Headhunter.* 2. ed. São Paulo: Futura, 2000

COSTA, M. A.; COSTA, M. F. *Metodologia da pesquisa: conceitos e técnicas.* Rio de Janeiro: Interciência, 2001

DESSLER, Gary. *Administração de Recursos Humanos,* São Paulo: Pearson, Prentice Hall, 2003.

FIDELIS, G. J.; BANOV, M. R. *Gestão de recursos humanos: tradicional e estratégia.* 2. ed. São Paulo: Érica, 2009.

GIL, Antonio Carlos. *Métodos e Técnicas de Pesquisa social.* 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999

LODI, J. Bosco. *Recrutamento de pessoal.* 6. ed. São Paulo: Pioneira, 1986

MARRAS, Jean Pierre. *Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico.* São Paulo: Futura, 2002.

MINAYO, M. C.; DESLANDES, S. F.; NETO, O. C.; GOMES, Romeu. *Pesquisa Social: teoria, método e criatividade.* 23. ed. Petrópolis, 2004.

OLIVEIRA, Maurício. *Nas miras dos headhunters: como se tornar um profissional cobiçado.* São Paulo: Campus, 2001.

PARPINELLI, R. F.; LUNARDELLI, M. C. F. *Avaliação psicológica em processos seletivos: contribuições da abordagem sistêmica.* Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/estpsi/v23n4/v23n4a14.pdf>>. Acesso em 15 set. 2012.

PONTES, Benedito Rodrigues. *Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal.* 3. ed. São Paulo: LTr, 2001

ROBBINS, S. P. *Comportamento Organizacional.* Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 2010.

SANTOS, J. G. W.; FRANCO, R. N. A.; MIGUEL, C. F. *Seleção de pessoal: considerações preliminares sobre a perspectiva behaviorista radical*. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/prc/v16n2/a03v16n2.pdf>>. Acesso em 15 set. 2012.

SANTOS, G. T.; ROSSI, Gisele; JARDILINO, J. R. L. *Orientações metodológicas para elaboração de trabalhos acadêmicos*. 2. ed. São Paulo: Gion, 2000.

SILVA, M.L.; NUNES, G.S. *Recrutamento e seleção de pessoal*. São Paulo: Érica, 2002.

SNELL, Scott. *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

SOUZA, D. A. et al. *Uma análise do modelo de seleção por competências sob a ótica dos profissionais de gestão de pessoas*. In *XII SemeAD – Empreendedorismo e Inovação*, São Paulo, SP, 2009. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/semead/12semead/resultado/trabalhosPDF/392.pdf> >. Acesso em 15 set. 2012.

SPECTOR, P. E. *Psicologia nas Organizações*. São Paulo: Saraiva, 2003.

VERGARA, S. C. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000

WEISS, Donald. *Entrevista de seleção: como conduzi-la com êxito*. São Paulo: Nobel, 2002.

WONG, Robert. *Super dicas para conquistar um ótimo emprego*. São Paulo: Saraiva, 2008

APÊNDICE – Roteiro de Entrevista

Idade:
Formação:
Tempo de atuação em RH:
Tempo de atuação em *headhunting*:
3 empresas que já trabalhou:
Empresa atual:

1 SERVIÇO

1. Quais os principais serviços ofertados?
2. Nos que envolvem seleção sempre está contemplado o *headhunter*?
3. Qual a relação de custos dos serviços ofertados? (com ou sem *headhunter*, há diferença?)
4. Quais os níveis hierárquicos abordados nos recrutamentos? (operacional, tático, estratégico)

2 MERCADO

1. Para você qual a função do *headhunter*?
2. Como você vê a aceitação do mercado dos serviços da sua empresa?
3. E do *headhunter*? (Em SP, Brasília, outras cidades ou internacional, caso aplique-se)
4. Como você se tornou *headhunter*? (Experiência, formação etc)

3 CLIENTES

1. Normalmente que tipo de empresa contrata você? (pequeno, médio ou grande porte)

4 METODOLOGIA

1. Existe, para você, diferença entre o recrutamento e seleção feito por um *headhunter* e o realizado por um departamento de RH?
2. Como é definido o perfil a ser selecionado? Existe uma análise de cargo?
3. Normalmente quais as principais fontes de recrutamento das pessoas? (currículos enviados via site, pessoas que vão à empresa, participação em eventos, indicação)
4. Como é realizado o filtro dos currículos? Com qual objetivo?
5. Quais as técnicas utilizadas na seleção?
6. As técnicas são as mesmas para todas as demandas? Ou existe modelos de técnicas específicas? (com relação a cargos hierárquicos diferentes)
7. Por que, em sua opinião, há vantagem em contratar um *headhunter* para realizar um processo de recrutamento e seleção em vez de estruturar o departamento de RH para tal tarefa?