

## **A Escolha por Agências de Recrutamento Executivo: Vantagens e Limitações**

**Autores: Rodrigo Vianna Zentgraf e Patricia Itala Ferreira**

**Resumo:** O presente estudo identificou quais são as principais motivações e condições que levam uma empresa a contratar agências de recrutamento executivo, além dos principais desafios percebidos na contratação deste serviço. A pesquisa de campo, via entrevistas, foi realizada com profissionais em cadeiras de liderança, como gerência ou diretoria, majoritariamente dentro do departamento de recursos humanos de empresas de setores variados do eixo Rio-São Paulo, responsáveis pela contratação de executivos para suas empresas. Os resultados obtidos são variados, porém, nos relatos, dificuldades técnicas ou falta de recursos por parte do departamento de recursos humanos das empresas são alguns dos principais motivadores da contratação.

**Palavras- chave:** Agência de Recrutamento Executivo; Motivações; Desafios.

## 1. Introdução

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

Ademais, na Era da Informação, observa-se um aumento na mobilidade dos trabalhadores, evidenciado pela transição dos empregos da indústria para o setor de serviços, da formalidade legal para a informalidade ilegal, da concentração do emprego industrial nas áreas metropolitanas para a dispersão em áreas não metropolitanas e pelo aumento do trabalho autônomo. Concomitantemente, verifica-se uma crescente demanda por qualificação profissional em todos os setores (Camara, 2024).

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

No contexto das crescentes incertezas e complexidades, os dirigentes das empresas buscam orientação junto a consultores de confiança para formular estratégias perspicazes e mitigar riscos. No entanto, os perigos associados a uma contratação malsucedida podem ser variados. Esses riscos podem ser consideravelmente reduzidos ao contratar uma agência de recrutamento executivo. Cada vez mais, as organizações estão estabelecendo parcerias estratégicas com tais agências para identificar, atrair e manter os talentos mais qualificados. Além disso, essas parcerias são valiosas para avaliar talentos internos, desenvolver planos de sucessão e orientar os conselhos de administração na formulação de uma visão estratégica de longo prazo. (AESC, 2019).

Diversos são os benefícios de recorrer a agências de recrutamento executivo, como, por exemplo, os *headhunters* podem dispor de mais informações do que os clientes sobre potenciais candidatos no mercado de trabalho externo (Finlay & Coverdill, 1999). Além disso, os *headhunters* podem identificar candidatos adequados de forma mais precisa e estabelecer uma correspondência cliente-candidato de maior qualidade, ao eliminar de maneira mais eficaz candidatos de baixa qualidade (Peltokorpi, 2022). Assim sendo, este estudo visa aprofundar a compreensão das motivações que levam as empresas a adotarem essa abordagem estratégica de recrutamento. Com isso, o presente estudo buscou investigar quais são os principais motivos, benefícios, desvantagens e desafios que levam uma empresa a contratar os serviços de uma agência de recrutamento executivo ou empresa de *hunting*. Para tal investigação, foram levantadas informações com profissionais responsáveis pela contratação de colaboradores de

nível executivo. Neste contexto, espera-se que a investigação contribua para a valorização e melhoria contínua deste tipo de serviço, destacando os valores percebidos por parte dos clientes, além de potenciais desafios que podem ser enfrentados. Além disso, pode proporcionar, aos profissionais que atuam em gestão de pessoas, a oportunidade de verificar parâmetros para uma escolha mais assertiva considerando a experiência de outros profissionais.

## **2. Fundamentação teórica**

### *2.1. Recrutamento e Seleção*

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

Ademais, Camara (2024) destaca que o objetivo primordial do recrutamento é anunciar no mercado de trabalho as vagas e oportunidades que a entidade organizacional busca disponibilizar para indivíduos com qualificações específicas. Além disso, Sobral e Peci (2008) enfatizam que o recrutamento é caracterizado pelo conjunto de ações que visam localizar, identificar e atrair candidatos que possuam as habilidades necessárias para se integrar e desempenhar um papel específico dentro do quadro de colaboradores da organização.

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

O recrutamento pode ser feito de maneira interna ou externa. O interno tem como objetivo buscar competências internas, ou seja, de atuais empregados, para melhor aproveitá-las. Conforme aponta Ferreira (2016), o recrutamento interno valoriza o capital humano da empresa, além de ser mais econômico e rápido. O recrutamento interno apresenta perspectivas favoráveis de êxito, uma vez que o profissional e seu desempenho já são familiares, e o colaborador está inteirado da cultura organizacional, o que diminui o período de adaptação. Além disso, funciona como um estímulo, fortalecendo a motivação das equipes já inseridas na empresa (Ferreira, 2016).

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

Enquanto o recrutamento interno atinge um volume limitado e conhecido de candidatos, o recrutamento externo aborda um enorme contingente de candidatos que estão espalhados pelo

mercado. Por este motivo, o recrutamento externo utiliza uma variedade de ferramentas para influenciar e atrair candidatos para organização (Chiavenato, 2010). De acordo com Banov (2000), a elaboração de um plano para o recrutamento também é essencial, pois é através deste que as oportunidades de emprego são anunciadas para atrair candidatos específicos. Segundo o autor, a importância desse planejamento é destacada pelos custos associados para a empresa, um fator especialmente relevante na era atual, onde a divulgação online pode alcançar muitos candidatos.

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

O foco do presente estudo é em técnicas de recrutamento externo, especificamente o *headhunting* ou *executive search*.

Enquanto o recrutamento é uma atividade de atração, divulgação e comunicação – portanto, uma atividade tipicamente positiva e convidativa –, a seleção é, ao contrário, uma atividade de escolha, de classificação e de decisão e, portanto, restritiva e obstativa. Enquanto o objetivo do recrutamento é abastecer o processo seletivo de sua matéria-prima básica – os candidatos –, o objetivo da seleção é escolher e classificar os candidatos mais adequados às necessidades do cargo e da organização. (Camara, 2024). De acordo com Pontes (2014) a seleção é caracterizada como o processo no qual indivíduos são identificados para se encaixar em uma ocupação específica ou operação. No entanto, o autor também enfatiza que a seleção não envolve necessariamente a escolha de indivíduos com os níveis mais altos de habilidades ou capacidades, mas sim aqueles que são mais compatíveis com uma situação previamente estabelecida.

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

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

Visto que a prática de Headhunting está diretamente ligada com as práticas de recrutamento e seleção, uma vez que o headhunter tem que identificar, atrair e selecionar potenciais candidatos

para seu cliente, na próxima seção será feita uma breve introdução sobre o surgimento da prática de *Headhunting*, além de realizar a devida contextualização histórica e cronológica. Além disso, também abordará sobre os principais conceitos e práticas relacionadas ao tema.

## 2.2. *Headhunting*

Os *headhunters* surgiram em resposta a duas mudanças fundamentais na sociedade contemporânea: a economia do conhecimento, que depende da oferta de talentos para garantir o sucesso econômico de uma empresa, e a desregulamentação do mercado de trabalho, que levou ao declínio do "emprego vitalício", ao aumento da mobilidade da mão de obra e à busca mais ativa por talentos (Coverdill & Finlay, 2017). Essas mudanças criaram espaço para que as empresas de recrutamento de executivos atuassem como intermediárias independentes e confidenciais entre as organizações clientes e os candidatos a cargos de liderança (Faulconbridge et al., 2009). Acredita-se que elas agregam valor ao (a) alcançar aqueles que não pretendem se candidatar à vaga por meio de redes pessoais e (b) buscar os melhores talentos por meio do amplo alcance que possuem (Fernandez-Mateo & Fernandez, 2016). Operam de forma tática, permitindo que seus clientes e concorrentes não saibam de seu movimento de contratação de funcionários (Finlay & Coverdill, 1999)

Como apresenta Beaverstock (2014), *headhunters* são agentes terceirizados pagos por empregadores para encontrar potenciais candidatos a cargos para eles. Seus clientes são organizações e seus êxitos dependem da capacidade de garantir uma correspondência entre seu cliente e outra parte interessada. Eles são casamenteiros do mercado de trabalho. Ainda segundo o autor, Thorndike Deland foi o responsável por estabelecer o primeiro modelo de uma empresa de recrutamento executivo na cidade de Nova Iorque em 1926. A empresa de Thorndike, chamada Thorndike Deland Associates, começou a se especializar na contratação de executivos e gerentes de varejo para suas empresas clientes, cobrando uma taxa fixa de retenção de 200 dólares e uma comissão de 5% do valor do salário anual do primeiro ano do contratado (candidato). A taxa de retenção é o valor fixo cobrado pelas agências, ou seja, elas recebem uma parcela do valor do contrato independentemente da colocação com sucesso de um candidato.

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

Outra prática importante para consolidação das empresas de recrutamento executivo no mercado global, como caracteriza Beaverstock (2014), foi a prática de cobrança de taxas de retenção. A aceitação dos clientes em pagar uma taxa de retenção a um *headhunter*, independentemente de uma colocação bem-sucedida, foi um sinal importante de que a prática de recrutamento executivo havia amadurecido. Pagar um "retainer" a uma empresa, tornando-a uma 'empresa retida', em oposição a uma 'empresa contingencial' onde a taxa da empresa era contingente ao sucesso, trouxe um ar de profissionalização e de significativa importância e aceitação no mundo corporativo.

Seguindo a segmentação apresentada por Beaverstock (2014), o processo de *headhunting* pode ser dividido em 5 principais etapas: (i) o 'desfile de beleza' ocorre entre várias empresas e o cliente, onde a empresa apresenta sua proposta para o *briefing* do cliente. Empresas de retenção

destacam sua reputação, qualidade, expertise e sucesso com buscas anteriores. Empresas contingenciais podem ter que oferecer uma lista de candidatos adequados nesta etapa. O objetivo básico da apresentação da empresa ao cliente é convencê-los de que eles têm as competências para encontrar o candidato mais adequado para o papel e, acima de tudo, garantir que eles possam colocar com sucesso o candidato com o cliente; (ii) uma vez que a empresa foi selecionada para realizar a busca, a definição da tarefa se segue. A empresa trabalha em uma relação muito próxima com o cliente para determinar três critérios importantes: primeiro, como o candidato se encaixará na cultura organizacional da empresa, o que também envolve identificar as principais características e valores da empresa; segundo, identificar as competências, forças e experiências ideais do candidato; e terceiro, elaborar uma estratégia de busca que encontrará os candidatos ideais para o *briefing*; (iii) a empresa então parte para o mercado em busca de candidatos adequados.

A empresa utiliza seu banco de dados de candidatos prováveis e outras informações pessoais conhecidas por consultores de busca no setor específico da pesquisa. A empresa de busca possui uma divisão de trabalho distinta para gerenciar o processo de busca e seleção de uma longa lista de candidatos prováveis. Pesquisadores são utilizados principalmente para gerar uma lista de candidatos potenciais e para realizar pesquisas para examinar as credenciais e experiência de trabalho dos candidatos, o que pode envolver a coleta de informações de colegas de trabalho anteriores e atuais dos candidatos. Em contraste, os consultores de busca usam as informações fornecidas pelo pesquisador para iniciar o processo de identificação de candidatos ideais para a lista. Isso é feito em um diálogo próximo com o cliente e nem todos os inicialmente identificados pelo pesquisador entrarão na lista. Uma vez que o consultor identificou uma seleção de candidatos ideais, os candidatos direcionados são então contatados discretamente pelo consultor ou pesquisador para alertá-los sobre a vaga. Na maioria dos casos, nesta etapa, o cliente permanece anônimo; (iv) o consultor apresenta a lista de candidatos-alvo ao cliente para revisão e trabalha com o cliente para elaborar uma lista restrita. Entrevistas iniciais são organizadas entre o cliente e os candidatos selecionados na lista restrita. O consultor utiliza toda a sua experiência para garantir que esse processo seja mantido em alta confidencialidade - tanto entre cliente e candidato quanto entre diferentes candidatos. Empresas de busca executiva também podem usar testes psicométricos para tipos particulares de buscas de emprego. Se o cliente não aprova a seleção de candidatos pré-selecionados antes ou após as entrevistas, a empresa de busca executiva terá que reimplementar a fase três do procedimento de busca até que seja aceitável para o cliente; (v) A fase final do processo de busca é o procedimento chamado de 'acompanhamento na integração'. O consultor de busca executiva deve garantir a negociação tranquila do pacote de remuneração do candidato com o cliente e gerenciar delicadamente o candidato para garantir que ele ou ela não seja tentado por uma contraproposta para ser retido pelo empregador atual. A empresa de busca executiva também apoia o candidato e o cliente para garantir a assimilação eficiente e suave do candidato à cultura do novo local de trabalho. Todas as buscas devem ser idealmente concluídas dentro de 90 dias e, em média, um consultor deve realizar pelo menos 12 buscas bem-sucedidas para a empresa por ano.

Apesar de suas vantagens, o recrutamento assistido por *headhunters* também pode apresentar desvantagens, visto que pode haver uma manipulação das relações entre clientes e candidatos (Lim & Chan, 2001). Uma vez que as empresas de *hunting* são responsáveis por realizar a

triagem e avaliação inicial, os *headhunters* podem influenciar quais candidatos são considerados como talentos e, assim, obter acesso a determinados cargos (Lim & Chan, 2001).

Outro ponto a ser considerado tem relação com os vieses. Constatou-se que os *headhunters* apresentam, com maior frequência, candidatos homens brancos caucasianos a clientes nos Estados Unidos (Dreher, Lee & Clerkin, 2011; Judge, Cable, Boudeau & Bretz, 1995). Pesquisas adicionais sugerem que os *headhunters* não utilizam, necessariamente, ferramentas de seleção melhores do que aquelas empregadas pelos próprios clientes (Clark, 1992) e podem, inclusive, ignorar o desempenho real de seus candidatos (Khurana, 2002).

### 3. Método de Pesquisa

#### 3.1. Etapas e fontes de informação de coleta de dados

Realizou-se uma pesquisa de campo com profissionais da área de RH e de outros departamentos responsáveis pela contratação de executivos através de agências de recrutamento executivo ou *Headhunters*.

A seleção de entrevistados também deu prioridade para profissionais em cadeiras de gestão, pois através deles é possível obter informações baseadas em visões holísticas da organização ou do departamento, além de também oferecem outros *insights* estratégicos. O perfil dos entrevistados foi composto por profissionais responsáveis pela contratação de colaboradores de nível executivo, majoritariamente, inseridos no departamento de Recursos Humanos em posições de gerência. Dos seis profissionais entrevistados, apenas um deles se diferencia dos demais por não ter uma formação acadêmica e atuação profissional dentro da área de Recursos Humanos, ocupando uma posição de diretoria em uma empresa do setor de tecnologia da informação (T.I.) e com formação também na área de T.I.

O acesso aos respondentes se deu por amostragem intencional e de conveniência (Creswell, 2014). Para condução das entrevistas, elaborou-se um roteiro de perguntas que continha dois principais blocos. O primeiro deles questionava informações pessoais e profissionais dos entrevistados. Já o segundo bloco de perguntas foi direcionado ao processo de seleção e à dinâmica de relacionamento com as agências de recrutamento executivo, além das condições internas e externas da organização no momento da contratação de tais serviços. As perguntas iniciais pretendiam identificar outras possíveis técnicas de recrutamento utilizadas para a contratação de executivos. Os questionamentos subsequentes visavam avaliar a relação entre *Headhunters* e seus clientes, no caso, os entrevistados. O objetivo foi identificar quais eram os principais critérios utilizados para a seleção e contratação das agências, além de investigar o processo de disponibilização de informações sobre o cargo solicitado. As perguntas finais tiveram como objetivo avaliar as percepções dos entrevistados perante os benefícios e desvantagens dos serviços de *hunting*, além dos desafios existentes na dinâmica entre agência e cliente.

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

### *3.2. Formas de tratamento e análise dos dados*

O corpus de análise foi constituído a partir da transcrição das entrevistas, e analisado conforme procedimento de análise qualitativa de Boeije (2010), que prevê a segmentação e a reorganização de dados à luz do problema de pesquisa, com o propósito de interpretar dados e transformá-los em achados. As falas foram inicialmente codificadas a partir de temas emergentes no campo e na literatura e organizadas por categorias que sintetizam os principais aspectos considerando a finalidade do objetivo do presente estudo.

## **4. Resultados e Discussão**

Para proporcionar uma melhor estruturação da descrição e análise dos resultados das entrevistas, as respostas foram estruturadas em duas seções: Motivação para contratação da agência de recrutamento executivo e benefícios, desvantagens e desafios na contratação

### *4.1. Motivação para contratação da agência de recrutamento executivo*

Em relação à experiência dos entrevistados com a contratação de agências e consultorias de recrutamento executivo, os relatos, foram que, antes de recorrerem às agências ou consultorias, tentavam encontrar o profissional ideal para o cargo através de indicações de colaboradores internos ou até mesmo de colegas em sua rede de conexões profissionais.

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

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

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

“Como o meu setor tem umas coisas, uns detalhezinhos muito específicos, o meu RH não conhecia de alguns termos e concorrentes do mercado. Então já tiveram vezes que

eu pedia pra eles mapearem alguns executivos dos concorrentes e eles me mostravam pessoas de empresas nada a ver.”

Os relatos dos entrevistados ilustram o exposto por Finlay & Coverdill, (1999) que *headhunters* podem dispor de mais informações do que os clientes sobre potenciais candidatos no mercado de trabalho externo. As respostas também corroboram que os *headhunters* podem identificar candidatos adequados de forma mais precisa e estabelecer uma correspondência cliente–candidato de maior qualidade, ao eliminar de maneira mais eficaz candidatos de baixa qualidade (Peltokorpi, 2022).

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

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

Outros critérios para seleção e contratação das agências foram a importância de conhecer e confiar nos profissionais da empresa de *hunting*. E1 disse que o seu principal critério era conhecer pessoas que trabalhassem na agência: “Se eu tenho um amigo *headhunter* ou conheço alguém que trabalha numa consultoria de recrutamento, eu normalmente vou dar preferência para aquela empresa, porque a proximidade e o contato ficam muito mais fáceis, dinâmicos e acessíveis”.

Por fim, mencionaram que o nível de *expertise* da agência também era um fator determinante para sua contratação. .

#### 4.2. Benefícios, desvantagens e desafios na contratação

Inicialmente, buscou-se identificar os principais benefícios percebidos. O principal, apresentado, tem relação ao tempo necessário para o preenchimento da posição solicitada ou ao tempo que o departamento de RH obteve para poder atender outras demandas internas de suas empresas. Um dos principais benefícios indicados, quando a opção é por contratar grandes consultorias de recrutamento, ou seja, empresas de relevância e reputação no mercado de *headhunting* que dispõem de um amplo banco de currículos, é o preenchimento da posição disponível de forma rápida. Tais relatos ilustram o o exposto por Finlay & Coverdill, (1999) e Peltokorpi (2022).

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

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

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

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

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

Em relação aos potenciais desafios percebidos em suas experiências com contratação de agências de recrutamento executivo, apenas os entrevistados E1 e E5 identificaram ter tido um desafio durante suas experiências que foi a gestão do relacionamento entre contratante e agência, o que impacta na eficácia dos consultores e, conseqüentemente, no preenchimento da posição solicitada.

Não houve percepção, nesse grupo de entrevistados, sobre algum eventual viés ou falta de qualidade no processo de recrutamento e seleção, não corroborando as constatações de Dreher et al. (2011) ou Judge et al. (1995).

## 5. Conclusão

Este estudo teve como objetivo identificar quais são as principais motivações que levam uma empresa a contratar os serviços de uma agência de recrutamento executivo ou *hunting*,

além de verificar as principais vantagens, desvantagens e desafios percebidos deste tipo de serviço. O estudo contou com uma pesquisa bibliográfica e de campo, através de entrevistas realizadas com profissionais atuantes em posições de liderança responsáveis pela contratação de executivos para suas empresas.

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

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

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

Em relação aos critérios utilizados para a seleção e contratação das agências de recrutamento executivo, os resultados apontam para uma abordagem multifacetada, onde a confiança nas relações, o custo, a localização e a *expertise* são elementos interligados que influenciam de maneira única a decisão de cada entrevistado. Essa diversidade de critérios destaca a complexidade do processo de escolha e a importância de considerar uma gama variada de fatores para atender às necessidades específicas de cada empresa.

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

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

Enquanto autores internacionais destacam que o pagamento de taxas de retenção legítima e profissionaliza o serviço prestado pelas agências de recrutamento (Beaverstock, 2014), os entrevistados deste estudo associaram esse tipo de cobrança a uma desvantagem. Esse resultado sugere que a cultura organizacional brasileira pode atribuir maior peso ao custo imediato do serviço do que ao valor simbólico de profissionalização do processo, indicando uma diferença de expectativas entre clientes e consultorias. Tal percepção abre caminho para a realização de pesquisas comparativas entre diferentes países, a fim de compreender se essa visão negativa em relação às taxas é específica ao Brasil ou recorrente em mercados emergentes.

Embora a literatura internacional aponte a existência de vieses em processos conduzidos por *headhunters* – como a priorização de candidatos homens brancos caucasianos (Dreher, Lee & Clerkin, 2011; Judge et al., 1995), os entrevistados deste estudo não relataram percepções relacionadas a esse tipo de discriminação. Essa ausência pode indicar uma possível naturalização de práticas enviesadas no contexto brasileiro ou ainda a dificuldade dos gestores em identificar preconceitos estruturais no processo de recrutamento. Tal discrepância entre achados empíricos e a literatura sugere que pesquisas futuras podem investigar mais profundamente as percepções sobre diversidade e inclusão em recrutamentos executivos no Brasil.

Sugere-se que pesquisas futuras sejam realizadas com um número maior de entrevistados, de modo a ampliar a compreensão dos principais motivadores e desafios envolvidos na contratação de agências de recrutamento executivo. Ademais, torna-se relevante analisar como novas ferramentas digitais, como a inteligência artificial aplicada ao recrutamento, podem transformar a prática de *headhunting*. Embora tais tecnologias tragam ganhos de agilidade, levantam preocupações quanto ao viés algorítmico e à transparência dos processos de seleção. Por fim, a crescente pressão por diversidade e inclusão nas organizações reforça a necessidade de revisão crítica dos critérios utilizados por agências de recrutamento, que não devem se restringir à avaliação técnica, mas incorporar também valores e práticas alinhados à equidade e representatividade.

## Referências

- Association of Executive Search and Leadership Consultants. (2019). *Guia global para a escolha de empresas de executive search* [Karen Greenbaum, presidente & CEO; tradução para português]. Nova York, NY: Association of Executive Search and Leadership Consultants. Disponível em: [https://www.aesc.org/sites/default/files/uploads/documents/publications/AESC\\_Global\\_Guide\\_to\\_Choosing\\_an\\_Executive\\_Search\\_Firm\\_Portuguese\\_Translation.pdf](https://www.aesc.org/sites/default/files/uploads/documents/publications/AESC_Global_Guide_to_Choosing_an_Executive_Search_Firm_Portuguese_Translation.pdf)
- Banov, R. (2000). *Recrutamento, seleção e competências* (3a ed.). Atlas.
- Beaverstock, J. V., Faulconbridge, J. R., & Hall, S. J. E. (2014). *The globalization of executive search*. Routledge.
- Biberg, J. M. M. (2019). *A evolução do recrutamento & seleção pelo uso de mídias sociais: Um estudo pela perspectiva de recrutadores e selecionadores brasileiros*. Anais do XLIII Encontro da ANPAD – EnANPAD, São Paulo, Brasil.
- Boghossian, L. F. D. (2012). *Headhunting e o processo de recrutamento e seleção de pessoas* (Monografia de graduação). Faculdade de Tecnologia e Ciências Sociais Aplicadas – FATECS, Centro Universitário de Brasília, Brasília.
- Boeije, H. (2010). *Analysis in qualitative research* (1ª ed.). SAGE Publications Ltda.
- Chiavenato, I. (2010). *Gestão de pessoas*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Câmara, H. T. de O. (2024). *Recrutamento e seleção: decisões estratégicas para contratação* (1ª ed.). São Paulo: Editora Senac.
- Clark, T. (1992). Management selection by executive recruitment consultancies: A survey and explanation of selection methods. *Journal of Managerial Psychology*, 7(6), 3–10. <https://doi.org/10.1108/02683949210018536>
- Creswell, J. W. (2014). **Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches** (4th ed.). Sage Publications.
- Coverdill, J. E., & Finlay, W. (2017). *High tech and high touch: Headhunting, technology, and economic transformation*. Cornell University Press.
- Dreher, G. F., Lee, J.-Y., & Clerkin, T. A. (2011). Mobility and cash compensation: The moderating effects of gender, race, and executive search firms. *Journal of Management*, 37(3), 651–681. <https://doi.org/10.1177/0149206309350778>
- Faulconbridge, J. R., Beaverstock, J. V., Hall, S., & Hewitson, A. (2009). The “war for talent”: The gatekeeper role of executive search firms in elite labour markets. *Geoforum*, 40(5), 800–808. <https://doi.org/10.1016/j.geoforum.2009.02.001>
- Fernandez-Mateo, I., & Fernandez, R. M. (2016). Bending the pipeline? Executive search and gender inequality in hiring for top management jobs. *Management Science*, 62(12), 3636–3655. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2015.2315>
- Ferreira, P. I. (2016). *Atração e seleção de talentos*. São Paulo: LTC.

Finlay, W., & Coverdill, J. E. (2007). *Headhunters: Matchmaking in the labor market*. Cornell University Press.

Judge, T. A., Cable, D. M., Boudreau, J. W., & Bretz, R. D. (1995). An empirical investigation of the predictors of executive career success. *Personnel Psychology*, 48(3), 485–520. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1995.tb01767>.

Khurana, R. (2002). *Searching for a corporate savior: The irrational quest for charismatic CEOs*. Princeton University Press. Princeton, NJ.

Lim, G.-S., & Chan, C. (2001). Ethical values of executive search consultants. *Journal of Business Ethics*, 29(3), 213–226

Peltokorpi, V. (2022). Headhunter-assisted recruiting practices in foreign subsidiaries and their (dys)functional effects: An institutional work perspective. *Journal of World Business*, 57(6), 101373. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2022.101373>

Pontes, B. R. (2014). *Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal* (7ª ed.). São Paulo, SP: LTr.

Sobral, F., & Peci, A. (2008). *Administração: Teoria e prática no contexto brasileiro*. Pearson Prentice Hall.