

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

MARCOS SHIGUEO ONO

**O IMPACTO DAS TECNOLOGIAS DIGITAIS NO MERCADO DE RECRUTAMENTO
E SELEÇÃO DE EXECUTIVOS BRASILEIROS**

SÃO PAULO

2021

MARCOS SHIGUEO ONO

**O IMPACTO DAS TECNOLOGIAS DIGITAIS NO MERCADO DE RECRUTAMENTO
E SELEÇÃO DE EXECUTIVOS BRASILEIROS**

Trabalho aplicado apresentado à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Gestão para a Competitividade.

Linha de pesquisa: Gestão de Pessoas

Orientadora: Profa. Dra. Beatriz Maria Braga

SÃO PAULO

2021

Ono, Marcos Shigueo.

O impacto das tecnologias digitais no mercado de recrutamento e seleção de executivos brasileiros / Marcos Shigueo Ono. - 2021.

98 f.

Orientador: Beatriz Maria Braga.

Dissertação (mestrado profissional MPGC) – Fundação Getulio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

1. Executivos - Recrutamento. 2. Executivos - Seleção e admissão. 3. Inovações tecnológicas. 4. Administração de pessoal. I. Braga, Beatriz Maria. II. Dissertação (mestrado profissional MPGC) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo. III. Fundação Getulio Vargas. IV. Título.

CDU 658.3

MARCOS SHIGUEO ONO

O IMPACTO DAS TECNOLOGIAS DIGITAIS NO MERCADO DE RECRUTAMENTO E
SELEÇÃO DE EXECUTIVOS BRASILEIROS

Trabalho Aplicado apresentado à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Gestão para a Competitividade.

Linha de Pesquisa: Gestão de Pessoas

Data de Aprovação: 29/03/2021

Banca examinadora:

Profa. Dra. Beatriz Maria Braga FGV-EAESP

Profa. Dra. Vanessa Martines Cepellos FGV-
EAESP

Prof. Dr. Marcio Ogliara FGV-EAESP

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a minha esposa Antonieta, que sempre me apoiou em meus projetos e especialmente nesta longa jornada de estudos, sempre me motivando a continuar mesmo em momentos difíceis.

Agradeço também a minha orientadora Profa. Dra. Beatriz Maria Braga, que além das orientações técnicas, valiosos *insights* e *feedbacks*, mostrou grande compreensão e paciência durante todo o processo, sempre com um sorriso no rosto.

Aos professores da Fundação Getúlio Vargas, pela dedicação com que dividiram seus conhecimentos conosco, e pelo apoio em meio à crise que vivemos nesse período.

Agradecimentos aos entrevistados, que doaram uma parte de seu precioso tempo para se dedicarem a tornar esta pesquisa realidade.

Por fim, agradeço aos colegas do mestrado, companheiros nessa jornada em busca de conhecimento, sempre prontos para ajudar em momentos de necessidade e também comemorar em momentos de alegria.

*“O conhecimento pouco é uma coisa perigosa;
Beba do fundo, ou não prove da fonte Pieriana,
Pois os goles rasos intoxicam o cérebro,
E o beber farto nos torna sóbrios outra vez”*

(Alexander Pope, 1711)

RESUMO

Este trabalho aplicado teve como propósito investigar de que forma as tecnologias digitais, como bancos de dados inteligentes, plataformas de mídias sociais e inteligência artificial, têm impactado o mercado de recrutamento e seleção de alta gestão no Brasil. Além das empresas de *Executive Search* – que intermediam a movimentação global de executivos entre entidades privadas, públicas e ONGs, organizações em busca de talentos e os potenciais candidatos –, entender o papel das empresas de tecnologia do setor – como, por exemplo, *websites* que além de serem plataformas de busca de emprego, funcionam como um local onde colaboradores podem avaliar seus empregadores de maneira *online*, e que acabam por afetar a reputação das organizações, como *Indeed* e *Glassdoor*, e as plataformas de mídias sociais como o LinkedIn – foi crucial durante a pesquisa para analisar a nova dinâmica existente entre seus atores e que hoje é permeada pelas tecnologias digitais. Para atingir esse objetivo, a metodologia utilizada foi a pesquisa qualitativa, com a realização de entrevistas semiestruturadas com profissionais das empresas de *Executive Search*, *headhunters* independentes e empresas de tecnologia do setor. O estudo mostrou que o resultado dessa convergência de tecnologias digitais modificou a maneira como as empresas de *Executive Search* buscam, selecionam e analisam os candidatos, e a mudança dos requisitos de contratação para os *Soft Skills* e o *Fit Cultural*. Para as organizações em busca de talento, seu alcance foi aumentado exponencialmente com a chegada das mídias sociais, mas também a exposição e a necessidade de criar e gerir a marca empregadora que possuem. Finalmente, para os potenciais candidatos a cargos executivos estes têm a possibilidade de buscar ativamente oportunidades profissionais, gerenciando a própria reputação através da construção da *Personal Branding*.

Palavras-chave: Tecnologias digitais, *Executive Search*, *Soft Skills*, *Fit Cultural*, Presença Digital, *Personal Branding*.

ABSTRACT

This paper aimed to investigate how digital technologies, such as smart databases, social media platforms and artificial intelligence have impacted the recruitment and selection market for executives in Brazil. In addition to the Executive Search companies, which mediate the global movement of executives between private companies, government entities and NGOs, organizations in search of talent and potential candidates, to understand the role of technology companies in the sector – for instance websites where employees can post online reviews of their employers, affecting their reputation, such as Indeed and Glassdoor, and social media platforms such as LinkedIn – was crucial during the research to analyze the new dynamics that exist between its actors and that today is permeated by digital technologies. To achieve the objective, the methodology used was qualitative research, with semi-structured interviews with professionals from Executive Search companies, technology companies in the sector and independent headhunters. The study showed that the result of the convergence of digital technologies has changed the way Executive Search companies search, select and analyze their candidates, and the change on the requirements to Soft Skills and Cultural Fit. For organizations looking for talent, their reach has increased exponentially with the arrival of social media, but also their exposure and the need to create and manage their Employer Branding. Finally, potential candidates for executive positions have the possibility to actively seek professional opportunities, managing their reputation by building their Personal Branding.

Keywords: Digital Technologies Executive Search, Soft Skills, Cultural Fit, Digital Presence, Personal Branding.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – NÚMERO DE TRANSISTORES POR CHIP, 1971 A 2017	20
FIGURA 2 – NÚMERO DE ASSINATURAS DE CELULAR A CADA 100 HABITANTES, 1960 A 2017	21
FIGURA 3 – NÚMERO DE USUÁRIOS DE INTERNET POR PAÍS, 1990 A 2017	21
FIGURA 4 – NÚMERO DE USUÁRIOS DE INTERNET POR PAÍS, 2016	22
FIGURA 5 – ETAPAS DO PROCESSO DE R&S EXECUTIVO.....	44
FIGURA 6 – MAPA DE CATEGORIAS E CÓDIGOS	45
FIGURA 7 – CÓDIGOS DA CATEGORIA INTERAÇÃO DIGITAL	49
FIGURA 8 – CÓDIGOS DA CATEGORIA LEVANTAMENTO DE INFORMAÇÕES	57
FIGURA 9 – CÓDIGOS DA CATEGORIA AVALIAÇÃO DOS CANDIDATOS	64
FIGURA 10 – CÓDIGOS DA CATEGORIA NOVOS SERVIÇOS EM R&S.....	69
FIGURA 11 – CÓDIGOS DA CATEGORIA TENDÊNCIAS	72

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – FLUXOGRAMA DA REVISÃO TEÓRICA	16
QUADRO 2 – DESAFIOS PARA O CAPITAL HUMANO	18
QUADRO 3 – TECNOLOGIAS NO AMBIENTE DE TRABALHO.....	19
QUADRO 4 – FASES DA INDÚSTRIA DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO.....	24
QUADRO 5 – VIESES DE AVALIAÇÃO NO RECRUTAMENTO E SELEÇÃO.....	28
QUADRO 6 – PROCESSO DE R&S EXECUTIVO.....	33
QUADRO 7 – ELEMENTOS DA CULTURA ORGANIZACIONAL	34
QUADRO 8 – SOFT SKILLS	36
QUADRO 9 – PROCESSOS DE INVESTIGAÇÃO CIENTÍFICA	38
QUADRO 10 – RESUMO DOS ESTUDOS SOBRE TECNOLOGIA NO R&S	39
QUADRO 11 – CODIFICAÇÃO DOS ENTREVISTADOS E ORGANIZAÇÕES	43
QUADRO 12 – RESUMO DOS IMPACTOS DA TECNOLOGIA NO MERCADO DE R&S EXECUTIVO.....	87

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – PESQUISA <i>CAREER BUILDER</i> – MOTIVO DE UTILIZAR MÍDIAS SOCIAIS EM PROCESSOS DE R&S	26
TABELA 2 – PESQUISA <i>CAREER BUILDER</i> – INFORMAÇÕES DE IMPACTO POSITIVO PARA RECRUTAR	26
TABELA 3 – PESQUISA <i>CAREER BUILDER</i> – INFORMAÇÕES DE IMPACTO NEGATIVO PARA RECRUTAR	27
TABELA 4 – TIPO DE ORGANIZAÇÃO.....	46
TABELA 5 – DADOS DEMOGRÁFICOS	47

LISTA DE SIGLAS

AESC	<i>Association of Executive Search and Leadership Consultants</i>
CERN	Organização Europeia para a Pesquisa Nuclear
HRIS	<i>Human Resources Information Systems</i>
I.A.	Inteligência Artificial
LGPD	Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais
LHC	<i>Large Hadron Collider</i>
R&S	Recrutamento e Seleção
RBV	<i>Resource-based View</i>
RH	Recursos Humanos
VoIP	<i>Voice over Internet Protocol</i>

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
2 REVISÃO TEÓRICA	16
2.1 Capital humano.....	17
2.2 Contexto tecnológico no ambiente de trabalho	19
2.3 Histórico da tecnologia no mercado de Recrutamento e Seleção.....	22
2.4 Relevância da tecnologia no atual mercado de Recrutamento e Seleção	25
2.5 Advento das mídias sociais	28
2.6 Mercado de Recrutamento Executivo.....	31
3 METODOLOGIA.....	37
3.1 Objeto de estudo e escolha da metodologia.....	37
3.2 Literatura atual e oportunidade de pesquisa	38
3.3 Coleta de dados.....	40
3.4 Características das organizações da amostra	42
3.5 Classificação das categorias e códigos	43
4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....	46
4.1 Dados demográficos	46
4.2 Resultados da análise.....	48
4.2.1 Interação digital.....	48
4.2.2 Levantamento de informações	56
4.2.3 Avaliação dos candidatos	64
4.2.4 Novos serviços em R&S	69
4.2.5 Tendências.....	71
5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	77
5.1 Tecnologias digitais	77
5.2 Foco nas pessoas.....	79
5.3 Impacto nas organizações	80
5.4 Impacto no <i>Executive Search</i>	83
5.4 Impacto nos potenciais candidatos	85
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	88
6.1 Recomendações práticas.....	89
6.1.1 Cuidados com a presença digital.....	90
6.1.2 Transparência sobre as práticas na organização.....	90
6.1.3 Curadoria de informações nas <i>Executive Search</i>	90
6.2 Limitações da pesquisa.....	91
6.3 Pesquisas futuras	91
REFERÊNCIAS	93
ANEXO.....	97

1 INTRODUÇÃO

A busca de vantagem competitiva sustentável é um dos imperativos das organizações modernas, e a procura por recursos capazes de gerar esses benefícios tem se tornado tema central de pesquisas da área de gestão estratégica e de negócios nas últimas décadas (BARNEY, 1991). Sigalas (2015) traz o conceito de vantagem competitiva sustentável como determinado atributo de uma organização, criado por recursos específicos que possibilitem a execução de objetivos estratégicos, resultando em desempenho superior ao dos concorrentes dentro do seu mercado. Tais recursos têm algumas características definidas, sendo: valiosos e raros, para gerar a vantagem competitiva; difíceis de imitar e insubstituíveis, para que sejam sustentáveis ao longo do tempo. Esses são os princípios da teoria da visão baseada em recursos – *Resource-based View (RBV)* (PENROSE, 1959; WERNERFLET, 1984; BARNEY, 1991) que constituem um dos *frameworks* mais utilizados na literatura de gestão (DELERY; ROUMPI, 2017).

Coff e Kryscnski (2011), por sua vez, acrescentam o destaque do capital humano como fonte de vantagem competitiva sustentável dentro da *RBV* desde seus primórdios, apesar de divergências sobre como funcionam os mecanismos internos que possibilitariam essa relação de causa e efeito (DELERY; ROUMPI, 2017).

Hunter e Hunter (1984) argumentam que uma das melhores maneiras de avaliar a qualidade do capital humano de uma organização é a média de sua habilidade cognitiva, pois esta tem forte relação com a atuação no trabalho. Considerando que a habilidade cognitiva é um fenômeno natural e sua ocorrência segue uma distribuição normal¹ na população, podemos inferir que são raros os indivíduos com tal capacidade. Logo, as organizações que dispõem de colaboradores com média de habilidade cognitiva maior que seus concorrentes possuem um recurso valioso. Deve-se considerar ainda a impossibilidade de uma instituição ter exatamente a mesma combinação de pessoas e suas competências, o que torna esse recurso algo difícil de imitar. O fato de cada organização se encontrar em um local específico, no tempo e espaço geográfico, também a impede de ter acesso ao mesmo *pool* de talentos. Por fim, eles são insubstituíveis, pois não existem outras fontes de vantagem competitiva sustentável que seus concorrentes poderiam criar e fazer uso para compensar as características e os resultados

¹Distribuição Gaussiana – A distribuição normal, ou curva de Gauss é um modelo utilizado para descrever o comportamento de fenômenos aleatórios e é amplamente usado para descrever fenômenos naturais (BITTENCOURT; VIALI, 2017).

disponibilizados, bem como anular essa vantagem (WRIGHT; MACHALLAN; MCWILLIANS, 1994 apud YU; CABLE, 2013):

Pessoas são os principais motores do sucesso organizacional. Uma força de trabalho talentosa ajuda as organizações a executarem e cumprirem os objetivos estratégicos. Portanto, não é surpresa que os recursos humanos sejam o componente-chave da vantagem competitiva de qualquer organização. O recrutamento, por sua vez, desempenha um papel vital na construção, nutrição e manutenção do sucesso organizacional. (YU; CABLE, 2013, p.1, tradução do autor)².

Dentre as dimensões que a gestão de recursos humanos engloba em uma organização – como desenvolvimento de líderes, gestão de performance e outros –, a atividade de selecionar e recrutar talentos para a organização em todos os níveis deixou de ser vista como uma ação transacional, e passa a ser notada com um dos pilares das organizações modernas para atingir seus objetivos estratégicos. Em outras palavras, para estabelecer vantagem competitiva a seleção de pessoal se tornou a estratégia central das organizações (KRAAIJENBRINK, 2011). Esse fenômeno ocorreu durante a transformação na maneira como as organizações eram mensuradas: se antes eram contados e qualificados o número de plantas indústrias, máquinas e equipamentos, o olhar migrou para os recursos intangíveis, como o valor da marca, a inovação e as pessoas. Para se ter uma dimensão melhor dessa mudança, nos anos 2000 a média do valor das empresas era 65% baseado nos recursos intangíveis dela, em comparação com 10% a 30% considerado no século anterior. Com isso, o foco da fonte de recursos para obter vantagem competitiva se concentra nas pessoas (BLACK; ESCH, 2019).

Beaverstock, Faulconbridge e Hall (2015) consideram que a proliferação desse tipo de organização, baseada no conhecimento, fez aumentar a demanda por pessoas altamente qualificadas em posições de média e alta gestão. Por outro lado, a massificação da educação superior após a Segunda Guerra Mundial criou um grande contingente de potenciais candidatos, o que tornou a diferenciação e a busca de talentos cada vez mais difícil. Esse cenário foi propício para que as empresas de recrutamento executivo surgissem e se consolidassem como intermediários entre os potenciais candidatos e as organizações.

Essas firmas ficaram conhecidas como *Executive Search*, e através de uma estratégia de expansão global adotada nas décadas de 1980 e 1990, com a abertura de filiais nas principais

²*People are the principal drivers of organizational success. A talented workforce helps organizations execute and deliver on strategic objectives. It is thus no surprise that human resources are a key component of any organization's competitive advantage. Recruitment therefore plays a vital role in building, nurturing, and maintaining organizational success (YU; CABLE, 2013, p.1).*

economias mundiais, incluindo o Brasil, criaram uma reputação como a única alternativa viável para acessar o *pool* de talentos executivos. Simmons (2019) argumenta que a atuação dessas empresas se tornou tão proeminente que suas práticas acabam moldando, e até mesmo regulando o mercado de talento executivo global. Do lado das organizações, elas conferem legitimidade ao processo de escolha de executivos, da mesma maneira que serviços prestados por empresas de auditoria externa conferem legitimidade aos balanços financeiros (HARVEY; BEAVERSTOCK; LI, 2019). Hamori (2010) destaca que para os potenciais candidatos, as *Executive Search* acabam por definir a carreira de executivos nas organizações através de suas recomendações, pois são vistas como as melhores fontes de conhecimento sobre o mercado de trabalho.

Nesse mesmo período, a convergência de diversas tecnologias cria um ponto de inflexão, fenômeno que transformou a forma como interagimos e nos comunicamos em sociedade. A criação da rede mundial de computadores conhecida como *World Wide Web*, a padronização de linguagens de computação e *softwares* que possibilitaram a colaboração entre organizações e pessoas em escala global, a consolidação de cadeias globais de suprimentos, a proliferação de redes de satélites e, nos últimos anos, a explosão de tecnologias móveis e suas consequências, como a chegada de *smartphones* e mídias sociais, são alguns exemplos (FRIEDMAN, 2005). Da mesma maneira como essa revolução tecnologia impactou a sociedade, o ambiente de trabalho também foi transformado: o surgimento de novas competências necessárias para interagir com as tecnologias digitais, a colaboração e relacionamento interpessoal, a própria relação entre o colaborador e os sistemas digitais de informação com suas consequências positivas e negativas, a entrada de jovens com alta fluência digital e sua convivência com colaboradores atuais nas organizações são algumas das mudanças notadas com maior relevância (COLBERT; YEE; GEORGE, 2016). Essas mudanças impactaram também a maneira como as organizações recrutam talentos no mercado (BLACK; ESCH, 2019), com a adoção de diversas tecnologias em seus processos.

Levando em consideração o papel exercido pelas empresas de *Executive Search* nas economias modernas (BEAVERSTOCK; FAULCONBRIDGE; HALL, 2015) e as mudanças ocorridas nos últimos anos no mercado de trabalho pela chegada de novas tecnologias, o estudo aqui apresentado objetiva contribuir investigando como as tecnologias digitais têm impactado o mercado de recrutamento e seleção no Brasil, com o foco voltado às posições de liderança para ser complementar as pesquisas encontradas.

O trabalho aplicado possui seis partes: a primeira traz a revisão teórica sobre o papel do capital humano, o impacto da tecnologia nas relações de trabalho e o mercado de recrutamento e seleção; a segunda descreve a metodologia adotada na pesquisa; a terceira faz a apresentação dos dados coletados; a quarta parte expõe a discussão dos resultados, sendo referenciados com a teoria; a quinta apresenta as considerações finais e as limitações da pesquisa, e ao final temos as recomendações práticas derivadas deste estudo.

teoria da vantagem competitiva sustentável baseada no *Resource Based View*. Ao mesmo tempo o tópico de mídias sociais foi aprofundado, e seguiram com os assuntos sobre privacidade de dados e o *Cybervetting*. A revisão sobre o contexto tecnológico teve como desdobramentos os impactos da tecnologia na sociedade e no ambiente de trabalho, o surgimento das tecnologias digitais e sua adoção nos processos de R&S.

Durante as entrevistas e a análise do material coletado foram realizadas novas pesquisas para compreender os conceitos de *Soft Skills* e do *Fit Cultural*, bem como a marca empregadora e o *Personal Branding*. Foram observadas ainda as tendências tecnológicas para o setor, assim como para o mercado de *Executive Search*.

Nesta seção do trabalho aplicado temos a revisão das principais teorias que serviram de base para a pesquisa e estão divididas em seis partes: a teoria sobre o capital humano, o contexto tecnológico das últimas décadas, o histórico da adoção da tecnologia nos processos de R&S nesse período, a relevância atual do uso da tecnologia no R&S, o advento das mídias sociais e por fim o mercado de recrutamento e seleção executivo.

2.1 Capital humano

O termo capital humano é frequentemente usado para fazer referência a um grupo de pessoas e a utilização de seu conceito pode ser encontrada desde os textos do economista Adam Smith em 1776 (GOLDIN, 2016). Desde então, tem sido explorado por diversas correntes de pensamento econômico e social.

Becker (1993) destaca, em seu livro sobre o capital humano, como os estudos relacionados ao aumento de renda das nações desenvolvidas não encontraram explicações para sua aceleração baseada apenas no aumento do capital físico, como seu parque industrial ou capacidade de produção agrícola; e que esses se voltaram para outros fatores, como mudanças tecnológicas e o capital humano. Em termos econômicos, podemos fazer a comparação entre capital humano e capital físico recorrendo ao que diz Goldin:

O capital humano é o estoque de habilidades produtivas, talentos, saúde e experiência da força de trabalho, assim como o capital físico é o estoque de instalações, equipamentos, máquinas e ferramentas. Dentro de cada tipo de capital, o desempenho, a safra e a eficiência podem variar. Os estoques de capital humano e físico são produzidos por meio de um conjunto de decisões de investimento, onde o investimento é oneroso em termos de custos diretos e, para

o investimento em capital humano, em termos do custo de oportunidade do tempo do indivíduo. (GOLDIN, 2016, p.22, tradução do autor)³.

Investimentos em educação, treinamento profissional e saúde auxiliam no desenvolvimento das habilidades, conhecimento e saúde das pessoas o que, por sua vez, são capazes de produzir melhores resultados monetários e psicológicos. Porém, os investimentos são recebidos pelas pessoas de maneira desigual e acabam resultando em uma força de trabalho com qualidades mal distribuídas (BECKER, 1993).

Hunter e Hunter (1984) apontam que não só as habilidades e conhecimentos adquiridos são distribuídos de maneira desigual, mas também a capacidade cognitiva, considerados fatores cruciais para o aprendizado, são encontradas seguindo uma distribuição normal na população. Isso quer dizer que pessoas com alta capacidade de aprendizado são raras.

Coff e Krysenki (2011) apontam que os estudos recentes dedicados a entender os mecanismos por trás dos recursos e capacidades que geram vantagem competitiva sustentável apontam o papel crítico do capital humano, definido pelos autores como a soma das competências dos indivíduos, para criar e manter as vantagens competitivas. Com isso, destacam três desafios (Quadro 2) para compor o capital humano – indivíduos com competências valiosas para a organização.

Quadro 2 – Desafios para o capital humano

Atração	<ul style="list-style-type: none">• Existem informações imperfeitas e assimétricas sobre as competências dos indivíduos nos mercados de trabalho.• Há incerteza quanto à capacidade e vontade dos funcionários de investir em competências específicas da empresa.• É difícil avaliar até que ponto os indivíduos se encaixam na organização.
Retenção	<ul style="list-style-type: none">• As redes externas dos funcionários aumentam a mobilidade (e a rotatividade).• As contribuições idiossincráticas dos indivíduos podem ser inobserváveis, tornando pouco claro quem deve ser mantido.
Motivação	<ul style="list-style-type: none">• As contribuições individuais variam para a produtividade da equipe e são difíceis de observar e recompensar.• As pessoas colocam valores únicos nas recompensas e respondem aos incentivos de maneira diferente.

Fonte: Coff e Krysenki, 2011.

³ Human capital is the stock of productive skills, talents, health and expertise of the labor force, just as physical capital is the stock of plant, equipment, machines, and tools. Within each type of capital, the performance, vintage and efficiency can vary. The stocks of human and physical capital are produced through a set of investment decisions, where the investment is costly in terms of direct costs and, for human capital investment, in terms of the opportunity cost of the individual's time. (GOLDIN, 2016, p.22)

2.2 Contexto tecnológico no ambiente de trabalho

Hirayama (2013-14) descreve como as interações cotidianas se transformaram com a chegada da internet, não só através das mídias sociais, mas também pelos meios de comunicação digitais e diversas plataformas construídas a partir da chegada da fibra óptica e da banda larga, e principalmente depois do aparecimento dos *smartphones*. Os limites geográficos foram reduzidos e em muitos casos retirados completamente das interações do cotidiano e relações profissionais (FRIEDMAN, 2005).

Dentre estas mudanças, as relações de trabalho foram transformadas em sua estrutura fundamental. Friedman (2005) destaca como a revolução criada pela conjunção de diversos fatores no final da década de 80 – desde o marco do fim da Guerra Fria em 1989 com a queda do muro de Berlim, que iniciou um novo ciclo do capitalismo, até a padronização de tecnologias de linguagem de computador e a conexão dos continentes via fibra ótica –, permitiu que indivíduos pudessem interagir entre si nas relações de trabalho. Tudo isso ignorando as barreiras de distância, cultura e linguagem e liderando uma nova etapa de globalização; privilégio antes reservado aos Estados Nacionais nas grandes navegações do século XVI e corporações multinacionais no século XX.

Com essas transformações, a lógica do trabalho que exigia a presença física das pessoas foi modificada. Assim, um grande ciclo de mudanças teve início a partir da colaboração remota dentro das universidades para pesquisas científicas até a terceirização de atividades transacionais como contabilidade, *call centers* e cálculo de impostos de pessoas físicas, cujos serviços migraram (atividades transacionais) dos Estados Unidos para a Índia, no início dos anos 2000. No Quadro 3 destacamos algumas das tecnologias que modificaram a dinâmica no ambiente profissional.

Quadro 3 – Tecnologias no ambiente de trabalho

Tecnologia	Impacto
Criação da <i>World Wide Web</i>	A possibilidade de que um computador se conectasse a outro foi a base para as mudanças ocorridas no ambiente de trabalho.
Padronização das linguagens de computador	A padronização das linguagens de computador permitiu que pessoas de diferentes partes do mundo pudessem se comunicar, ainda que de maneira simples.
Fibra ótica	A tecnologia de fibra ótica aumentou exponencialmente a capacidade de transmissão de dados. Sua rápida expansão durante o início dos anos 1990 permitiu que indivíduos pudessem colaborar entre si, ainda que de maneira simples.

<i>Workflow Software</i>	A criação de programas de trabalho profissionais (<i>Workflow Softwares</i>) como o <i>Microsoft Office</i> , que utilizam a internet como base, permitiu que a colaboração se tornasse global. Essa mudança permitiu movimentos como a criação de cadeias globais de suprimentos e a terceirização de serviços.
<i>Search Engines</i>	Antes da chegada da tecnologia das máquinas de busca (<i>Search Engines</i>) como o Google, a capacidade de busca de informações na internet era restrita, pois era necessário saber exatamente onde encontrar a informação. Com as <i>Search Engines</i> , houve um aumento exponencial dessa capacidade.
Tecnologias móveis	As tecnologias móveis como <i>wireless</i> (redes sem fio), <i>VoIP</i> (transmissão de voz através da internet) e de <i>file sharing</i> (compartilhamento de arquivos na internet) permitiu que indivíduos pudessem criar, compartilhar e receber conteúdo. Essas são as tecnologias básicas dos <i>smartphones</i> atualmente.

Fonte: adaptado de Friedman, 2005.

Tendo a tecnologia assumido um lugar relevante no ambiente de trabalho, especialmente pela maneira como os ciclos schumpeterianos de destruição criativa tornaram-se mais curtos (HILBERT, 2020) podemos inferir que as mudanças que ela tem catalisado vêm no mesmo passo de sua evolução. Trackray, Brock e Jones (2015) trazem no livro sobre Gordon Moore – um dos fundadores da fabricante de microprocessadores da *Intel Corporation* –, um estudo feito em 1965, e revisado em 1975, uma previsão de evolução da capacidade de processamento dos computadores, conhecido como *Moore's Law*. Eles previram que o poder de processamento iria dobrar a cada dois anos e isso se confirmou nas décadas seguintes. Porém, após os anos 2000 essa curva tem se acentuado, como ilustram as Figuras 1, 2, 3 e 4.

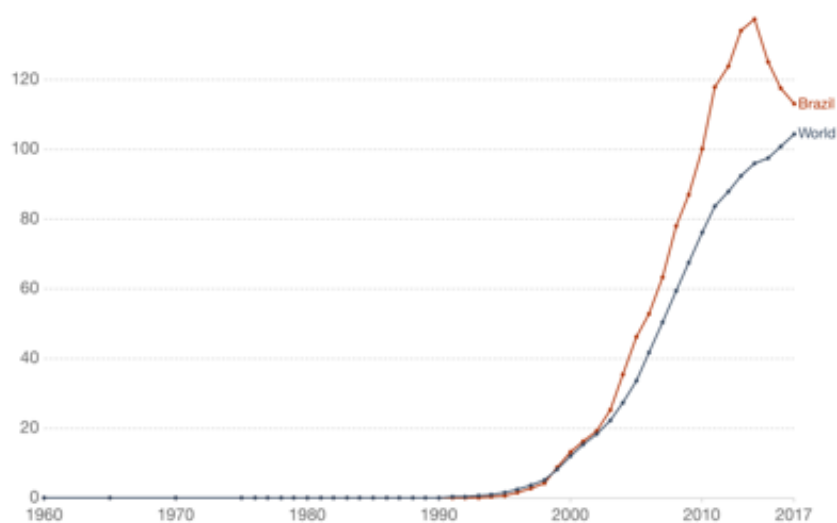
Figura 1 – Número de transistores por chip, 1971 a 2017



Fonte: *Our World in Data*, 2020.

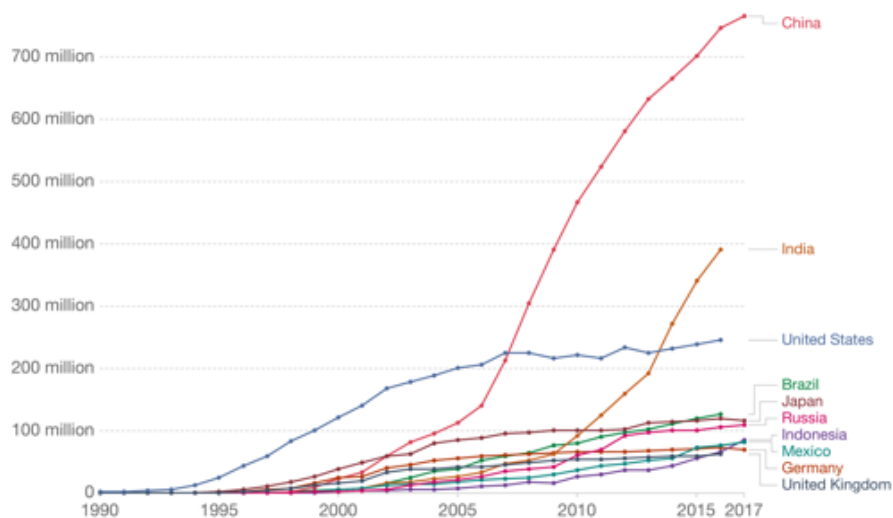
Esta evolução, no entanto, possibilitou que novas tecnologias digitais se tornassem acessíveis e uma grande parcela da população pode beneficiar-se, especialmente de tecnologias móveis e acesso à internet.

Figura 2 – Número de assinaturas de celular a cada 100 habitantes, 1960 a 2017



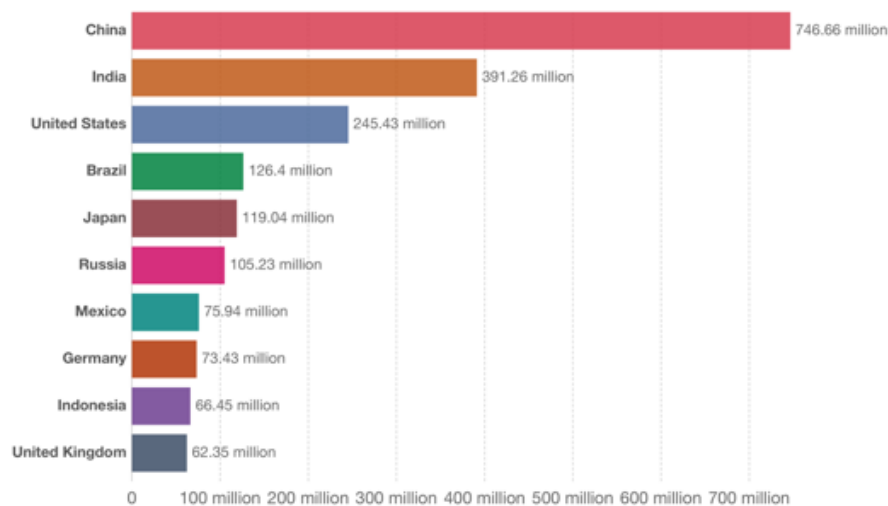
Fonte: *Our World in Data*, 2020.

Figura 3 – Número de usuários de internet por país, 1990 a 2017



Fonte: *Our World in Data*, 2020.

Figura 4 – Número de usuários de internet por país, 2016



Fonte: *Our World in Data*, 2020.

Os dados acima mostram que o Brasil figura entre os países do primeiro grupo no que diz respeito à adoção de novas tecnologias – a frente de países como Japão e Alemanha – e sentiu de maneira intensa seus efeitos nos últimos anos na dinâmica de como a sociedade interage; e não poderia ser diferente nas relações de trabalho (HIRAYAMA, 2013-14). Porém, as ondas de tecnologia encontraram um ambiente despreparado para lidar com as mudanças, caso, por exemplo, do ponto de vista legal como a falta de normas e regulações; fatos que estimularam o uso caótico destas tecnologias.

2.3 Histórico da tecnologia no mercado de Recrutamento e Seleção

Em 1994 quando o primeiro *website* de recrutamento *online* foi criado – *Monster* (www.monster.com) – o recrutamento feito de forma virtual ainda estava em seus primórdios e era usado como um sistema de trocas de currículos entre candidatos e empregadores. Importante lembrar que a *World Wide Web*, desenvolvida nos Estados Unidos no final da década de 50 para a de 60 como uma rede de troca de informações para uso militar, só em 1969 teve seu uso civil iniciado como rede de comunicação entre laboratórios de pesquisa dos EUA.

O panorama detalhado sobre o início deste processo, montado por Lievens e Harris (2003), descreve como as *websites* eram consideradas apenas ferramenta de facilitação, que potencializava tanto as possibilidades de candidatos encontrarem mais oportunidades como o de

organizações identificarem talentos de maneira mais prática e rápida. A discussão inicial trata também da criação dos primeiros *websites* especializados que passaram a concentrar oferta e demanda de oportunidades de trabalho. Esse cenário foi relativamente estável até o surgimento das mídias sociais, que mudaram de forma radical a maneira como as pessoas passaram a se relacionar e interagir no dia a dia. Os processos de R&S em pouco tempo começam a ser desenhados e executados nestas novas mídias.

Berkelaar (2010) lembra como a prática de Recrutamento e Seleção teve uma guinada com o advento das mídias sociais e das ferramentas de busca. Até então a prática não era moldada para novas tecnologias. O setor descobriu rapidamente que poderia utilizar os novos meios de comunicação e interação para fazer uma investigação mais efetiva dos candidatos, com um custo muito menor do que pelos métodos tradicionais.

Do lado das empresas, buscar candidatos que não teriam conhecimento da vaga de outra maneira, e do lado dos candidatos foi possível eliminar barreiras geográficas, culturais e de comunicação, além de aumentar potencialmente a empregabilidade deles através do monitoramento de seu perfil *online* e das oportunidades veiculadas por organizações em todo o globo (BIBERG, 2019).

Para que tais práticas fossem construídas, era necessário não apenas revisar processos, mas sim entender que a própria estrutura e as normas sociais estavam em transformação e, portanto, as políticas das organizações deveriam acompanhar esse processo de forma contínua. A migração dos comportamentos e interações cotidianos foi um dos fatores que tiveram maior influência nesse processo (BERKELAAR, 2010).

Como estudo de um caso notório podemos citar Purvis (2015) que trata das vantagens criadas com o atual recrutamento digital. Caso da Líder de Aquisição de Talentos da Organização Europeia para a Pesquisa Nuclear (CERN), responsável por trazer os talentos que irão desenvolver e operar o *Large Hadron Collider* (LHC), considerado o maior acelerador de partículas e um dos mais ousados projetos científicos já criados, e que conta com um time de mais de doze mil cientistas de cento e dez países. Apesar de ser um projeto amplamente conhecido e divulgado não só nos meios científicos, seu maior desafio seria buscar as pessoas ideais para cada parte da empreitada. E para um desafio de tal magnitude, sua busca pelas mentes mais brilhantes de cada área da ciência não poderia ter fronteiras de país, idioma, cultura ou política.

Purvis descreve como as ferramentas atuais de recrutamento digital e a adoção de mídias sociais foram vitais ao sucesso de sua jornada para atrair pessoas altamente competentes e competitivas, e também destaca como sua estratégia foi sendo adaptada quando novas tendências surgiam com os avanços tecnológicos recentes. O autor menciona também o papel crucial das plataformas e sistemas integrados de Recursos Humanos, que conseguiram processar todas as informações necessárias para fazer filtros em todas as áreas de conhecimento necessárias. Um exemplo é a capacidade de automaticamente se conectarem em inúmeras plataformas de recrutamento em universidades para seleção de pesquisadores; tarefa que seria inviável sem esse auxílio tecnológico.

As transformações alavancadas pela tecnologia influenciaram todas as áreas de Recursos Humanos dentro das organizações, com a integração interna e externa de sistemas de gerenciamento. No caso específico do braço de recrutamento e seleção, podemos traçar um panorama a partir do início da década de 1990, vendo como Black e Esch (2019) classificam a evolução da indústria por meio da adoção das novas tecnologias e seus resultados:

Quadro 4 – Fases da indústria de Recrutamento e Seleção

Fase	Período	Características
Recrutamento Analógico	Até a segunda metade da década de 1990	<ul style="list-style-type: none"> • Sem a intermediação de tecnologias digitais; • Necessidade de ir fisicamente ao local da vaga ou procurar em anúncios físicos; • Uso de indicações pessoais para vagas; • Baixo alcance tanto de candidatos como de organizações; • Baixo grau de assertividade na contratação; • Posição passiva por parte do candidato.
Recrutamento Digital 1.0	Após a segunda metade da década de 1990	<ul style="list-style-type: none"> • Início do uso de tecnologia, com a massificação da internet; • Primeiro site de empregos (<i>Monster</i>) começa a se tornar popular; • Aumento exponencial do alcance de candidatos e organizações; • Candidatos podem escolher vagas com que se adaptam melhor; • Organizações aumentam a eficácia no Recrutamento e Seleção; • Inúmeras empresas são criadas no setor, expandido o uso da tecnologia.
Recrutamento Digital 2.0	De 2010 até 2015	<ul style="list-style-type: none"> • O capital humano começa a ser visto com uma fonte essencial de vantagem competitiva, o que alavancou investimentos na área de R&S; • Surgimento de tecnologia capaz de consolidar o conteúdo dos <i>sites</i> de emprego; • Candidatos e organizações podem ir a um lugar e acessar os dados de múltiplos <i>sites</i>; • Expansão das mídias sociais, com efeito exponencial no acesso a

		informações dos candidatos e das organizações; <ul style="list-style-type: none"> • Organizações utilizam as mídias sociais para buscar candidatos com mais eficiência; • Uso do <i>Cybervetting</i> aumenta exponencialmente.
Recrutamento Digital 3.0	Iniciado em 2015	<ul style="list-style-type: none"> • Facilidade de aplicar para uma posição através de tecnologias digitais aumenta muito o volume recebido por organizações; • Início da utilização efetiva de inteligência artificial na indústria de R&S por grandes organizações para lidar com o volume elevado de candidatos; • I.A. (Inteligência Artificial), a capacidade de máquinas de simular o pensamento humano e criar ações como se fossem pessoas, permite que organizações possam ser mais eficientes e efetivas em todas as fases de R&S, incluindo a busca de candidatos passivos; • Utilização de I.A. ainda é limitado pelo seu alto custo de implementação.

Fonte: adaptado de Black e Esch, 2020.

O uso dessas ferramentas ocorre de maneira diferente dependendo da organização estudada, de acordo com suas capacidades técnicas e financeiras, bem como suas necessidades de talentos. No entanto, tanto as novas ferramentas como as tecnologias tornaram-se disponíveis de maneira mais abrangente em empresas do setor tecnológico, *websites* e mídias sociais que incorporaram ou lideraram a adoção de tais recursos.

2.4 Relevância da tecnologia no atual mercado de Recrutamento e Seleção

Com o aumento da migração das atividades cotidianas de comunicação e interação para as mídias sociais (HIRAYAMA, 2013-14), naturalmente *headhunters*, organizações e potenciais candidatos começam a redirecionar o foco para essas plataformas. Os *headhunters*, com o objetivo de entender e analisar melhor os candidatos e serem mais efetivos nas contratações, logo vislumbraram o potencial da nova ferramenta. Entre os motivadores para essa mudança está a facilidade de encontrar informações adicionais sobre potenciais candidatos, a falta de regulamentação sobre o acesso a esses dados, além da possibilidade de encontrar informações que os candidatos não colocam em seu currículo (BLACK; JOHNSON, 2012).

Se no passado para encontrar um candidato com potencial e perfil adequado a uma vaga o *headhunter* tinha como ferramenta uma rede de contatos pessoal, além da divulgação de vagas em jornais, revistas e locais públicos, com a chegada de novas tecnologias nos últimos anos esse poder de buscas cresceu no mesmo ritmo da expansão da internet, transformando-se

completamente com as mídias sociais. A migração não foi apenas percebida em um dos atores da indústria de Recrutamento e Seleção. Ela afetou todos que atuam no setor: empresas de consultoria que buscam candidatos, organizações interessadas em novos talentos e pessoas à procura de novas oportunidades profissionais, como vagas de trabalho.

Pesquisa realizada pela *Career Builder*, um dos maiores *websites* de recrutamento e seleção global, em 2016, com uma amostra de 2.186 gerentes de recrutamento e 3.031 profissionais de recursos humanos, revela que 60% dos participantes optam por mídias sociais quando do processo de Recrutamento e Seleção. Em novo levantamento da *Career*, feito em 2018, este percentual saltou para 70%. A Tabela 1 traz os motivos que levaram a esse aumento.

Tabela 1 – Pesquisa *Career Builder* – Motivo de utilizar mídias sociais em processos de R&S

Motivo de utilizar mídias sociais em processos de R&S	%
Informações que apoiam suas qualificações para o trabalho	58
Se o candidato tiver uma persona profissional <i>online</i>	50
O que outras pessoas estão postando sobre o candidato	34
Um motivo para não contratar o candidato	22

Fonte: *Career Builder*, 2018.

Outros números da pesquisa de 2018 chamam a atenção, como por exemplo: 47% dos empregadores dizem que se não encontrarem informações *online* sobre o candidato eles têm menos chances de serem chamados para uma entrevista, enquanto 20% afirmaram que esperam que os candidatos tenham uma presença *online*. Dentre as informações que se mostraram positivas no processo de Recrutamento e Seleção a Tabela 2 apresenta alguns destaques:

Tabela 2 – Pesquisa *Career Builder* – Informações de impacto positivo para recrutar

Informações com impacto positivo	%
As informações de histórico do candidato a emprego comprovaram suas qualificações profissionais para o trabalho	37
O candidato a emprego era criativo	34
O <i>site</i> do candidato transmitia uma imagem profissional	33
O candidato a emprego era completo e apresentava uma ampla gama de interesses	31
Teve uma boa noção da personalidade do candidato ao emprego, pode ver um bom encaixe na cultura da empresa	31

O candidato a emprego tinha ótimas habilidades de comunicação	28
O candidato recebeu prêmios e elogios	26
Outras pessoas postaram ótimas referências sobre o candidato ao emprego	23
O candidato a emprego interagiu com as contas de mídia social da empresa	22
O candidato postou um vídeo atraente ou outro conteúdo	21
O candidato a emprego tinha muitos seguidores ou assinantes	18

Fonte: *Career Builder*, 2018.

Os motivos que causaram a não contratação do candidato (Tabela 3) confirmam essa tendência detectada na pesquisa:

Tabela 3 – Pesquisa *Career Builder* – Informações de impacto negativo para recrutar

Informações com impacto negativo	%
O candidato postou fotos, vídeos ou informações provocativas ou inadequadas	40
O candidato postou informações sobre ele bebendo ou usando drogas	40
O candidato a emprego fez comentários discriminatórios relacionados à raça, gênero, religião, outros	31
O candidato a emprego estava ligado a comportamento criminoso	30
O candidato a emprego mentiu sobre as qualificações	27
O candidato a emprego tinha habilidades de comunicação fracas	27
O candidato a emprego falou mal de sua empresa anterior ou colega de trabalho	25
O nome de tela do candidato a emprego não era profissional	22
O candidato a emprego compartilhou informações confidenciais de empregadores anteriores	20
O candidato a emprego mentiu sobre uma ausência	16
Candidato a emprego postava com muita frequência	18

Fonte: *Career Builder*, 2018.

Essa prática é denominada de *Cybervetting*, que segundo Berkelaar (2017) e Berg (2015) compreende a busca por informações que estejam disponíveis de maneira *online* no processo de Recrutamento e Seleção como, por exemplo, em mídias sociais sem autorização prévia e conhecimento do candidato e que se soma ao processo seletivo.

Biberg (2019) destaca em seu estudo evidências que o *Cybervetting* é praticado no Brasil, porém com maior intensidade em cargos considerados juniores, ou seja, vagas em que os candidatos têm pouca experiência e menor remuneração. No caso de potenciais candidatos a

vagas que requerem mais experiência e sejam mais bem remunerados, o estudo aponta uma menor utilização dessa prática, mas com uma tendência de aumento no futuro.

Podemos citar a fronteira dessa evolução como as mudanças ocasionadas pelo uso de I.A. nas atividades de Recrutamento e Seleção que trazem mais velocidade aos processos e permitem análises de dados impossíveis de serem feitas por humanos, além de eliminar possíveis vieses na avaliação de candidatos diminuindo muito a efetividade dos processos seletivos (BLACK; ESCH, 2019):

Quadro 5 – Vieses de avaliação no Recrutamento e Seleção

Vieses de avaliação no Recrutamento e Seleção	
Viés de ancoragem	A informação que um recrutador vê ou ouve primeiro molda de forma indevida ou influencia como ele interpretará subsequentemente as informações.
Viés de confirmação	Os recrutadores procuram e anotam informações que confirmam os julgamentos iniciais positivos ou negativos sobre os candidatos a emprego.
Viés de similaridade	Os recrutadores, de maneira inconsciente, favorecem candidatos que sejam semelhantes a eles, independentemente de essas semelhanças serem bons indicadores do desempenho subsequente dos candidatos.

Fonte: Black; Esch, 2019.

2.5 Advento das mídias sociais

De acordo com o Instituto *Our World in Data* (2019, 2020), baseado na Universidade de Oxford no Reino Unido, uma em cada duas pessoas do mundo teve acesso à internet em 2019 (3,5 bilhões de pessoas), e uma a cada três pessoas utiliza mídias sociais de alguma maneira. Ainda, seguindo as informações da organização, em 2004 a plataforma *MySpace* atingiu um milhão de usuários ativos. Quinze anos depois, o Facebook, hoje a maior rede social do mundo, conta com 2,38 bilhões de usuários ativos. Esses números mostram que duas em cada três pessoas que usam a internet estão conectadas à plataforma, sendo um dos exemplos da velocidade de expansão das mudanças provocadas nos últimos anos por avanços tecnológicos.

Machado (2016) faz uma revisão da literatura existente sobre o tema entre 2008 e 2014, exatamente no período em que as mídias sociais emergiram e estavam sendo massificadas, como por exemplo, Facebook em 2004 e LinkedIn em 2002. Apesar de serem consideradas privadas pelos seus usuários, com exceção da rede LinkedIn que tem caráter predominantemente profissional, a pesquisa revela que da mesma maneira que a vida social e as interações das

pessoas foram “digitalizadas”, ou seja, estão cada vez mais *online* e disponíveis, a procura por indícios de qualificação por parte das organizações também passou para esse novo universo.

O referido estudo revela como as organizações perceberam que, ao contrário de um currículo, nas mídias sociais as pessoas tendem a se mostrarem de maneira mais verdadeira, em especial para comportamentos que são esperados em seus quadros. Com isso, a procura por informações não profissionais tem sido utilizada em diversas fases do processo de recrutamento, desde a seleção de currículos para checar informações básicas até as fases finais em que se espera que o candidato tenha um comportamento que a organização entenda como ideal para o cargo em questão. Um dos destaques do estudo é que a maior parte das percepções dos *headhunters* é negativa (quatro em cada cinco respondentes da pesquisa), ou seja, ocorre em detrimento do candidato. A informação contida em ambientes digitais não profissionais é projetada em outros ambientes e, a partir disso é feita uma inferência sobre a reprodução deste comportamento e seus efeitos negativos nos espaços de trabalho.

A busca por informações não profissionais, denominada pelo termo *Cybervetting* como dito antes, tem despertado diversas outras polêmicas sobre direito à privacidade, questões éticas e de diversidade (BERG, 2015; BERKELAAR, 2017; BIBERG, 2019).

A influência das mídias sociais nos processos de Recrutamento e Seleção tem inspirado diversos estudos sobre o tema. Caso de Cassiano, Lima e Zuppani (2016) que realizaram uma pesquisa com a empresa *ManpowerGroup*, presente em 80 países e com mais de 3.100 escritórios, abrangendo quatro linhas de negócio da empresa, que atuam em diversas indústrias. Os participantes desse levantamento responderam um questionário *online* e a análise dos dados mostrou que para as posições temporárias ou terceirizadas e com os menores salários a utilização de mídias sociais pelos *headhunters* era menor, enquanto em cargos administrativos ou gerenciais a uso do recurso digital era significativamente maior. Outro ponto de destaque foi a constatação de que mais de 90% dos entrevistados revelaram usar redes sociais como ferramenta profissional, ou seja, para analisar candidatos.

Biberg (2019), por outro lado, destaca pontos importantes referentes ao estado atual dos processos de Recrutamento e Seleção por meio de mídias sociais no Brasil: as mídias sociais mais escolhidas para procurar por candidatos são Facebook e LinkedIn, o que é compreensível levando em consideração o fato de que o país conta com um dos maiores contingentes de usuários das duas plataformas no mundo; *headhunters* analisam redes sociais não profissionais em busca de

comportamentos que possam causar uma futura demissão e também para analisar a aparência física dos candidatos. Outro ponto importante da pesquisa destacada pelos entrevistados ouvidos nesse estudo é o ganho de eficiência proporcionado pelas novas ferramentas, que colaboram para suprir a demanda por mais candidatos qualificados em cada vez menos tempo, em especial o uso de mídias sociais para campanhas de recrutamento *online* que tem alto grau de acerto na busca de perfis específicos.

Broughton et al. (2013) apresentam um interessante ponto de vista sobre o recrutamento via mídias sociais e seu impacto em questões éticas como privacidade e igualdade de oportunidades. Esta reflexão transpõe questões éticas que são tratadas em processos seletivos tradicionais caso, por exemplo, da igualdade de oportunidade. Um dos grandes trunfos das mídias sociais é ter o alvo voltado para públicos mais específicos; pessoas com características entendidas ‘não desejadas’ poderiam ficar de fora de processos de seleção. Além de este tipo de atitude ser discriminatória, ela é proibida na maioria dos países ocidentais. Porém, não encontra respaldo em regulamentações atuais sobre o tema. Neste caso, a discussão trata de questões de legislação; por exemplo, pessoas com deficiências.

Não existe um monitoramento ou verificação das práticas e dos critérios utilizados nos processos de Recrutamento e Seleção *online*, e por conta disto é impossível prever ou evitar que questões discriminatórias sejam evidenciadas e punidas. Um bom exemplo são os filtros por idade, local de moradia ou fotos nas plataformas de Recrutamento e Seleção, que podem ser caracterizadas como discriminação. Outra questão atual abordada no estudo trata sobre privacidade e os limites a respeito de onde as organizações podem buscar informações de potenciais candidatos, que no momento é ilimitada.

Berg (2015) pesquisa e estabelece em seu estudo quatro tipos de comportamento *online*, a saber: profissional, pró-social, antissocial e irrelevante para recrutamento; e destaca que *headhunters* buscam pelos perfis não profissionais, pois pretendem encontrar aspectos sociais que os candidatos não gostariam de associar aos perfis profissionais deles. Esse tipo de vínculo está alinhado à Teoria da Atribuição de *Weiners's* ao atribuir às pessoas que elas sejam causadoras de seus próprios problemas e passem a ser vistas como profissionais indesejados (BOHNERT; ROSS, 2010 apud BERG, 2015). Fica claro também que a fronteira entre vida privada e pessoal se entrelaça mais do que nunca nesse processo (BERKELAAR, 2010). No Brasil, o *Cybervetting* também é praticado, porém diferente de outros estudos sobre o tema, notou-se em destaque o

foco para a aparência física das pessoas (BIBERG, 2019) ao invés de comportamentos. O destaque para as questões éticas dessa prática permeia boa parte dos estudos e deve ser analisada em futuros investigações.

2.6 Mercado de Recrutamento Executivo

A origem das empresas de *Executive Search* tem início nos Estados Unidos após a Segunda Guerra Mundial, sendo geradas dentro das grandes empresas de contabilidade e gestão da época. Nas décadas seguintes esse tipo de serviço se espalhou pelo resto do mundo, com escritórios nas capitais dos países liderando a expansão. Essa expansão foi motivada por fatores como: o boom econômico do pós-guerra nos EUA e na Europa; a crescente falta de executivos e trabalhadores qualificados e o aumento da mobilidade permitiram que organizações buscassem talento em outras regiões. (FAULCONBRIDGE; BEAVERSTOCK; HALL, 2015).

Harvey, Beaverstock e Li (2019) destacam como as *Executive Searches* tornaram-se os intermediários para movimentações em mercados de trabalho de elite, em profissões altamente técnicas como cientistas ou engenheiros aeronáuticos, mas principalmente de executivos. Essencialmente, sua função é recrutar pessoas que atendem a necessidade de seus clientes, promovendo a melhor combinação possível entre as expectativas do executivo e da organização.

Faulconbridge et al. (2015) compilam uma lista com os principais serviços oferecidos pelas consultorias de *Executive Search*:

- *Executive Search*
- Avaliações do CEO e do Comitê da Diretoria/Consultoria de Gestão de Mudanças
- Gestão provisória
- Auditorias de gestão
- *Coaching*
- Centros de desenvolvimento
- Desenvolvimento de liderança
- Gestão de desempenho
- Planejamento de sucessão
- Avaliação de talento
- Desenvolvimento de talento

- Avaliação psicométrica
- Consultoria de remuneração

Ainda de acordo com os autores citados acima, a tecnologia teve papel crucial durante a década de 1990 na legitimação dos esforços das empresas de consultorias de *Executive Search* e *headhunters* para aproximar suas práticas de metodologias científicas, como serviços jurídicos e contábeis.

- Mapeamento do mercado – onde pesquisadores e consultores usam seu conhecimento inerente do setor industrial de pesquisa (por exemplo, nanotecnologia, varejo, saúde, exploração de petróleo, banco privado) e contatos estabelecidos para compilar longas listas de candidatos confiáveis para mais pesquisas básicas através de ferramentas tecnológicas.
- Análise de banco de dados – onde os pesquisadores realizam análises detalhadas do banco de dados eletrônico de candidatos da empresa, que pode incluir uma população total de candidatos potenciais na casa das centenas de milhares e milhões. Pacotes de *software* sofisticados são usados para filtrar e identificar candidatos relevantes para atribuições de trabalho específicas. Esses bancos de dados são o substituto eletrônico inevitável para o confiável ‘Rolodex’ usado extensivamente desde o final da década de 1950 para armazenar informações de negócios de um indivíduo, geralmente na forma de cartões de visita furados.
- *Sourcing* – onde os pesquisadores tentam encontrar e filtrar de contatos conhecidos e indivíduos marcados nas recomendações do banco de dados da empresa de outros candidatos em potencial que não foram identificados pelo *headhunter*.

Conforme a AESC (2018), organizações de médio e grande porte usam empresas de consultoria ou *headhunters* externos para buscar executivos por motivos diversos, dentre eles:

- Acesso a potenciais candidatos que normalmente seriam difíceis de contatar;
- Profissionalismo, confiança e confidencialidade de um consultor externo;
- Objetividade, baseado na experiência de busca em diversas indústrias, mercados e posições;
- Possibilidade de encontrar e atrair candidatos diversos de alto nível;
- Profundo conhecimento da indústria, mercado e posição;
- Alta probabilidade de identificar o talento corretamente;
- Planejamento de sucessão, avaliações internas do *pool* de talentos e mapeamento externo;
- Redução de risco de contratações erradas.

Ainda, segundo a AESC, organizações utilizam *serviços* especializados para preencher posições de alta gestão porque raramente possuem o conhecimento necessário para fazer o processo internamente. Os contatos necessários para realizar a busca no mercado, em concorrentes ou mesmo em indústrias diferentes podem causar situações estranhas e antiéticas no caso de concorrentes.

No Brasil não há entidade que represente o setor; logo não temos os números exatos do mercado brasileiro de maneira consolidada. Porém, a presença de um grande número de multinacionais do setor no país mostra que o mercado nacional tem uma demanda significativa para o segmento de R&S.

A AESC (2018) destaca uma metodologia sugerida para seus membros (Quadro 6), com etapas bem definidas.

Quadro 6 – Processo de R&S executivo

<i>Etapas do Executive Search</i>	<i>Descrição do processo</i>
Expectativa dos clientes	Análise os detalhes da carta de contratação, incluindo o escopo dos serviços, cronograma, taxas, despesas, política de cancelamento e quaisquer restrições ou situações fora do limite. Combine a estratégia de pesquisa, incluindo empresas-alvo, estratégias candidatas e metas de diversidade. Discuta a abordagem de comunicação do cliente e do candidato. Entenda as prioridades e expectativas do cliente.
Cultura do cliente e perfil do candidato	Compreenda completamente a organização do cliente, sua cultura, suas estratégias de longo prazo e objetivos de curto prazo. Discuta os principais concorrentes e entenda as estratégias do cliente, bem como a estrutura da organização. Desenvolva o perfil do candidato considerando responsabilidades e sensibilidades culturais. Desenvolva e concorde com a estratégia de pesquisa.
A procura	Após a confirmação da documentação, pesquisa completa e independente do candidato pelo consultor ou pela equipe de pesquisa da empresa. Relatórios verbais e escritos sobre o andamento da pesquisa, incluindo o escopo da pesquisa e <i>feedback</i> do mercado. A pesquisa aprofundada inclui mapeamento de mercado do concorrente direcionado, pesquisa digital e chamadas de <i>sourcing</i> .
Avaliação de candidatos	Um processo iterativo e aberto, testando candidatos potenciais em relação aos requisitos preliminares. Conduza entrevistas preliminares para avaliação de alto nível, seguidas por uma avaliação mais abrangente da lista mais curta de candidatos de alto potencial. Inclua relatórios escritos e avaliações antes das entrevistas com o cliente. Entrevistas pessoais aprofundadas pelo consultor de pesquisa, verificação de credenciais, avaliação psicométrica conforme apropriado e avaliação dos pontos fortes e fracos do indivíduo em relação ao cargo.

<i>Onboarding</i>	Faça parceria com o cliente e o candidato selecionado após a data de início para ajudar na integração do candidato no novo trabalho e no ambiente do cliente.
Negociando para um “sim”	Participação ativa nas negociações finais entre as partes para garantir que o cliente tenha a melhor oportunidade de recrutar com sucesso o candidato escolhido.
Referências e <i>background check</i>	Antes da seleção final, verificação de referência abrangente em nome do cliente. Chegue a um acordo com o cliente sobre a abordagem para uma verificação aprofundada de antecedentes do(s) candidato(s) líder(es) para ajudar a garantir “nenhuma surpresa”.

Fonte: AESC, 2018.

Entre as etapas descritas na metodologia da associação, destacamos a que procura entender a cultura organizacional na busca de um candidato com perfil adequado. Esta etapa é chamada no mercado de R&S executivo de *Fit Cultural*.

Schein descreve a cultura organizacional como sendo:

[...] o modelo dos pressupostos básicos, que um dado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu no processo de aprendizagem, para lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna. Uma vez que os pressupostos tenham funcionado bem o suficiente para serem considerados válidos, eles são ensinados aos demais membros da organização como a maneira certa a descer, perceber, pensar e sentir em relação àqueles problemas. (SCHEIN, 1984).⁴

A autora destaca (Quadro 7) os elementos mais frequentemente citados que compõe a cultura organizacional.

Quadro 7 – Elementos da cultura organizacional

Valores	Definições a respeito do que é importante para se atingir o sucesso. Observa-se que, em geral, as empresas definem alguns poucos valores, que resistem ao teste do tempo, os quais são constantemente enfatizados. Ainda que elas tendam a personalizar os seus valores, podemos verificar que eles guardam algumas características comuns: importância do consumidor, padrão de desempenho excelente, qualidade e inovação, importância da motivação intrínseca etc.
----------------	---

⁴Organizational culture is the pattern of basic assumptions that a given group has invented, discovered, or developed in learning to cope with its problems of external adaptation and internal integration, and that have worked well enough to be considered valid, and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems. (SCHEIN, 1984).

Crenças e pressupostos	Geralmente usados como sinônimos para expressar aquilo que é tido como verdade na organização. Quando um grupo ou organização resolve seus problemas coletivos, esse processo inclui alguma visão de mundo, algum mapa cognitivo, algumas hipóteses sobre a realidade e a natureza humana. Se o sucesso ocorre, aquela visão de mundo passa a ser considerada válida. Os pressupostos tendem a tornarem-se inconscientes e inquestionáveis.
Ritos, rituais e cerimônias	São exemplos de atividades planejadas que têm consequências práticas e expressivas, tornando a cultura mais tangível e coesa. Exemplos dessas atividades constituem grande parte do que é desenvolvido pelos Departamentos de Recursos Humanos; como nos casos de admissão, promoção, integração, demissão etc.
Estórias e mitos	Enquanto as estórias são narrativas de eventos ocorridos que informam sobre a organização, os mitos referem-se a estórias consistentes com os valores organizacionais, porém sem sustentação nos fatos. Ambos os elementos preenchem funções específicas, tais como: mapas, símbolos, <i>scripts</i> etc.
Tabus	Demarcam as áreas de proibições, orientando o comportamento com ênfase no não permitido. A literatura consultada não dá maior atenção ao assunto, preferindo deter-se em casos de tragédias organizacionais e sugerindo formas de se lidar com elas.
Heróis	Personagens que incorporam os valores e condensam a força da organização; fala-se dos heróis natos e dos criados. É comum as organizações chamadas culturas fortes exibirem os seus heróis natos, como: Tom Watson, da IBM; John Rockefeller, da Standard Oil; Henry Ford, da Ford, entre outros.
Normas	As regras que defendem o comportamento que é esperado, aceito e sancionado pelo grupo, podendo estar escritas ou não.
Processo de comunicação	Inclui uma rede de relações e papéis informais que comportam padres, fofoqueiros, conspiradores, contadores de estórias etc. Ele desenvolve funções importantes como a de transformar o corriqueiro em algo brilhante, podendo ser usado na administração da cultura.

Fonte: Freitas, 1991.

O *Fit Cultural* leva também em consideração outros elementos, como os *Soft Skills*:

Soft Skills são traços de caráter, atitudes e comportamentos – ao invés de aptidão ou conhecimento técnico. *Soft Skills* são as habilidades intangíveis, não técnicas e específicas da personalidade que determinam os pontos fortes de alguém como líder, facilitador, mediador e negociador. (ROBLES, 2012, p.457⁵, tradução do autor).

⁵*Soft skills are character traits, attitudes, and behaviors – rather than technical aptitude or knowledge. Soft skills are the intangible, nontechnical, personality-specific skills that determine one's strengths as a leader, facilitator, mediator, and negotiator* (ROBLES, 2012, p.457).

Segundo estudo de Watts e Watts (2008 apud DESHPANDE; MUNSHI, 2020, p.7) os *Soft Skills* são responsáveis por 85% do sucesso profissional, além de ocupar posição de destaque nas políticas e estratégias de treinamento e desenvolvimento de pessoas nas organizações modernas.

Robles (2012, p.457) em seu estudo com 90 executivos encontrou 490 *Soft Skills*, dentre os quais os dez mais citados estão contemplados no Quadro 8.

Quadro 8 – *Soft Skills*

<i>Soft Skills</i>	Definição
Comunicação	Oral, fala, escrita, apresentação, escuta.
Cortesia	Boas maneiras, etiqueta, etiqueta comercial, gracioso, diga por favor e obrigado, respeitoso.
Flexibilidade	Adaptabilidade, vontade de mudar, aprendiz ao longo da vida, aceita coisas novas, ajusta-se, ensinável.
Integridade	Honesto, ético, moral elevado, tem valores pessoais, faz o que é certo.
Habilidades interpessoais	Simpático, pessoal, senso de humor, amigável, carinho, empático, tem autocontrole, paciente, sociabilidade, cordialidade, habilidades sociais.
Atitude positiva	Otimista, entusiasmado, encorajador, feliz, confiante.
Profissionalismo	Profissional, bem vestido, aparência, equilibrado.
Responsabilidade	Responsável, confiável, faz o trabalho, engenhoso, autodisciplinado, quer fazer bem, consciencioso, bom senso.
Trabalho em equipe	Cooperativo, se dá bem com os outros, agradável, solidário, prestativo, Colaborativo.
Ética no trabalho	Trabalhador, disposto a trabalhar, leal, iniciativa, automotivado, pontual, bom comparecimento.

Fonte: Robles, 2012.

Em sua revisão de literatura Deshpande e Munshi (2020) citam uma série de estudos mostrando a crescente importância dos *Soft Skills* não apenas para os cargos de liderança, mas para toda a força de trabalho.

3 METODOLOGIA

Esta seção do trabalho aplicado traz a metodologia adotada descrevendo as técnicas e parâmetros empregados para desenhar a pesquisa, o processo de definição e escolha da amostra e da coleta de dados que formam a base deste estudo.

3.1 Objeto de estudo e escolha da metodologia

Este trabalho aplicado teve como propósito investigar de que forma as tecnologias digitais, como bancos de dados inteligentes, plataformas de mídias sociais e inteligência artificial, têm impactado o mercado de recrutamento e seleção de alta gestão no Brasil. Para atingir esse objetivo, três fontes primárias de dados foram usadas: estudos e artigos acadêmicos sobre o tema, publicações setoriais e de empresas de referência do segmento e, por fim, uma série de 15 entrevistas semiestruturadas com *headhunters* e profissionais da indústria, especializados em cargos de liderança.

As percepções, conhecimento e visão dos entrevistados sobre o tema do estudo compõem a base de dados que será analisada neste trabalho. Para executar tal análise, é preciso adotar uma metodologia consagrada, como explica Gil:

Para que um conhecimento possa ser considerado científico, torna-se necessário identificar as operações mentais e técnicas que possibilitam a sua verificação. ou, em outras palavras, determinar o método que possibilitou chegar a esse conhecimento. (GIL, 2019, p.9).

Ainda segundo Gil (2019), a abordagem metodológica pode fazer uso de diversos tipos de regras, de acordo com o modelo de objeto de estudo e destaca as bases lógicas de raciocínio no processo de investigação científica dos fatos da natureza e da sociedade, resumidos no Quadro 9.

Quadro 9 – Processos de investigação científica

Dedutivo	<ul style="list-style-type: none"> • Parte do geral para o particular. • Parte de princípios reconhecidos como verdadeiros e indiscutíveis. • Mais utilizado em ciências como a física e a matemática. • Suas conclusões são indiscutíveis.
Indutivo	<ul style="list-style-type: none"> • Parte do particular para o geral. • O conhecimento é baseado na experiência. • Suas conclusões são apenas prováveis.
Hipotético-dedutivo	<ul style="list-style-type: none"> • Utiliza-se da observação, antecipação e intuição científica. • Ao invés de buscar provas para confirmar, procurar evidências empíricas para derrubar a hipótese. • A hipótese é válida depois de utilizar o método, até que surja um fato que a invalide.
Dialético	<ul style="list-style-type: none"> • Interpretar a realidade como uma luta constante entre opostos. • Os fatos sociais não podem ser considerados isoladamente. • Privilegia o qualitativo sobre o quantitativo nas pesquisas.
Fenomenológico	<ul style="list-style-type: none"> • Levar em consideração apenas o fenômeno observável. • Descrever a experiência tal como ela é, vivida e descrita pelo sujeito do estudo. • A realidade é a que o sujeito comunica.

Fonte: Gil, 2019.

Dentre os processos listados, o método fenomenológico se adéqua melhor ao objeto em análise, pois a compreensão deste fenômeno será através das descrições de experiências vividas e comentadas pelos entrevistados. Creswell, referindo-se a outros autores, traz a definição de pesquisa fenomenológica:

É um projeto de investigação proveniente da filosofia e da psicologia em que o pesquisador descreve as experiências vividas de indivíduos sobre um fenômeno conforme descrito pelos participantes. Essa descrição culmina na essência das experiências de vários indivíduos que vivenciaram o fenômeno. Este projeto tem fortes fundamentos filosóficos e normalmente envolve a realização de entrevistas. (GIORGI, 2009; MOUSTAKAS, 1994 apud CRESWELL, 2014, p.42⁶, tradução do autor).

3.2 Literatura atual e oportunidade de pesquisa

A revisão de literatura mostrou uma oportunidade de pesquisa em decorrência de ter sido notada a falta de estudos focados no tema de R&S e tecnologia nos cargos de liderança e alta

⁶Phenomenological research is a design of inquiry coming from philosophy and psychology in which the researcher describes the lived experiences of individuals about a phenomenon as described by participants. This description culminates in the essence of the experiences for several individuals who have all experienced the phenomenon. This design has strong philosophical underpinnings and typically involves conducting interviews (GIORGI, 2009; MOUSTAKAS, 1994 apud CRESWELL, 2014, p.42).

gestão no Brasil. Os estudos encontrados e escolhidos para compor a base teórica deste trabalho aplicado abordam o tema de maneira geral sem diferenciar os cargos em questão. O Quadro 10 traz em resumo dos trabalhos focados no tema e a base de sua pesquisa, ou seja, amostra usada para montar o estudo. A grande maioria deles tem foco no recrutamento feito pelas organizações, e não por consultorias especializadas. O referido quadro apresenta um comparativo dos estudos selecionados durante a revisão de literatura, mostrando qual é base de pesquisa de cada um deles, bem como a amostra.

Quadro 10 – Resumo dos estudos sobre tecnologia no R&S

Autor	Ano	Base da pesquisa	Nome do estudo
Allen, Otondo e Mahto	2007	Pesquisa feita em <i>websites</i> por 816 estudantes	<i>Web-based Recruitment: Effects of Information, Organizational Brand, and Attitude Towards a Web Site Application Attraction.</i>
Almeri, Martins e Paula	2013	Questionário enviado para 20 agências de emprego	O uso das redes sociais virtuais nos processos de recrutamento e seleção.
Berg	2015	200 profissionais escolhidos aleatoriamente que utilizam Facebook	<i>Cybervetting: a common antecedent's model.</i>
Berkelaar	2010	45 pessoas ligadas a recrutamento; 6 delas em consultorias de recrutamento e seleção	<i>Cyber-vetting: Exploring the implications of online information for career capital and human capital decisions.</i>
Biberg	2019	16 <i>headhunters</i> diversos	Mídias Sociais em processos de recrutamento & seleção: um estudo pela perspectiva de <i>headhunters</i> e selecionadores brasileiros.
Broughton, Foley, Ledermaier e Cox	2013	Três estudos de casos em organizações e 401 profissionais de RH em pesquisa <i>online</i>	<i>The use of social media in the recruitment process.</i>
Cassiano, Lima e Zuppani	2016	45 profissionais de R&S de uma consultoria	A eficiência das redes sociais em processos de recrutamento organizacional.
Chiang e Suen	2015	Cinco <i>headhunters</i> e cinco profissionais buscando colocação	<i>Self-presentation and hiring recommendations in online communities: lessons from LinkedIn.</i>
Kroker, Tonon e Niada	2018	Seis profissionais de Recursos Humanos em entrevistas e 90 profissionais de R&S de maneira <i>online</i>	Uso e influência das redes sociais virtuais nos processos de recrutamento e seleção: uma análise na perspectiva de profissionais de Recursos Humanos.

Fonte: elaborado pelo autor com base na revisão de literatura.

O comparativo de literatura nos permite notar que os estudos focaram o tema de recrutamento em geral, sem fazer distinção por cargos ou posições. Como foi visto, o recrutamento de executivos segue processos diferentes dos demais cargos. Logo, não pode ser colocado na mesma situação. Desse modo, temos uma oportunidade de pesquisa para agregar ao conhecimento já construído em estudos anteriores.

3.3 Coleta de dados

A coleta de dados ocorreu durante o período de 28 de agosto a 9 de outubro de 2020, por intermédio de entrevistas semiestruturadas em um roteiro composto por dez perguntas abertas, previamente estabelecidas e sem alternativas de respostas (ANEXO). O objetivo foi explorar como e se os *headhunters* brasileiros levam em consideração a presença digital dos potenciais candidatos aos cargos executivos nos processos de Recrutamento e Seleção.

O roteiro foi testado de maneira informal com dois *headhunters* com quem o autor mantém relação privada e não seriam convidados para a pesquisa empírica. A primeira versão do roteiro mostrou-se aquém do esperado, pois ele direcionava as respostas do participante. Uma segunda versão, dessa vez com perguntas mais abertas, foi testada e mostrou-se adequada aos objetivos do estudo. A partir da primeira série de entrevistas notou-se também a necessidade de incluir pessoas ligadas à área de tecnologia da indústria. Com isso duas outras pessoas foram convidadas e aceitaram participar da pesquisa.

Devido à situação de isolamento social, requerida pelas autoridades governamentais para o combate da pandemia de COVID-19, as entrevistas ocorreram através de plataforma digital de vídeo conferência (Plataforma Zoom) para segurança e conforto do pesquisador e principalmente dos entrevistados. Todas foram gravadas digitalmente e transcritas logo que finalizadas. Os dados transcritos foram carregados no *software* MaxQda Pro 2020, para a organização da análise de conteúdo.

A amostra foi selecionada levando em consideração os principais atores da indústria de Recrutamento e Seleção no Brasil, formado por grandes consultorias multinacionais, empresas nacionais, *headhunters* independentes e as empresas de tecnologia que atuam como *playing field* (FRIEDMAN, 2005). Como o objetivo das entrevistas era entender o processo de recrutamento e seleção em sua totalidade, o convite foi feito para profissionais seniores das organizações, que

poderiam montar um quadro com uma visão estratégica da indústria. Do total de entrevistados, 80% detinham cargos de liderança dentro de suas organizações.

Creswell (2014) destaca a importância de situar a relação do autor do estudo com o objeto de sua pesquisa, para entender se houve influência dessa relação na construção e interpretação dos dados. Neste ponto, um fator a ser considerado é o acesso às organizações e profissionais pelo pesquisador, que teve facilidade para fazer o convite usando sua rede de contatos. A organização na qual ele trabalha usa periodicamente serviços de recrutamento externo, sendo o pesquisador o responsável por contratar tal serviço. A contratação deste serviço é sempre feita através de concorrência aberta, auditada posteriormente pela empresa.

A lista das instituições e respectivos profissionais que fazem parte desta pesquisa tem origem nas relações de trabalho do pesquisador quando este necessita abrir concorrência para ocupação de cargos que sua empresa precisa. E essas relações se mantêm de forma periódica com o intuito de conservar o contato profissional em futuras concorrências. Dessa maneira, o contato com estes profissionais utilizou o mesmo canal de comunicação, porém desde o início foi deixado claro que esta era uma iniciativa pessoal e que não teria qualquer tipo de vínculo ou obrigação com a organização de ambos.

O convite, feito de maneira formal a 18 *headhunters*, recebeu retorno positivo de 13 deles. Durante as primeiras entrevistas, notou-se a necessidade de entrevistar também pessoas relacionadas às empresas de tecnologia do setor, o que foi feito para 4 pessoas, sendo que duas aceitaram integrar a pesquisa. Com isso, o total de participantes chegou a 15 profissionais.

No caso dos dois participantes das empresas de tecnologia, a mesma estrutura de entrevista foi utilizada, com o mesmo roteiro e perguntas. Os dois participantes apresentaram grande experiência no setor de recrutamento e seleção, logo as perguntas foram respondidas de maneira natural. A grande contribuição dessas entrevistas foi a visão da evolução da tecnologia no setor sob um ângulo diferente: a visão das organizações que se transformaram em referência da indústria.

Segundo Glass e Strauss (1976 apud MIYAYO, 2017, p.5) saturação é quando a coleta de dados adicionais não traz novas informações para o objeto da pesquisa. Miyato (2017) destaca no mesmo estudo as divergências quanto a esse conceito, citando vários autores que apontam para diferentes direções quanto à quantidade mínima de entrevistados, como podemos determinar que um assunto realmente se esgotou. No caso da pesquisa aqui apresentada, após a décima segunda

entrevista constatamos que os dados coletados nas entrevistas não traziam informações que pudessem acrescentar novos resultados ou contrariar as entrevistas anteriores.

3.4 Características das organizações da amostra

As quinze organizações selecionadas para o estudo representam quatro dos principais tipos de atores da indústria de Recrutamento e Seleção no Brasil. As descrições de cada uma delas se basearam no depoimento de seus integrantes que fizeram parte da pesquisa. O mercado de *Executive Search* não possui uma entidade do setor no Brasil que faça uma compilação dos números da indústria, com isso não foi possível trazer dados exatos do tamanho desse mercado. A seguir, podemos ver um resumo das características de cada um dos tipos:

a) Grandes consultorias (multinacionais)

As grandes consultorias de Recrutamento e Seleção da amostra representam algumas das maiores multinacionais do ramo, sendo que as sedes se encontram nos Estados Unidos, Espanha e Inglaterra. Elas são caracterizadas pelo uso intensivo de tecnologia, processos bem estruturados e rígidos de Recrutamento e Seleção. Todas têm sistemas proprietários de busca e monitoramento de candidatos digital, tendo realizado altos investimentos nos últimos anos para tornarem-se mais competitivas. Notamos que os investimentos coincidem com a chegada e crescimento das empresas de tecnologia de Recrutamento e Seleção.

b) Consultorias boutique

Empresas nacionais em sua maioria formadas por profissionais oriundos de grandes consultorias. Sua especialidade é prover tratamento mais personalizado para seus clientes, como forma de diferenciação das grandes multinacionais.

c) *Headhunters* independentes

São profissionais autônomos, bem conectados com organizações e o mercado de trabalho em geral. Têm como característica principal sua rede de relacionamento. Com a chegada das empresas de tecnologia tiveram seu alcance maximizado, pois além de sua rede de relacionamento pessoal, conseguem encontrar potenciais candidatos e clientes através de mídias sociais e outras ferramentas.

d) Empresas de tecnologia de Recrutamento e Seleção

Organizações que transformaram a indústria global de Recrutamento e Seleção, com sua própria evolução marcando o passo de desenvolvimento desse mercado. Essas empresas fazem parte do movimento de transformação digital que vem democratizando e digitalizando informações em passos cada vez mais acelerados (HILBERT, 2020). Essa disponibilidade de informações modificou a dinâmica sobre como pessoas e organizações constroem suas relações de trabalho.

As organizações e entrevistados são descritos ao longo do texto com a codificação apresentado no Quadro 11.

Quadro 11 – Codificação dos entrevistados e organizações

Código Nome	Código	Código Empresa	Tipo de Empresa
Entrevistado 1	E1	Empresa A	Consultoria de Recrutamento
Entrevistado 2	E2	Empresa B	Consultoria de Recrutamento
Entrevistado 3	E3	Empresa C	<i>Headhunter</i> independente
Entrevistado 4	E4	Empresa D	Consultoria de Recrutamento
Entrevistado 5	E5	Empresa E	Tecnologia para Recrutamento e Seleção
Entrevistado 6	E6	Empresa F	Consultoria de Recrutamento
Entrevistado 7	E7	Empresa G	Tecnologia para Recrutamento e Seleção
Entrevistado 8	E8	Empresa H	Consultoria de Recrutamento
Entrevistado 9	E9	Empresa I	Consultoria de Recrutamento
Entrevistado 10	E10	Empresa J	Consultoria de Recrutamento
Entrevistado 11	E11	Empresa K	Consultoria de Recrutamento
Entrevistado 12	E12	Empresa L	Consultoria de Recrutamento
Entrevistado 13	E13	Empresa M	Consultoria de Recrutamento
Entrevistado 14	E14	Empresa N	Consultoria de Recrutamento
Entrevistado 15	E15	Empresa O	Consultoria de Recrutamento

Fonte: elaborado pelo autor.

3.5 Classificação das categorias e códigos

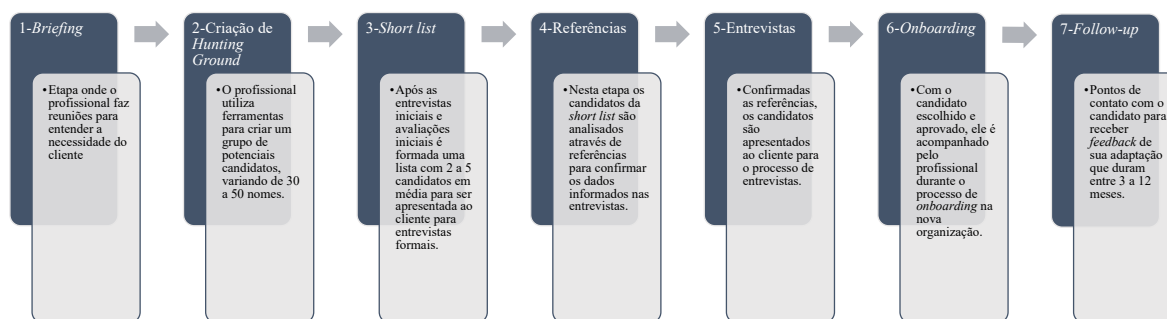
Bardin (2016) descreve as fases da análise de conteúdo de acordo com três etapas: pré-análise; exploração do material e tratamento dos resultados com inferência e interpretação.

As três primeiras entrevistas foram planejadas de modo a ter participantes de diferentes tipos de organizações, sendo o primeiro oriundo de uma grande consultoria multinacional, o segundo de uma consultoria boutique nacional e o terceiro um *headhunter* independente. Desse

modo seria possível identificar falhas no roteiro e na estrutura das entrevistas. Nesta primeira etapa, após as três entrevistas serem transcritas, foi realizada uma leitura flutuante do conteúdo e iniciado o processo de codificação dos dados.

Os resultados iniciais mostraram uma semelhança na metodologia adotada pelos entrevistados, com etapas similares ao processo descrito pela AESC (2018). Podemos ver na Figura 5 o processo descrito pelos três primeiros entrevistados; um padrão usado de forma semelhante pelos outros participantes da pesquisa.

Figura 5 – Etapas do processo de R&S executivo



Fonte: elaborada pelo autor.

Com todas as entrevistas realizadas e transcritas, os dados coletados foram primeiramente codificados de acordo com o tema do estudo. Após a primeira revisão do material, foi definida uma nova estrutura baseada nas etapas do processo de R&S como descrito pelos entrevistados e também pela metodologia sugerida pela AESC. Com isso, uma parte dos códigos criados sofreu alterações para excluir trechos duplicados em mais de uma categoria.

Após as entrevistas terem sido devidamente codificadas, as etapas do processo foram usadas como um *framework* de análise para estruturar as categorias e seus respectivos códigos:

a) Interação digital

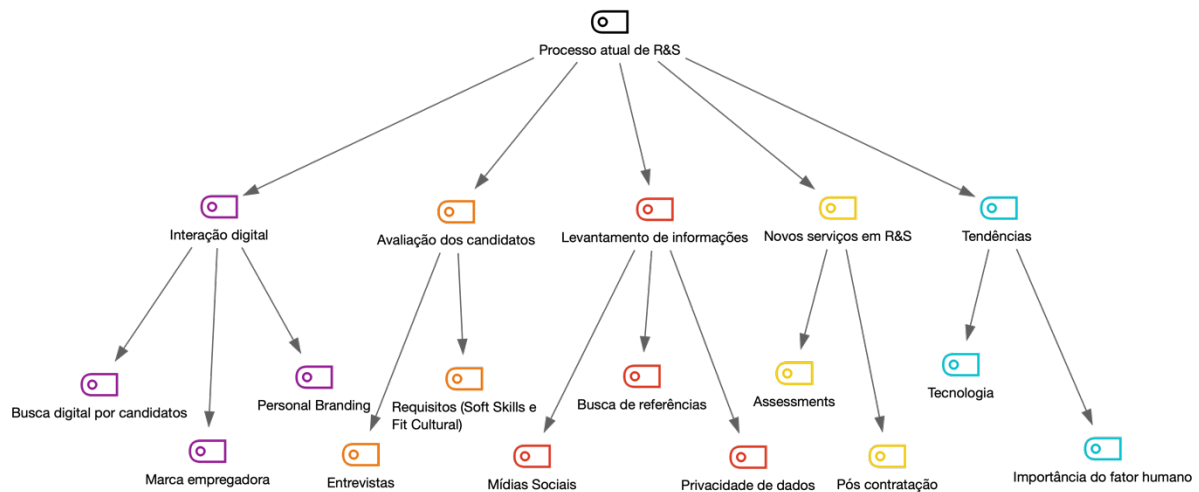
- a. Busca digital de candidatos
- b. Marca empregadora
- c. *Personal Branding*

b) Levantamento de informações

- a. Mídias Sociais
- b. Busca de referências

- c. Privacidade de dados
- c) Avaliação dos candidatos
 - a. Entrevistas
 - b. Requisitos (*Soft Skills e Fit Cultural*)
- d) Novos serviços em R&S
 - a. *Assessments*
 - b. Pós-contratação
- e) Tendências
 - a. Tecnologia
 - b. Importância do fator humano

Figura 6 – Mapa de categorias e códigos



Fonte: elaborada pelo autor.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

4.1 Dados demográficos

A seguir temos os dados demográficos das organizações e profissionais participantes da amostra. Como mencionado antes, as organizações presentes foram caracterizadas de acordo com informações disponíveis em material institucional (no caso das consultorias multinacionais) e pela própria descrição de seus sócios (no caso das consultorias boutique).

Foi firmado um acordo de confidencialidade entre o pesquisador e os entrevistados garantindo que as identidades deles e das organizações que representam permaneceriam ocultas. Durante as entrevistas o nome de algumas organizações teve diversas menções, porém como havia participantes dessas mesmas organizações fazendo parte da pesquisa, tais nomes também foram ocultados.

Tabela 4 – Tipo de organização

Tipo de organizações presentes na pesquisa	Qtde
Consultoria de Recrutamento e Seleção – Multinacional	6
Consultoria de Recrutamento e Seleção – Boutique	6
<i>Headhunters</i> Independentes	1
Tecnologia para Recrutamento e Seleção	2

Fonte: elaborada pelo autor.

A escolha das organizações representadas na pesquisa ocorreu de maneira a equilibrar o tipo de estrutura presente. Realizamos ainda dois convites para *headhunters* independentes participarem do estudo, porém eles declinaram por motivos diversos. No caso das empresas de tecnologia participantes elas representam dois dos principais *players* do mercado, sendo que os depoimentos de seus representantes foram fundamentais para entender o pano de fundo das mudanças e adoção de novas tecnologias. Mais do que trazer novos fatos, eles amarraram ideias que estavam soltas nas demais entrevistas ao narrarem o passo a passo das transformações ocorridas na indústria de R&S.

Na Tabela 5 temos os dados demográficos dos participantes da pesquisa:

Tabela 5 – Dados demográficos

Dados demográficos	
Cargo	Qtde
<i>Country Manager</i>	1
<i>Partner</i>	8
Diretor	1
Gerente	2
Consultor	3
Tempo no cargo	
<5 anos	1
5 - 10 anos	11
>10 anos	3
Faixa etária	
30 - 35 anos	5
35 - 40 anos	8
40 > anos	2
Gênero	
Homens	8
Mulheres	7

Fonte: elaborada pelo autor.

A análise dos dados demográficos dos entrevistados mostra um balanço de gênero, sendo oito homens e sete mulheres. Um dos padrões que se destacam entre os pesquisados é que parte significativa não começou a carreira na indústria de Recrutamento e Seleção. Em 70% dos casos são profissionais que trabalhavam em mercados específicos e foram contratados para recrutar nesse mercado de R&S:

E4: Bom, na verdade eu comecei em recrutamento acho que como a maioria das pessoas: caindo de paraquedas, principalmente para quem não é... Acho que têm dois pilares e duas esferas: quem realmente de fato começou fazendo uma faculdade de psicologia e aí sempre quis fazer RH e migrou para área de recrutamento, não desenvolvimento. E tem o outro lado da moeda que eu acho que até a própria *Empresa 10* que trouxe muito isso de tentar trazer pessoas do mercado que tivessem o conhecimento específico de uma área de negócios para recrutar para aquela área de negócios.

E8: [...] trazendo sempre pessoas que venham na área. Eu, por exemplo, tenho uma base em finanças. Minha carreira começou na área financeira e eu entrei

nesse mundo recrutando para finanças. Então, a ideia é sempre trazer pessoas que venham com *expertise* para atuar na área. Assim a gente consegue falar um pouco a mesma língua.

De acordo com os entrevistados, é comum que haja nas multinacionais do ramo uma compartimentalização por segmentos de indústria variando de acordo com a demanda existente na organização. E este é um fator relevante para a percepção do uso da tecnologia porque, no caso de uma especialização por indústria, nas consultorias multinacionais os *headhunters* possuem uma rede de contatos significativa do setor e fazem uso dela como ferramenta primária. Logo, eles têm a impressão de não dependerem tão fortemente da tecnologia. No caso das consultorias boutiques e *headhunters* independentes, a necessidade de adotar ferramentas tecnológicas que disponibilizem informações é sentida de maneira mais clara.

Além da segmentação por indústria, existe uma divisão por senioridade do tipo de posição buscada nas multinacionais. Dentro dessa estruturação, o setor que trabalha nos projetos de alta gestão normalmente leva o nome de *Executive Search*, quanto maior a senioridade da posição, menor é o uso de tecnologia empregada no processo de R&S.

Os participantes da pesquisa que atuam em multinacionais comentaram que o caminho de carreira natural dentro destas organizações começa nas divisões que cuidam de posições juniores e podem evoluir até o *Executive Search*. Isso permite uma visão completa das metodologias utilizadas nas diferentes vagas de trabalho. Como o restante dos entrevistados também tem experiências profissionais em multinacionais, eles demonstram conhecimento sobre as tecnologias usadas em várias posições.

4.2 Resultados da análise

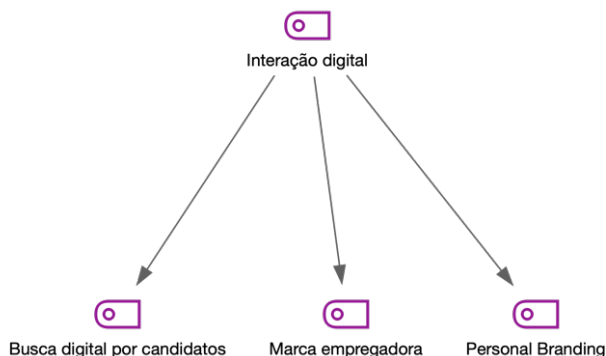
Esta parte do trabalho aplicado apresenta os resultados da análise de dados da pesquisa. Ela será feita seguindo a estrutura de categorias e códigos, com os respectivos trechos e suas análises.

4.2.1 Interação digital

A primeira categoria inclui os códigos relacionados aos meios de interação digital entre os atores da indústria de R&S, o executivo em destaque neste estudo e potenciais candidatos,

organizações buscando talentos e *headhunters* de cargos de alta gestão. Esses componentes, representados na Figura 7, formam os códigos relacionados a esta categoria.

Figura 7 – Códigos da categoria interação digital



Fonte: elaborada pelo autor.

4.2.1.1 Busca digital por candidatos

A interação inicial onde o *headhunter* busca potenciais candidatos para uma posição teve mudanças significativas com a chegada de tecnologias digitais, conforme comenta a participante E13 ao ser indagada sobre como a maneira de recrutar executivos no Brasil se transformou nos últimos anos:

E13: Eu acho que o acesso às pessoas tanto por rede social quanto WhatsApp, quanto à facilidade de você conectar as pessoas isso mudou no bom sentido para as três pontas. Então, se você pegar a dez anos atrás, isso nem tanto, oito, sete anos atrás a gente tinha o nosso arquivo de executivos. A gente digitalizava. Era papel, currículo impresso. Não vinha por e-mail sempre, não era tão simples a pessoa enviar o currículo por e-mail. Então, a gente tinha cadastro dessa pessoa dentro dos arquivos. Para você falar com essas pessoas rápido como a gente fala hoje, não necessariamente a pessoa tinha um celular tão fácil para falar e tão rápido, disponível. Ela tinha que estar na casa dela e tal.

Essas mudanças incluem desde a digitalização de documentos, passa por tecnologias móveis como o celular até chegada das plataformas de mídias sociais. Entretanto, o grande destaque é o acesso à presença digital de profissionais. Esse movimento mudou completamente a dinâmica do mercado de R&S, num primeiro momento trazendo eficiência para este processo:

E04: Antigamente no *hunting* clássico a gente tinha que ligar para recepção e saber quem era o cara responsável pela área de finanças da empresa. Então, hoje em dia você não precisa mais disso.

E10: Eu preciso entrar naquela empresa e encontrar aquele profissional. Hoje em dia está muito mais fácil fazer isso porque a gente tem conhecimento das pessoas, a gente conhece muitas pessoas e também a informação está muito mais fácil do que antes. Antigamente precisava ligar na empresa, descobrir quem é a pessoa etc. Hoje, a gente encontra essa informação na internet. Qualquer busca que a gente faça a gente encontra quem é a pessoa que está naquela empresa.

O entrevistado E10 destaca como a maneira de contatar pessoas dentro das organizações foi modificada com a disponibilidade de informações encontradas de maneira *online*. Os participantes da pesquisa com mais tempo de experiência comentam como os contatos que desenvolveram dentro das organizações eram um fator de vantagem competitiva, mas que hoje estes dados estão disponíveis para qualquer pessoa que busque informação, elevando o nível de competitividade do mercado, como ilustram os trechos abaixo:

E15: Tinha espaço para todo mundo. Hoje está superseletivo. Então, assim, aí você falava: no mundo o que mudou? Diminuiu a demanda porque com a... quando começa a vim a tecnologia, o LinkedIn começa a se tornar mais forte, as pessoas ficaram mais próximas. Todo mundo começa acessar muito facilmente profissionais.

E14: É um negócio que lá atrás em uma época em que você tinha muito pouco acesso às pessoas e a informação; O mundo era muito menos globalizado. o desafio do *headhunter* lá atrás era justamente conectar pessoas a organizações. Então, o *network* era um ativo superrestrito e as pessoas ligavam para o *headhunter* que ele era um *c-level* aposentado que conhecia muita gente para essa pessoa conectar o candidato à empresa

O primeiro momento em que os *headhunters* têm contato com potenciais candidatos é chamado no mercado de *Executive Search* de *hunting ground*, ocasião usada para escolher as organizações que podem ter os perfis desejados:

E01: A primeira estratégia que definimos é uma estratégia que a gente chama de *hunting ground* que é onde a gente vai achar esse profissional, quais são as empresas que têm o *Fit Cultural*, quais são as empresas que são escolas, que são robustas para a gente recrutar esse profissional.

Essa etapa tem o objetivo de mapear o maior número possível de profissionais com perfil adequado à posição. A busca tem início pela rede de contatos profissionais do *headhunter*, procurando recomendações que sejam de fontes confiáveis:

E01: Definida essa estratégia, mandamos para o cliente para aprovação. E aí seguimos o mapeamento. Vamos a todas essas empresas. Geralmente um *hunting ground* tem 50 empresas, 30 empresas, depende... A gente vai nessas empresas e mapeia todos os bons profissionais. Fazemos mapeamento, abrimos abordagem, contato telefônico e assim por diante. Quando a gente identifica no telefone que a pessoa de fato tem potencial para cadeira, abrimos uma entrevista.

E02: A partir daí a gente começa um processo de triagem e busca de perfis. Acionamos diferentes meios para fazer esse mapeamento de mercado. Então, óbvio, começando pelo nosso próprio *network* e derivados deste *network*. Às vezes eu não conheço a pessoa, mas sei alguém que pode me recomendar e aí pedimos recomendações.

Após a primeira rodada de consultas dentro de uma rede de contatos, caso não tenha o número de profissionais com perfil adequado, será dado início a uma busca digital de candidatos, como continua a entrevistada E02:

E02: A gente faz buscas e aí existem diversas ferramentas. A mais conhecida para acionar esses executivos é o LinkedIn.

O diferencial da busca digital é a utilização de ferramentas tecnológicas para localizar indivíduos dentro das organizações que foram mapeadas no *hunting ground*. No caso das consultorias multinacionais é comum o uso de bancos de dados e sistemas próprios.

E09: Bom, para o nosso segmento específico aqui de Recrutamento e Seleção de Executivos a gente percebe que a tecnologia vem crescendo muito nos processos como um todo. Você coloca robôs e sistemas trabalhando para você, fazendo todo aquele processo de *hunting*, selecionando perfis, candidatos, enfim, que possam fazer sentido.

E06: Eu tenho hoje um *engine* dentro de casa, um *Sales Force* que tem uma matriz de candidatos muito forte. Como as posições muitas vezes têm recorrência, eu uso dessa base de contatos já existente. Então, na verdade esse é o meu maior *asset* toda essa rede de contatos que está dentro do meu CRM hoje.

De modo geral, podemos notar que esses sistemas recebem grandes investimentos e contam com tecnologia de ponta para executar as buscas e acompanhar todo o processo de R&S:

E06: [...] hoje a tecnologia para mim é uma tecnologia *in house*, ou seja, todos os meus *endings* de busca de pessoas e acompanhamento de processo seletivo e funil de processo seletivo ele hoje é um *Sales Force*, que é uma tecnologia proprietária da *Empresa F* que a empresa investiu a monta de dois bilhões de dólares lá em 2017.

E10: [...] eu acho que a tecnologia ajuda muito em como é que a gente chega até o candidato, como é que a gente chega até o profissional e como que a gente deixa o processo mais rápido porque naturalmente com o uso de tecnologia, videoconferências, buscas de *elastic search*... Então, por exemplo, na *Empresa I* a gente tem um sistema que é como a busca do Netflix. À medida que eu vou fazendo os perfis ele vai dando sugestão de outros perfis que poderiam me interessar; que é o que a gente chama de *elastic search*. E isso ajuda muito na velocidade que eu entrego o meu projeto.

A principal ferramenta utilizada para a busca digital comentada por todos os entrevistados são as plataformas de mídias sociais, conforme alguns destaques relacionados a seguir:

E10: Então, através disso: divulgação da posição, eu divulgo para minha rede de relacionamentos, quando eu digo a empresa divulga para a rede de relacionamento. A gente usa lógico nosso site e outras ferramentas de redes sociais.

E04: Porque [na] primeira [fase] a gente vai fazer o levantamento de nomes, seja através de um *hunting* por telefone, seja através de um LinkedIn e de nosso banco de dados.

E14: Do ponto de vista prático em relação à *Executive Search* eu acho que o LinkedIn ajuda muito como uma ferramenta para acessar às pessoas.

Os entrevistados também destacam as oportunidades profissionais geradas pela presença digital dos candidatos:

E08: Por exemplo, o nosso escritório fica em São Paulo, mas eu atendo vagas a nível Brasil. Então, por exemplo, um par meu fez uma vaga de gerente de planta para Manaus. Sem o LinkedIn a probabilidade de eu chegar neste cara é muito menor.

4.2.1.2 Marca empregadora

Da mesma forma que as informações sobre os candidatos tornaram-se disponíveis, pessoas interessadas em posições dentro de determinadas empresas também podem buscar dados sobre a organização. Essas informações são levadas em consideração no caso de um convite para participar de um processo seletivo, durante o processo ou mesmo para aceitar uma oferta:

E11: Esse profissional consegue descobrir coisas da empresa, não só da consultora, mas também da empresa onde eu estou fazendo a indicação dele de uma forma muito mais rápida, assertiva e com uma alta possibilidade de acerto. A tecnologia aí ela acaba influenciando.

Com essa nova realidade posta, os entrevistados descrevem a estratégia de atuação das organizações na criação e manutenção de uma imagem própria, no que chamaram de marca empregadora:

E05: [...] por que se fala muito em marca empregadora hoje em dia, mas é só um termo que criaram para algo que já acontecia que é: o que falam daquela empresa? O que eu e você vamos falar desta empresa se você tiver num recrutamento e me perguntar dela? Isso já existia. Só que era impossível entender qual era tua reputação sem contratar uma pesquisa, sem fazer um grande investimento, sem fazer uma consultoria para entender. Hoje em dia o que você tem que entender como é que é, o que as pessoas acham na sua empresa. Você entrar ou no *Indeed* ou no *Glassdoor* você vê a nota, você para cada corte, e você vê o que pode melhorar.

Um dos canais adotados para as ações são os *websites* como *Indeed* e *Glassdoor*, que além de plataformas de R&S, têm um grande número de comentários de colaboradores sobre as organizações em que trabalham. As avaliações que dão notas incluem dados como clima organizacional, benefícios oferecidos aos funcionários e até mesmo salários. Estas informações são frequentemente visualizadas por pessoas interessadas em ingressar na empresa:

E12: Eu acho que tudo relaciona à própria disponibilidade de informação. Assim, eu vejo hoje uma empresa com facilidade muito maior de atrair talentos e tudo mais de uma maneira muito relacionada à presença digital. Então, você vê que as maiores e melhores empresas para se trabalhar são àquelas que têm as melhores notas dos funcionários. Deixar isso trabalhar a seu favor, seja você utilizar esse tipo de informação a teu favor, você publicar isso nas redes sociais e utilizar isso bem, faz todo sentido. E ajuda na verdade como marca empregadora.

O próximo comentário (E07) descreve alguns dos objetivos traçados por organizações ao trabalharem a marca empregadora delas no ambiente digital: assumir certo controle sobre as narrativas da marca criando percepções positivas por meio das interações *online* de seus colaboradores, além de reforçar a comunicação institucional que consideram relevantes, como políticas e boas práticas:

E07: Mas, no fim a empresa vai entrar ali para trabalhar a sua marca empregadora, para atrair talentos. Até se ela não atrai automaticamente, quando ela vai recrutar o profissional que está ali também circulando naquela rede, ela

precisa ter um bom histórico ali de pessoas da própria empresa falando bem da empresa. As políticas de diversidade, de inclusão, de bem-estar que a empresa tem.

As ações não são desenhadas exclusivamente para atingir potenciais candidatos que estejam buscando informações sobre a organização durante um processo de R&S, mas também para promover produtos e serviços da marca:

E07: Ela tem que fazer certa propaganda ali na página de empresa dela. Então, ela vai buscar esse tipo de coisa. Ela vai... são várias coisas hoje que ela vem buscar. Não é só vir e recrutar. Poderia até, se for resumir: recrutamento, com certeza, é um primeiro; mas prospecção de novos clientes, marca empregadora para você conseguir trabalhar essa atração de talentos.

Outro resultado esperado é a criação de *awareness*, onde potenciais candidatos poderiam ver novos projetos e ativamente entrar em contato mostrando interesse na organização:

E06: Quando a gente fala fora de casa, aí é outra seara que a gente está falando muito mais de onde o candidato potencial vai ter *awareness* da minha marca, vai ter *awareness* da minha posição, vai ter *awareness* do tipo de projeto que eu estou tocando para eventualmente entrar em contato comigo e falar que ele está interessado.

4.2.1.3 *Personal Branding*

O termo *Personal Branding* foi empregado pela primeira vez em 1997 por Tom Peters para definir a importância da imagem pessoal para ter sucesso profissional e que essa imagem deveria ser gerenciada como se fosse uma marca (HUCHÉ-DENISET, 2017). Desde então, o conceito tem sido amplamente usado e foi potencializado com a chegada de tecnologias móveis e das mídias sociais que se transformaram em um novo local onde a imagem pessoal é trabalhada.

Os entrevistados descrevem essas mudanças onde ferramentas e possibilidades antes reservadas apenas às organizações tornaram-se disponíveis para indivíduos. Se antes os candidatos tinham um alcance limitado e a quantidade e a qualidade das informações que podiam enviar em busca de uma oportunidade se limitava a um currículo com algumas páginas, a tecnologia mudou completamente essa realidade. A gestão do *Personal Branding* é feita de diversas maneiras, seja para conseguir oportunidades profissionais na forma de posições de trabalho, seja para venda de conhecimento, produtos e outros.

Uma das maneiras comentadas pelos entrevistados é a de mostrar conhecimento sobre assuntos específicos, compartilhando conteúdo, como no trecho abaixo:

E07: Mas tem gente que começa a trabalhar também a própria marca profissional e a questão de autoridade sobre alguns assuntos. Por quê? Porque conforme você vai... e aí é produção de conteúdo, *posts* ou artigos ou imagens ou um vídeo.

A entrevistada E07 continua no trecho seguinte explicando como a construção de uma imagem pessoal, que em um primeiro momento foi motivada pela busca de uma possível vaga de trabalho, pode muitas vezes atrair oportunidades profissionais como, por exemplo, no formato de venda de palestras ou aulas:

E07: Então, aí, o espectro de coisas que a pessoa... [as] motivações do usuário começam a aumentar. Porque não é só eu ganhar autoridade, eu fazer a minha marca. As pessoas começam a me ver, me veem como uma autoridade naquele assunto para me gerar oportunidade econômica, de novo, foca nisso. Mas também de a pessoa começar a gerar negócios para ela no fim. Então, eu sou uma vendedora, eu vou começar a postar sobre coisas que eu sei nessa rede para que eu ganhe credibilidade com os meus *prospects*.

No caso dos executivos, de acordo com os entrevistados, o uso das redes sociais ocorre para compartilhar conteúdo de maneira a demonstrarem *expertise* em determinado assunto, seja em postagens ou mesmo em transmissões ao vivo, como relata E12:

E12: Claro que muita gente começa a publicar conteúdo nas redes sociais como forma de manter ainda a presença. Então, você viu muita *live* com executivos. Gente trazendo conteúdo relevante para mesa. Fazendo reuniões noturnas que seriam basicamente grupos de discussão.

As possibilidades abertas por esta nova realidade permitem que candidatos não apenas divulguem e compartilhem informações que possam gerar oportunidades das mais diversas maneiras, mas também serem úteis no momento de buscar uma vaga. Da mesma maneira que os *headhunters* e organizações buscam perfis que tenham o chamado *Fit Cultural*. Hoje é possível para um candidato procurar exatamente a organização que considera ser o lugar ideal e, mais do que isso, é provável até mesmo encontrar as pessoas que participam do processo seletivo e entrar em contato diretamente com elas; situação que em um passado recente seria inimaginável. Essa dinâmica é descrita no próximo trecho:

E09: Então ele promove seu perfil na rede social, ele promove montar um portfólio e compartilhar com as empresas. Ele tem um acesso muito maior às empresas porque ele não vai só ao site da empresa que fala coloca o seu currículo aqui. Ele entra no LinkedIn e vê quem é dono da vaga e manda uma mensagem para o dono da vaga. Então, eu acho que a tecnologia cria um mundo de possibilidades para o candidato porque ele se torna dono da história dele e ele tem uma possibilidade muito maior de conduzir a carreira dele para onde ele quer ir sendo o produto dele mesmo. Ele precisa menos de intermediários do que precisava, eu imagino, do que precisa antes.

A possibilidade de usar as tecnologias móveis em mídias sociais para promover e compartilhar conhecimentos não se limita apenas ao conteúdo. O que as pessoas divulgam, mas também a maneira como essa interação é feita, influencia na avaliação do profissional. O tipo de mídia social, a maneira como as postagens são realizadas e, principalmente, as interações com outras pessoas e organizações podem causar grande impacto positivo ou negativo na imagem da pessoa, como podemos ver no depoimento do entrevistado E12 ao falar sobre a visibilidade oferecida.

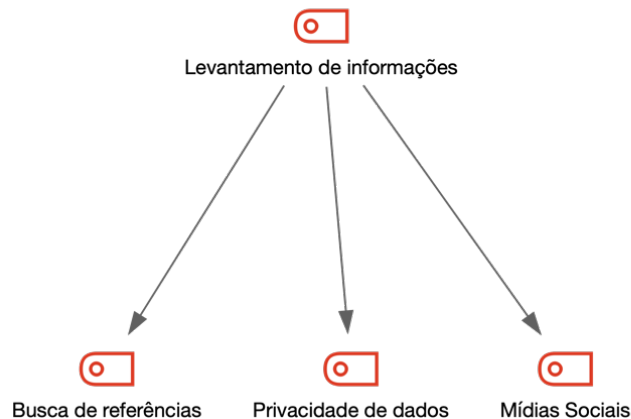
E12: E claro, vitrine. Vitrine em relação ao perfil, ou seja, eu como *headhunter* tenho acesso às pessoas porque as pessoas se disponibilizam na rede. Então, deixar perfil ali disponível para que a gente consulte, entre em contato e tudo mais. O fato de as pessoas, de os candidatos também terem a capacidade de interagir. A gente também entender e usar isso como parte da avaliação. As interações que essas pessoas têm sobre assuntos que às vezes são muito polêmicos nas redes sociais naturalmente é um impacto da tecnologia também.

Para os profissionais entrevistados as possibilidades abertas para que candidatos possam ter uma posição ativa em busca de oportunidades, construindo sua marca pessoal de forma independente foram, sem dúvida, notáveis.

4.2.2 Levantamento de informações

O processo de busca de informações acontece de maneira mais clara em dois momentos: no primeiro, quando o *headhunter* está em busca de potenciais candidatos para criar o *hunting ground*; e em um segundo momento, no processo de coleta de referências destes candidatos. A maneira como as referências são colhidas varia entre os entrevistados, mas em sua maioria são feitos contatos com pessoas que tiveram uma relação profissional próxima ao potencial candidato. Permeando esses processos, temos também a questão da privacidade de dados e os limites das buscas. Esta categoria foi dividida em 3 códigos, conforme ilustrado na Figura 8.

Figura 8 – Códigos da categoria levantamento de informações



Fonte: elaborada pelo autor.

4.2.2.1 Mídias Sociais

Entre as diversas inovações tecnológicas dos últimos anos, como os meios de comunicação via e-mail e mensagens pelo celular, sistemas capazes de integrar e disponibilizar dados de empresas e candidatos, tecnologias móveis que facilitaram a conexão entre as pessoas, as plataformas de mídias sociais são mencionadas pelos *headhunters* como sendo a ferramenta digital que teve o maior impacto dentro da indústria como um todo:

E03: Então, eu não duvido até pelas conversas que eu já tive com vários *headhunters* que eles estão tendo que se reinventar porque existe até uma diminuição de custos hoje em dia por conta da tecnologia e do acesso que você tem a bancos de currículo, a redes sociais, enfim.

E14: Bom, acho que primeiro assim, talvez a grande ferramenta que revolucionou e mudou esse mercado de recrutamento em minha opinião pelo menos, é o LinkedIn porque [...] eu acho que você muda o desafio do *headhunter* à medida que você tem uma plataforma que conecta pessoas, *headhunters* e empresas.

Pelos relatos da pesquisa, a plataforma LinkedIn é a mais utilizada e com maior relevância para o processo de R&S:

E02: Às vezes eu não conheço a pessoa, mas sei alguém que pode me recomendar e a gente pede recomendações. A gente faz buscas e aí existem diversas ferramentas. A mais conhecida é o LinkedIn para acionar esses executivos.

E01: Vou te dar um exemplo, LinkedIn quando surgiu em poucos meses criou um banco de dados que muitas empresas demoraram mais de dez anos para construir. O LinkedIn simplesmente ‘pumm’ mudou e estava todo mundo no LinkedIn.

Um dos motivos para essa posição de destaque é a grande participação da plataforma no Brasil que tem crescido de maneira consistente nos últimos anos. Isso reforça o ciclo de participação de potenciais candidatos, organizações e *headhunters*:

E07: Quando você olha o crescimento do LinkedIn atualmente ele tem crescido muito mais em mercados emergentes: Brasil. O Brasil aí nos últimos... Em 2017 você tinha 28 milhões de usuários. Hoje eu acho que está em 45 milhões.

Para a pesquisada E07 um dos maiores diferenciais do LinkedIn é o seu perfil que é usado para contatos profissionais, ao contrário de outras plataformas:

E07: Um Instagram é muito mais gostoso de a pessoa falar: ah eu vou acessar lá porque ela vai olhar foto de gatinho. Enfim, coisas mais casuais. Facebook, por exemplo, poderia tentar ir lá e vou tentar fazer uma rede de profissionais. Mas ele tem uma imagem mais queimada ou ele já tem um nicho, um posicionamento muito mais para o entretenimento. Então, não consegue tanto. Então, o LinkedIn ganha uma vantagem competitiva muito grande aí.

Apesar da diferenciação, o LinkedIn também fez uso de táticas de redes de entretenimento para atrair mais usuários, ainda segundo E07.

E07: Eles mudaram interface. Então, eles foram criando interface... Eles foram limpando a interface. Eles criaram botões novos. Então, seguiram também as tendências das redes sociais. Isso vai fazendo a rede ter muito mais engajamento. Eles foram melhorando as traduções.

Outras plataformas são mencionadas raramente como relevantes para o processo de R&S, houve uma menção do participante E08, porém para posições não executivas:

E08: [...] uma mudança que eu tenho começado a sentir e aí eu tenho contato com algumas *startups* de recrutamento, por exemplo, eu tenho uma amiga que tem uma *startup* de recrutamento e que tem mudado um pouco a forma de fazer o processo em si. Do tipo, ela divulga vaga no Instagram.

Observou-se que as organizações também utilizam as mídias sociais de maneira estratégica, especialmente para disseminar a marca empregadora. Novamente, o LinkedIn aparece em destaque, conforme pode ser observado da fala do entrevistado E14:

E14: O LinkedIn eu acho que é uma ferramenta poderosa para a empresa trabalhar marca empregadora. Eu acho que é um fórum onde hoje grande parte dos candidatos e dos executivos das grandes organizações eles estão inseridos. É onde se troca percepção, é onde se comunica a estratégia de marca, é onde você projeta, muitas vezes a empresa coloca lá uma posição que ela está trabalhando. Então, até para mostrar que está num momento de contratação, que tipo de área está contratando mais.

O participante continua ressaltando as diversas táticas empregadas pelo LinkedIn, como, por exemplo, a presença digital de colaboradores nessas plataformas para propagar e multiplicar conteúdos que possam alimentar a comunicação feita pela organização dele através de ferramentas como depoimentos, fóruns e outros tipos de interações.

E14: Eu acho que o LinkedIn é a mais antiga e a mais difundida e onde talvez você tenha a maior penetração no mercado executivo. Mas, sem dúvida nenhuma, acho que o candidato também está buscando uma oportunidade de a forma como ele vai avaliar a organização que vai trabalhar, a forma como os executivos daquela futura organização se posicionam no LinkedIn. E eles trazem suas ideias, suas visões e a própria empresa. A página da empresa como ela se comunica acho que isso ajuda muito.

4.2.2.2 Busca de referências

A busca de referências foi enfatizada pela maioria dos *headhunters* ouvidos durante a pesquisa como um passo essencial no processo de R&S, especialmente para cargos de alta gestão. Diferentemente de outros processos seletivos, onde as informações fornecidas em currículos e competências técnicas são suficientes, os requisitos para as posições de liderança são baseados em *Soft Skills* e *Fit Cultural*, e na utilização destes em situações específicas. Nos trechos destacados abaixo, podemos ver a importância desse procedimento:

E02: Todas essas questões a gente tem muita sensibilidade, mas acreditamos que quem está trabalhando com a pessoa no dia a dia realmente tem acesso a comportamentos, a situações que dificilmente vamos conseguir pegar em uma sala de entrevista por mais que a gente tente aprofundar. Então, esse é um ponto.

E12: Então, a gente tenta sim trazer algumas características principalmente nas referências. Pegar alguma característica comportamental porque sim, tem sido um fator determinante em todas as decisões.

A entrevistada E12 ressalta um exemplo sobre o processo de referências em uma situação real, através da fala de um de seus clientes:

E12: [...] precisamos de um perfil que seja mais mão na massa e a estrutura desse cara quando ele me conta e quando a gente colhe as referências é um perfil que vem de uma estrutura onde ele tinha uma base muito grande, ele tinha pessoas que faziam. Ele era o cara que mais delegava. Então, para a gente não funciona.

A forma como as referências são colhidas de maneira cuidadosa conta com a busca de diversas fontes do círculo profissional do candidato visando o melhor retrato possível da atuação anterior ou presente. Para E03 essas fontes podem incluir superiores, subordinados, pares e outras pessoas que participaram de situações profissionais.

E03: Eu fazia um último processo que era a checagem das referências profissionais. Basicamente um *check*. Eu entrei em contato com vários diretores dessa pessoa, vários líderes, pares, pessoas do time porque ele tinha time; pessoas do time dele no passado. Por meio de uma série de perguntas eu tentava identificar os pontos fortes, as competências que ele tem desenvolvido e quais eram as áreas que naquela época eles tiveram que, de certa forma, trazer um *feedback* para ele ou eles sinalizaram como pontos de atenção.

Este processo é importante na visão dos *headhunters*, como o participante E03, para buscar possíveis situações em que o candidato exagera ou mesmo inventa cenários positivos.

E03: Depois da entrevista de avaliação de competências e de potencial eu também incluo esse tipo de perguntas na parte de checagem de referências. Então, no *reference check* eu também volto naquelas perguntas. Eu acho que tem uma questão importante que provavelmente no processo uma pessoa super bem preparada para a entrevista ela possa até trazer competências que de fato ela não tem.

A busca de referências é realizada usualmente na fase final do processo, com a definição dos candidatos finais. Os entrevistados E02, E04 e E08 exemplificam isso.

E02: Então, ele começa o processo de agendamento de entrevistas. A gente faz essa intermediação até que ele define quem é o candidato ou os candidatos – às vezes há dois finalistas – e aí neste momento a gente faz um detalhamento de

referências extremamente profundo, 360 graus, que a gente apresenta formalmente para o cliente.

E04: Quando chega à fase final com um ou dois finalistas a gente já começa a pegar os *check* de referências.

E08: Nessa etapa a gente tem todo um processo de colher referências. Então, eu colho ali as referências dos dois finalistas.

As validações de referência igualmente podem incluir pessoas que não fazem parte da atual organização dos candidatos, conforme citam E11 e E13:

E11: Nosso cliente vai entrevistar os candidatos. Fazendo sentido alguns deles, a gente vai para outra fase do processo que seria a parte do *reference check*. A gente vai buscar as referências profissionais, não só para os profissionais apresentados pelo candidato, mas também vamos buscar outras pessoas que trabalharam com ele não só na empresa que ele está, nas experiências passadas, enfim. A gente vai buscar em quem ele nem espera que a gente vai conversar com eles para fazer todos um *reference check* 360 graus.

E13: A gente acompanha isso até chegar numa etapa mais avançada onde a pegamos referências profissionais. Então, vamos conversar com pessoas que trabalharam com esses executivos em outras empresas. Normalmente a gente faz um 360. Então, pessoas que trabalharam com eles como chefe direto, como par ou como liderado da pessoa para ver a opinião dessa pessoa trabalhando, pontos que ela acha que precisa desenvolver e tal.

4.2.2.3 Privacidade de dados

A disseminação de novas tecnologias que facilitam a busca e levantamento de informações de maneira *online* é mencionada frequentemente na pesquisa, assim como a preocupação com a privacidade de dados. E10 dá um exemplo:

E10: O que acontece, é assim com todas as empresas de tecnologia e empresas que estão ligadas à internet, e não só à internet. Mas, hoje em dia estamos sendo monitorados a todo o momento. Então, uma busca que a gente faz na internet a gente está sendo monitorado.

O entrevistado destaca ainda a preocupação com suas próprias atividades de busca e levantamento de informações.

E10: A mesma coisa [acontece] com as redes sociais. A foto que eu coloco, a foto que eu curto etc. Isso vai montando o perfil do profissional. Eu estou falando do profissional, mas montar o perfil da pessoa física, do ser humano.

Então, aqui a gente já começa várias discussões que a gente vem acompanhando. Também entra uma questão de legislação para isso, o que é ético o que não é ético.

Fica claro pelo conteúdo das entrevistas que a capacidade e o alcance dessas ferramentas vêm crescendo. Podemos ver um exemplo na citação de E04 quando o *headhunter* descreve sobre a busca de referências dentro de uma plataforma de mídia social:

E04: Inclusive acho que o LinkedIn já está fazendo isso. Na hora que você vira lá na *Empresa D* ele te pergunta: você é amigo do fulano? Porque ele já vê lá o cara que é *partner* da *Empresa D*. Então, ele já deduz que você é par dele. Ele te pergunta. Provavelmente ele já deve estar montando um grande banco de dados, um grande organograma das empresas para vender isso futuramente para clientes.

O entrevistado acima pontua também que a plataforma LinkedIn, que tem no recrutamento e seleção uma de suas principais características, vem constantemente desenvolvendo produtos com os dados disponíveis em seus sistemas. E07, por sua vez, acrescenta que existe um cuidado por parte da rede social em relação à privacidade de dados dos seus participantes.

E07: E aí quando a gente pensa na linha de negócios que era o principal produto de recrutamento deles, que basicamente é você pegar essa base de pessoas que está na rede social e disponibilizar; lógico protegendo a privacidade dos membros e etc. Mas, assim tudo o que é informação pública que o membro colocou na rede social você disponibiliza a um *engine* de busca para as empresas que querem recrutar profissionais que estão nessa rede.

Apesar da confiança demonstrada pelo entrevistado E07 sobre a proteção de dados e privacidade dos membros na plataforma, E02 enfatiza o cuidado ao acessar informações.

E02: Você pode ver a tecnologia num processo de recrutamento como um “inimigo” das consultorias, por assim dizer, porque puxa agora tem o LinkedIn não preciso mais te contratar. Sim e não. É porque eu te comentei a questão de sensibilidade e dessas questões intangíveis, a tecnologia nunca vai poder nos proporcionar. Mas o que ela nos proporciona? Ela nos proporciona mais acesso. Então, você tem realmente condições de ter acesso à informação dos executivos de outra maneira, em outras ocasiões que não só dentro do trabalho ou em uma sala de formação.

Podemos identificar no trecho acima a preocupação da entrevistada em enfatizar o papel das mídias sociais apenas na busca dos executivos, e não na avaliação dos candidatos ao falar

sobre questões intangíveis, referindo-se ao *Fit Cultural*. Ela continua em outro trecho, deixando mais clara sua posição:

E02: A gente aqui não usa muito mídias sociais como um recurso para avaliar os candidatos. Eu entendo que isso, para posições mais juniores principalmente, é muito utilizado hoje em dia. Aqui como o nosso foco são posições mais seniores a gente não faz uso.

Esta citação tem ressonância nos outros participantes, quando afirmam que em processos de R&S para posições denominadas juniores o uso de dados privados é comum, ao contrário dos processos de alta gestão. Entretanto, em outras citações notamos que existem algumas exceções para esta regra:

E14: Eu avalio muito menos a forma como esse executivo se posiciona na rede social, se ele fez um *post* interessante. É claro se tem algo muito crítico que ele comentou, que ele falou e que isso fere alguns dos valores dos clientes que a gente está avaliando. Sem dúvida nenhuma, isso impacta negativamente.

E02: Como a gente viu, agora não estou lembrando, na própria pandemia que foi o caso do Magazine Luiza que dispensou um executivo pelo posicionamento que ele teve com policiais. Não lembro exatamente qual foi a situação. Então, é assim, isso nunca aconteceria num mundo onde a tecnologia não está presente, simplesmente porque a gente não teria acesso a esses fatos.

Os dois exemplos acima apontam que, apesar da preocupação em restringir a utilização de dados privados, existe uma alta probabilidade que mesmo em um processo de R&S executivo algum tipo de informação dessa natureza interfira na análise.

Observamos também a preocupação de alguns entrevistados com o efeito da nova legislação sobre privacidade de dados que entrou em vigor em 2020, caso do participante E06:

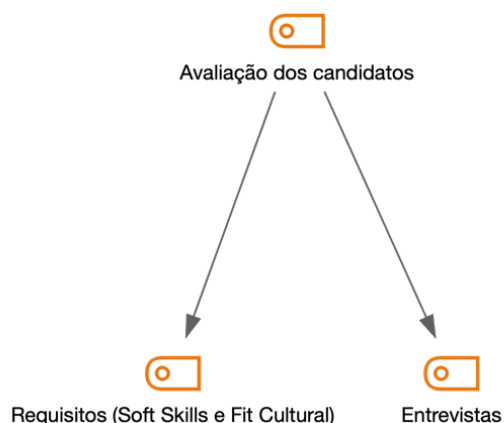
E06: O primeiro papel da tecnologia é na coleta e no tratamento das informações. Isso respeitando todos os conceitos e preceitos de confidencialidade e agora LGPD. Se eu não tivesse tecnologia embarcada no meu trabalho eu não ia ter acesso às informações das pessoas.

A LGPD (Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais) tem como um de seus princípios a autodeterminação informativa, que segundo o artigo 7 estabelece que o tratamento de dados pessoais somente poderá ser realizado mediante o fornecimento de consentimento pelo titular. Podemos inferir que as práticas hoje utilizadas no mercado de R&S executivo serão afetadas quando a legislação for completamente implementada.

4.2.3 Avaliação dos candidatos

Esta categoria reúne os códigos referentes ao processo de avaliação dos candidatos para posições de alta gestão (Figura 9). Os códigos contemplam o processo de entrevistas e os requisitos principais para a tomada de decisão.

Figura 9 – Códigos da categoria avaliação dos candidatos



Fonte: elaborada pelo autor.

4.2.3.1 Entrevistas

Este código mostra as descrições relacionadas ao processo de entrevistas. O primeiro diferencial em relação a outros processos de R&S é a preparação de um *framework* de análise que será adotado durante as interações com os potenciais candidatos. Esse processo consiste em montar um quadro com o perfil desejado do candidato, que vai muito além da descrição de cargo. E11 exemplifica como o processo ocorre:

E11: [...] a partir do momento que eu entendo com o cliente a demanda que ele tem e esse, provavelmente é o momento mais importante porque muitas vezes o cliente não fala o que ele precisa. Talvez ele fala o que acha que precisa, talvez ele esconde alguma informação, talvez ele não saiba de alguma informação. E aí a gente precisa fazer um trabalho investigativo. É realmente um trabalho de investigação para entender o que está por trás de tudo aquilo. Se o cliente tem a clareza do que precisa e aí sim a gente vem e faz o trabalho consultivo colocando para ele a nossa visão porque a gente conhece o mercado.

O trecho acima mostra a preocupação em conseguir informações que realmente tragam o perfil ideal para as necessidades da posição. As citações de outros participantes (E02, E06 e E09) confirmam esse objetivo nesta etapa.

E02: Primeiro ponto que a gente entende ser imprescindível é fazer um *briefing* muito detalhado com o cliente. Então, realmente entender qual é a demanda, entender qual é o perfil, entender quais são as competências necessárias. Mas, mais do que tudo, entender quais são os valores e a cultura dessa empresa porque isso norteia muito o resto do nosso processo.

E06: Então, basicamente ele passa o escopo da posição e eu como consultoria alinho tanto com a área de pessoas, quando com gestor da posição todos os detalhes técnicos, todos os detalhes comportamentais, todas as questões de mercado que eu tenho que abordar, que caminhos ir, que caminhos não ir, que mercados que ele gostaria de conhecer para importar conhecimento e tudo mais.

E09: Bom, a gente começa o processo com a reunião de *briefing* que eu acho que é das partes mais valiosas do processo como um todo que eu acho que é baseada nas perguntas certas. Entendimento do que ele espera desse profissional, quais são os objetivos da cadeira, onde ele está, aonde ele quer chegar, qual é a cultura da empresa?

Os *headhunters* ouvidos na pesquisa enfatizam a importância de entender os valores, o ambiente organizacional e a cultura da empresa porque, segundo eles, essas informações serão essenciais para o sucesso do candidato escolhido.

Após esse alinhamento, tem início o processo de criação do chamado *hunting ground*, conforme descrito no código Busca digital por candidatos (item 4.2.1.1). A primeira fase de entrevistas é realizada por telefone, para entender se a pessoa atende aos requisitos básicos para a posição como nos exemplos citados por E11 e E13.

E11: O mais importante é entender o momento que aquela pessoa está, qual é a motivação que ela tem, e assim por diante.

E13: [...] a gente vai começar a fazer uma triagem que é como um bate-papo de 30 minutos, 20 minutos por telefone para entender o que essa pessoa está fazendo, motivações, remuneração, um pouco do jeito já da pessoa para saber se ela tem os mínimos, os pré-requisitos do alinhamento que a gente fez lá atrás. E aí, depois disso, parte para uma entrevista mais detalhada.

A próxima fase de entrevistas é feita de maneira mais detalhada, onde são avaliadas principalmente os *Soft Skills*, os resultados obtidos nas gestões anteriores do candidato e o *Fit Cultural* com a nova organização. E01 e E13 trazem alguns exemplos:

E01: A entrevista presencial ela vai ter uma hora, uma hora e meia de entrevista. E a entrevista ela vai ser baseada em competência. A gente vai de fato à ‘unha’ saber quais são as competências, fazer alinhamento com *Fit Cultural*, entender a carreira, potencial e assim por diante.

E13: [...] a entrevista era para avaliar tanto competência técnica para a posição, os projetos que essa pessoa trabalhou, como [são as] competências comportamentais dessa pessoa, valores dela para identificar os valores da companhia.

A última etapa de entrevistas é realizada junto ao cliente, com os candidatos que chegaram à fase final, chamada de *short list*:

E01: Feitas todas as entrevistas com esses potenciais que eu te comentei, a gente chega a uma lista final dos candidatos aprovados. Basicamente a gente chama isso de *short list*. A gente manda para o cliente quatro, cinco candidatos que estão alinhados com a expectativa.

Essa última fase é acompanhada de relatórios com análises comparativas de cada candidato, reunindo o máximo de detalhes possíveis para que ao final seja tomada a decisão, como contam E02, E09 e E11:

E02: A partir desse momento criamos o que a gente chama de *short list*, que são os candidatos que vamos indicar para o nosso cliente. Fazemos um relatório desses candidatos e um comparativo entre eles para apresentar para o cliente.

E09: A gente gosta de apresentar pessoalmente esses candidatos para o nosso cliente, dar todos os detalhes da trajetória dele, como que está o momento profissional, o que ele tem como expectativa para o futuro, expectativa de crescimento dentro da empresa e a motivação. O que seria sua principal motivação ou motivações para uma eventual mudança nesse momento.

E11: E a gente começa a colocar o material para entrega desses currículos, com análise comparativa; um *dossiê* dessas pessoas para o cliente, para sugerir as primeiras entrevistas.

4.2.3.2 Requisitos (*Soft Skills e Fit Cultural*)

Para os *headhunters* entrevistados, os *Soft Skills* e o *Fit Cultural* são os fatores fundamentais no processo de tomada de decisão em um processo de R&S para uma posição de alta gestão no Brasil. E02, E04, E08 e E10 relatam suas experiências:

E02: Nessa entrevista pessoal a gente aprofunda muito todos os pontos que a gente colocou no *briefing* dando uma ênfase realmente especial para o perfil pessoal e para os valores dessa pessoa.

E04: A gente sabe que muitas vezes para o sucesso da vaga é muito mais *Fit Cultural* do que qualquer outra coisa; e empatia com a gestão.

E08: Então, de novo, é óbvio, a gente precisa de pessoas com bom perfil técnico, que tenha uma base boa, sólida, mas, cada vez mais o fator comportamental tem sido o fator decisivo.

E10: Cada vez mais os *Soft Skills* é [um fator] importante para todas as empresas. E quanto mais sênior a pessoa é, mais importante passa a ser o *Soft Skills*.

Alguns dos entrevistados, como é o caso do E13, apontam para o fato de que a ênfase nos *Soft Skills* é especialmente forte no Brasil.

E13: E aqui um parêntese importante: no Brasil a gente tem muita preocupação com os *Soft Skills* e com valores porque a gente é muito relacional e porque as carreiras no Brasil são carreiras que não são em Y; e sempre para você crescer as posições executivas são muito posições de liderança. Quando você vai para outros países como Estados Unidos e alguns países na Europa você tem muitas carreiras em Y que o cara pode ser super bem-sucedido se ele é um cara de *Tax*, ele é especialista em *Tax*. E ele vai ser bem, ele tem uma carreira legal. Ele não quer ser CFO; para ele tudo bem ser especialista de *Tax*. E aqui a competência técnica fala mais alto. E tudo bem, vai funcionar porque essa carreira é uma carreira em Y de *Tax*. No Brasil para a pessoa crescer ela precisa se tornar um gerente e mais comum; têm poucas ou algumas empresas que saem dessa linha. Mas vamos falar de uma forma mais geral. É muito comum que essa pessoa precise ter a liderança. Então, para ela o *Soft Skills* é importante para isso você conseguir ter esse trato para validar isso.

Os *Soft Skills* e o *Fit Cultural* são colocados por alguns participantes (E04, E10 e E14) como contraponto aos requisitos que eram considerados comuns recentemente, caso da formação acadêmica, reputação das organizações em que teve experiência, idiomas e habilidades técnicas.

E04: [...] é totalmente *Fit Cultural* porque as empresas, acho que bem ou mal, aquela parte técnica, aquela máxima que você contrata pelo técnico e demite pelo comportamental. Então, eu acho que essa máxima se aplica para um processo de recrutamento porque o *Fit Cultural* faz toda a diferença.

E10: Então, e por isso eu falo muito no *Soft Skills*. A gente tem visto cada vez mais nos nossos processos o técnico... Sempre que eu pergunto para o meu cliente assim: tá bom, por exemplo, se ele não atender esse canal ou se ele não falar com esse *stakeholder* ou se ele não tiver experiência com esse produto, mas ele tiver o perfil que a gente busca, tudo bem? E o cliente, quase que 100% das

vezes fala: não tem problema, isso eu ensino. Se ele tiver os *Soft Skills* que eu preciso, o resto eu ensino.

E14: Acho que quando a gente fala aqui de *Soft Skills* a gente está falando obviamente de habilidades de liderança. Então, cada vez mais as empresas têm se preocupado menos em contratar ou pela empresa que a pessoa passou, ou pelo cargo que ela tem, ou pela formação acadêmica que ela tenha, ou talvez pelo idioma que ela fala – claro, se não for um pré-requisito no processo – e mais, sim, pelas realizações dos executivos.

A entrevistada E10 traz um caso emblemático sobre a importância dos *Soft Skills* na decisão de candidato com perfil técnico aquém da vaga, porém com outras habilidades que o enquadram melhor na colocação, ou seja, um *placement*.

E10: Eu diria que em 70%, 80% dos nossos processos, os *Soft Skills* têm pesado mais. Um caso emblemático, mandei um *short list* para esse meu cliente de varejo alimentar para uma vaga de marketing. E era uma vaga de marketing que precisa ser o perfil digital, mas digital mais de suporte de estrutura digital e não mídias digitais. [...] Esse cliente fica em uma cidade que tem pouquíssima mão de obra e eu acabei apresentando candidatos que tinham mais perfis de mídia, mas não tinham os aspectos técnicos das ferramentas que eles queriam. Eles queriam alguém que soubesse entrar no aplicativo e mexer, alguém que tivesse um viés técnico para isso. E aí eu não encontrei esse candidato. Encontrei alguns candidatos incríveis que tinham muita noção do que era a ferramenta, que sabiam trabalhar a ferramenta como marketing, mas não sabiam como tecnicamente mexer na ferramenta, mas com muito potencial, com muito interesse em aprender, com vários *cases* legais de aprendizado. E aí eu apresentei para o meu cliente três candidatos que atendiam as expectativas dele 100% no técnico, mas que no pessoal o *Soft Skills* eu falei: olha não são os meus preferidos. Eu estou te apresentando porque eles te atendem no técnico, mas eu tenho aqui a candidata x que é uma candidata que ela atende 50% do que você me pediu no técnico. Mas que ela é a minha candidata preferida, pra mim ela é a cara de vocês, ela é o *placement*. Eles fizeram uma etapa de entrevista com ela e proposta no dia seguinte.

No caso do *Fit Cultural*, os *headhunters* E02 e E03 destacam a identificação do perfil do candidato com os valores da organização:

E02: A gente tem alguns instrumentos que nos ajudam a avaliar personalidade, valores, motivadores, comportamentos sobre situações extremas – ou em muita pressão ou em situações de extremo relaxamento – para que a gente possa complementar essa avaliação.

E03: Nessa entrevista pessoal a gente aprofunda muito todos os pontos que a gente colocou no *briefing* dando uma ênfase realmente especial para o perfil pessoal e para os valores dessa pessoa. Outra vez, uma crença que a gente tem

na *Empresa C*, nem digo que é uma crença, mas um valor essencial para gente, é acreditar que as pessoas que trabalham num lugar no qual elas se identificam elas realmente performam de outra forma, elas são plenas e elas vão agregar mais valor para a companhia. E a companhia vai agregar mais valor para elas.

O alinhamento do perfil do candidato com os futuros colegas de trabalho também é levado em consideração na avaliação do *Fit Cultural*. E04 dá um bom exemplo disso:

E04: Se você entrevista um cara mais quadrado e o gestor é muito mais *easy going*, um cara mais aberto a novas frentes, dificilmente vai dar *match*.

4.2.4 Novos serviços em R&S

Esta categoria contempla os códigos com as descrições dos novos tipos de serviços (Figura 10) que surgiram com as mudanças tecnológicas na indústria de Recrutamento e Seleção, com destaque para a criação dos *assessments*, uma das maiores tendências do mercado de R&S de acordo com o *Global Talent Trends 2018* (LINKEDIN, 2018), mencionado com frequência pelos entrevistados como muito importantes também para o mercado de R&S de executivos.

Figura 10 – Códigos da categoria novos serviços em R&S



Fonte: elaborada pelo autor.

4.2.4.1 Assessments

Este código reúne as descrições em torno dos serviços criados a partir da possibilidade de manipular grande quantidade de dados, além da utilização do *know-how* acumulado pelos

headhunters e consultorias. Um dos serviços que foram criados consiste na aplicação de testes específicos:

E01: Em alguns momentos a gente usa um *assessment* – ou no final ou quando a gente abre a *short list* – para complementar a nossa visão. O *assessment* ele é basicamente um teste, ele é uma ferramenta que vai dar para gente outros *insights* comportamentais: liderança, comunicação, um pouco da visão da pessoa, como ela traz a questão de delegação de função e assim por diante.

No próximo trecho o entrevistado E01 fala sobre a criação do novo serviço, bem como sobre os benefícios trazidos para os clientes:

E01: Entramos no lado do desenvolvimento. Faz mais ou menos dois a dois anos e meio onde, aqui sim, a gente tem uma plataforma muito grande para melhorar o recrutamento. Então, trazer ferramentas que melhorem minha avaliação das pessoas, obviamente dos executivos e, por outro lado, ajudar as empresas na parte de sucessão, transformação digital, transformação cultural e assim por diante.

A utilização desse tipo de *assessment* é mencionada com frequência na pesquisa. Destacamos dois desses momentos, citados por E03 e E11:

E03: Outro passo do processo sempre foi um *assessment* executivo. Então, uma entrevista de avaliação de potencial, que era feita durante várias horas por uma empresa multinacional de desenvolvimento de talentos, de gestão de talentos, uma consultoria.

E11: Além do *reference check*, a gente aplica um *assessment* nos nossos candidatos. [...] Duas das nossas sócias são certificadas em duas plataformas: uma delas é o *Disk* e a outra é o *Rodan*. E a gente apresenta isso para os nossos clientes e ele vai nos direcionando o que faz mais sentido para o processo dele como um todo.

Apesar da limitação descrita anteriormente pelos entrevistados sobre a capacidade da tecnologia para avaliar os *Soft Skills* e o *Fit Cultural*, alguns relatos (E01 e E05) descrevem *assessments* para esse tipo de avaliação:

E01: Porque nos últimos anos quando você fala em inteligência artificial, até as *assessment online*, a parte até de *Fit Cultural*, porque hoje você tem *assessment* para *Fit Cultural*, a gente aplica muito *Berrad* pra isso.

E05: Acho que os *assessments* evoluíram demais. *Assessment* técnicos e comportamentais. Mais que de novo, tudo isso gira em torno de o candidato ter uma melhor experiência e o *headhunter* também. Porque o *headhunter* vai

receber o candidato com *assessment* técnico, com *assessment* comportamental, entendendo quem é ele na rede social e criando ele facilmente com o histórico de tudo o que os outros *headhunters* já fizeram com ele num lugar só.

4.2.4.2 Pós-contratação

Uma das mudanças significativas encontradas na pesquisa diz respeito à oferta de serviços após a contratação do profissional, como relata E13:

E13: A gente faz um processo que chamamos de *onboard mentoring* durante os primeiros noventa dias desse executivo ou executiva na empresa. O que nada mais é do que um acompanhamento dessa adaptação. Então, ele acaba sendo um benefício direto para o candidato, mas é óbvio que também é um benefício para a empresa.

O *onboard* é o principal serviço, sendo oferecido por todos os entrevistados ouvidos na pesquisa. Ele garante que o executivo terá os conhecimentos necessários para se adaptar. Normalmente esse serviço se estende por vários meses. Uma das preocupações, notadas pelos entrevistados E01 e E13, é que o executivo faça uma leitura correta da cultura organizacional.

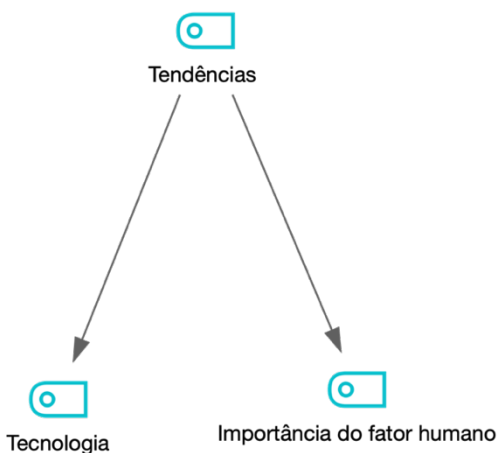
E01: Mesmo depois de contratar, a gente ainda acompanha seis meses o profissional fornecendo a ele e a empresa o *coach* de integração. E o *onboard*. A gente faz esse *onboard*, chama o executivo conversa com ele, entende se estão ajustadas as competências, se a questão cultural está em dia, se está tudo certo. Se tiver algum eventual problema temos uma intervenção, a gente ajuda, auxilia até essa pessoa entender a cultura e aí ter esse melhor *match*. E aí segue o jogo e a pessoa vai se desenvolver. É assim que funciona.

E13: Nesse processo a gente ajuda o executivo a mapear os *stakeholders* importantes, se ele já identificou cultura, faz um plano de ação para a equipe e com resultados que ele precisa entregar nesses primeiros noventa dias para que ele deixe a melhor impressão possível porque sabemos que você só tem uma chance de deixar a sua primeira [melhor] impressão.

4.2.5 Tendências

A categoria de tendências traz a visão dos entrevistados sobre prováveis mudanças no médio e longo prazo no mercado de Recrutamento e Seleção de executivos (Figura 11). Dois códigos fazem parte desta categoria: o primeiro trata da questão da adoção de novas tecnologias; o segundo mostra uma análise sobre a importância do fator humano no processo de R&S.

Figura 11 – Códigos da categoria tendências



Fonte: elaborada pelo autor.

4.2.5.1 Tecnologia

Este código reúne as percepções dos entrevistados sobre tendências para o setor em relação à tecnologia. Em sua maioria, os *headhunters* entendem que duas inovações têm possibilidade de causar grande impacto no futuro: inteligência artificial e o uso de *Big Data*. Em destaque a opinião de um deles.

E03: A mudança que provavelmente eu enxergo, não sei se eu estou viajando, mas eu enxergo que ao invés de contratar terceiros ou empresas de consultoria para auxiliar no processo de recrutamento, as empresas vão deixar de terceirizar isso e começar a trabalhar mais com *people analytics*. Então, com ferramentas de grandes fluxos de informação, de criação de programas para inteligência artificial fazer essa seleção, essa pré-seleção, criar algoritmos que possam de repente minimizar vieses, que possam trazer candidatos que sejam mais aptos para o sucesso naquela posição. Então, eu acho que essa é a tendência.

O relato anterior descreve de maneira geral as principais tecnologias que estão em desenvolvimento no momento. Já no comentário do entrevistado E11 podemos ver uma das funcionalidades específicas que podem surgir:

E11: Eu vou complementar minha resposta falando um pouco de futuro. Quando a gente pensa em Inteligência Artificial ou quando a gente pensa na análise de uma entrevista para avaliar face, o que eu estou falando, se eu estou falando a verdade ou se eu estou mentindo. Então, atende, por exemplo, tem um centro de tecnologia e de Inovação em Londres para a gente, em algum momento, colocar

no processo de recrutamento e seleção. Mas isso é muito complexo porque exige legislação para isso, não é? Mas, eu consigo entender se o candidato está falando a verdade ou mentira. De novo, isso ainda é uma questão que vai acontecer no futuro.

A possibilidade de uma ferramenta que possa detectar se um candidato está mentindo já vem sendo especulada no mercado, conforme relato o entrevistado E12:

E12: Há muito tempo se fala: *Empresa J* entrevista preditiva em saber expressões do rosto, em saber se o cara está falando a verdade, se não está? Se ele se sente confortável com o assunto, se não é, e tal? Isso nunca deu certo. Isso de fato nunca deu certo. Até isso... ocorreram [essas situações] e nada aconteceu.

O participante da pesquisa E10 acredita que as inovações tecnológicas irão muito além dessa funcionalidade e, segundo ele, serão capazes de fazer previsões muito mais abrangentes:

E10: Mas no futuro eu consigo provavelmente... Eu vou conseguir ter muito mais claro o que aquela pessoa quer, o que ela gosta, o que ela não gosta, valores, comportamentos para eu realmente ter a tranquilidade ou minimizar a chance de erro quando eu faço um processo de contratação.

As plataformas de mídias sociais, como o LinkedIn, também têm criado boas perspectivas para a integração de informações, como conta um dos pesquisados.

E04: Não vai ser uma empresa que só vai disponibilizar currículos e informações dos executivos. Talvez você tenha um *setup* que é disponibilizar, traduzir aquela sua entrevista nas suas percepções já enviesando qual é o melhor perfil de empresa para aquele executivo. Então, talvez seja o máximo que um próximo passo de uma plataforma como o LinkedIn possa vir a se transformar.

Outra expectativa é sobre a utilização de recursos para eliminar possíveis vieses que ocorrem durante o processo, como raça, idade, educação e outros:

E05: Tem outra coisa importante para candidato que é assim: existe muito viés no recrutamento. Então, o viés da universidade que é top, o viés da raça, o viés da idade. Tudo quanto é viés. Quando você vai falar com o gestor interno mesmo sem querer, mesmo sem maldade, ele traça o meu perfil [que] é: de 30 a 35 anos, branco, homem, GV, etc. E não necessariamente essa pessoa tem o estilo comportamental e técnico que ele precisa. Ela tem os carimbos necessários. Com o advento dos *assessments* o candidato que não atende a estereótipo e aos pré-conceitos que as empresas costumam contratar, ele pode se mostrar. Então, a empresa tem a possibilidade de excluir todas as informações que criam vies e olhar só o *assessment* técnico e comportamental dele.

E13: O filtro que fazia era um filtro já por computador, mas bastante discriminatório. Então, pegava por faculdade, pegava por coisas que hoje são muito impactantes de diversidade mesmo, de preconceito, até de eliminar pessoas que você nem sabe quem são por conta da faculdade que ela fez.

Os entrevistados entendem que apesar das tendências atuais do uso de novas tecnologias, o processo de R&S executivo possui alto grau de complexidade e não pode ser completamente automatizado, situação exemplificada pelo entrevistado E05.

E05: A tecnologia pode ajudar, de novo, com o *assessments*, mas quando você fala do mandato de um *c-level* são muitas variáveis: *Fit* com conselho, *Fit* com o CEO, o que a empresa efetivamente precisa, qual a experiência dessa pessoa. [...] principalmente, assim, como que é o pacote de *compensation* dessa pessoa. Esse *compensation* o estimula a tomar decisões de curto, médio ou longo prazo? Você pode botar o melhor cara do mundo, se o estímulo é de curto prazo, a decisão vai ser de curto prazo, por exemplo. Acho que aí é um pouco mais complexo. Acho que a tecnologia vai chegar lá, mas ainda é mais complexa.

O entrevistado E05 contribui analisando o estado atual da tecnologia, segundo ele, ainda distante dessas tendências:

E05: O Waze tem uma Inteligência Artificial sensacional, mas ele só sabe fazer rota de navegação. O *Indeed* tem uma Inteligência Artificial sensacional, mas ele só sabe aproximar candidato de empresa. E por aí. O Uber sabe calcular a eficiência de onde está o melhor preço, onde está o melhor valor para o motorista de ele ir. Esse é o nível que a gente está. O próximo nível, eu esqueci o termo técnico, mas é o nível onde a máquina começa a associar várias coisas diferentes, igual ao ser humano, que é onde você começa a olhar o currículo e fala: mas espera aí, o candidato x, então ele deve ter experiência com isso, isso e aquilo. Você associa com outro e faz muitas conexões e fala: acho que vai dar. Que é o que o *headhunter* faz. Não chegamos lá.

4.2.5.2 Importância do fator humano

Os processos de R&S de executivos são descritos pelos *headhunters* como complexos, devido ao grande número de variáveis a serem analisadas, e geram ressalvas sobre a utilização de tecnologias:

E14: Hoje se fala muito já em Inteligência Artificial, sobre quando a gente fala em programas de *trainee*. Mas eu vejo muito mais projetos de massa onde você vai criar um algoritmo para conseguir filtrar e chegar num *pool* de pessoas mais alinhadas àquela expectativa inicial. Eu não vejo isso para pessoas de uma posição executiva, diretoria e *c-level* que é o nível que a gente trabalha.

E10 destaca a importância dos *Soft Skills* e a dificuldade de avaliação envolvida, entendendo que dificilmente uma tecnologia poderia substituir a avaliação feita por uma pessoa. Ao final de sua fala ela ressalta o sentimento de empatia, além de outras características pessoais que são levadas em consideração na tomada de decisão.

E10: Eu diria que cada vez mais esse é um movimento que veio crescendo nos últimos dois anos. Cada vez mais o *Soft Skills* vem sendo um diferencial. E talvez seja por isso que muitas vezes o pessoal fala: ah, mas a tecnologia ela é tão forte que ninguém vai mais precisar de consultoria de recrutamento porque todo mundo vai ter acesso a tudo. E eu discordo porque eu acredito que o *Soft Skills* é... não existe, até o momento, porque um dia talvez exista. Mas, eu não acredito até o momento que exista uma tecnologia tão capaz de identificar, de ter empatia, de identificar características de outro ser humano como o próprio ser humano.

A participante relata ainda a necessidade do contato humano para conhecer a pessoa que está sendo avaliada para uma posição de trabalho.

E10: Então, eu acho que, pelo menos até o momento atual, não vejo a tecnologia ocupando essa troca rica que o contato humano que ele tem que é você ter *feeling*, que é você trocar energia, você trocar sensação, você trocar imediatamente. Então, eu acho que a tecnologia vem muito para ajudar, mas eu acho que existe um limitador também.

Esse é um argumento encontrado com frequência na pesquisa, como podemos ver nos comentários a seguir:

E04: A plataforma, o LinkedIn não vai conseguir saber se o candidato tem um *match* cultural com a empresa x e tem uma empatia com o Marcos.

E03: Por outro lado, num processo seletivo, principalmente em um processo seletivo como o que a gente faz aqui na *Empresa B*, esse fator intangível que a gente pergunta que é olhar nos olhos, sentir a energia da pessoa etc ... Isso não é substituível e não vai ser feito por um vídeo. Por mais que a gente aqui esteja criando uma conexão, têm coisas que a gente sente no momento que a gente abre a porta e dá um bom dia para o candidato, da forma como ele pede o cafezinho para pessoa que vai ajudá-lo, que ele se despede, que ele cumprimenta ou não as pessoas no escritório... E pessoas são pessoas. Então, um abraço, um aperto de mão, um beijo, isso o vídeo nunca vai poder nos proporcionar.

Além da empatia com os candidatos, os entrevistados ressaltam a necessidade do trato com todas as pessoas envolvidas no processo, como mostra a participante E02:

E02: Eu diria que além de todos esses processos que eu te falei que são processos muito frios e transacionais o que a gente mais acredita aqui que faz a diferença num processo seletivo é a sensibilidade de quem está do outro lado da mesa. Então, realmente o grau de atenção, de consciência, de presença que você tem no momento que está tratando com qualquer pessoa, seja o seu cliente, seja o candidato, seja alguém que você está ligando para fazer a referência. Então, eu acho que mais do que exercer qualquer uma destas atividades bem feitas esse fato de estar presente, consciente e realmente aberto, com uma escuta empática para ouvir o outro, é o que realmente faz a diferença num processo seletivo bem executado.

5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os resultados da pesquisa mostram o impacto das tecnologias digitais no mercado de R&S executivo, seja nas organizações, nos *headhunters*, ou nos potenciais candidatos. Outro fator que transformou a dinâmica desse mercado foi a crescente aceitação de que o capital humano se tornou importante fonte de vantagem competitiva.

5.1 Tecnologias digitais

Friedman (2005) pontua que a convergência de tecnologias como a criação da *World Wide Web*, a padronização de linguagens de computação e *softwares* que possibilitaram a colaboração entre organizações e pessoas em escala global, a consolidação de cadeias globais de suprimentos e a proliferação de redes de satélites ocorrida nos anos 2000 causou enormes transformações na maneira como nos comunicamos, interagimos e colaboramos no ambiente de trabalho. Na pesquisa foi possível verificar como essas mudanças foram sentidas no mercado de R&S executivo no Brasil por potenciais candidatos, organizações e *headhunters*, especialmente na forma como eles interagem entre si, nas ferramentas de pesquisa e levantamento de informações utilizadas e na metodologia de avaliação dos candidatos.

O mercado de R&S executivo foi impactado pelas tecnologias descritas pelos entrevistados, como os *Applicants Tracking Systems*, a integração entre sistemas que uniram diversos bancos de dados de organizações com os *websites* de R&S, a criação das plataformas de mídias sociais e os motores de busca desenvolvidos para navegar nesses sistemas. Essas inovações, segundo os participantes, modificaram a dinâmica da indústria ao longo dos últimos anos.

Observou-se, entretanto, diferenças no nível de adoção de tecnologia entre os entrevistados: algumas das empresas multinacionais possuem sistemas próprios, com bancos de dados inteligentes que fazem o cruzamento das informações básicas do candidato (como experiência profissional, formação acadêmica e domínio de idiomas) junto a análises feitas pelos próprios *headhunters*; no caso das consultorias boutique ou dos *headhunters* independentes, a dependência por tecnologias de terceiros é maior, como por exemplo a utilização das ferramentas de busca e análise de candidatos da plataforma LinkedIn.

Berkelaar e Buzzanell (2015) destacam entre essas tecnologias o uso das plataformas de mídias sociais no R&S que catalisaram essas transformações. Os profissionais ouvidos na pesquisa apontam na mesma direção, com grande destaque para o LinkedIn. Nesse sentido, mesmo os *headhunters* das multinacionais que possuem sistemas próprios afirmaram utilizar a plataforma para realizar a busca por um candidato. Um dos entrevistados destacou que seu sistema tem vantagem sobre os concorrentes, pois é o único conectado ao banco de dados da plataforma LinkedIn através de um contrato global. Em um estudo pela consultoria PriceWaterHouseCoopers (2017) sobre o impacto da inteligência artificial no mercado de trabalho verificamos como esse uso passou do reino da ficção científica para uma realidade atual e como seu alcance está em praticamente todas as áreas do conhecimento.

A próxima onda de inovação tecnológica com a adoção de I.A. é apontada na pesquisa como o fator de mudança preponderante atualmente, bem como para o médio longo prazo. Black e Esch (2019) destacam que a adoção deste recurso está revolucionando o mercado de R&S, e passará de tendência a necessidade em um futuro próximo. Em relação a este tópico, os entrevistados apontaram que algumas das empresas participantes do estudo utilizam esse tipo de tecnologia nos processos de R&S executivo, porém ainda em fase experimental e apenas nos estágios iniciais de busca de candidatos. Nessa linha, um dos entrevistados relata que sua organização tem um centro de inovação no exterior que tem feito grandes avanços no uso de inteligência artificial, porém esse uso ainda depende de questões legais de privacidade de dados que variam de país para país.

Ademais, os entrevistados demonstraram grande cuidado com o tema da privacidade de dados ao realizar as buscas digitais, enfatizando o limite na busca de dados dos potenciais candidatos, não utilizando informações de caráter privado nas avaliações. Entretanto, foram notadas algumas exceções em casos em que candidatos mostram comportamentos inadequados em plataformas de mídias sociais de caráter privado, como Facebook e Instagram, com os valores da organização contratante, podendo ser prejudicados no processo de R&S.

Por outro lado, alguns depoimentos apontaram que essas mesmas tecnologias podem ser utilizadas para eliminar vieses na contratação, como a discriminação por origem, educação, idade, gênero ou experiências profissionais, e também auxiliar no aumento da diversidade nas organizações.

Por exemplo, as mesmas ferramentas que hoje são utilizadas no *Cybervetting* para filtrar perfis desejados, como de uma determinada universidade ou gênero e acabam causando discriminação (BERKELAAR, 2017), podem ser utilizadas para não permitir que esses critérios sejam levados em consideração no processo.

5.2 Foco nas pessoas

De acordo com Black e Esch (2019), a maneira como as organizações são avaliadas passou por uma grande transformação nas últimas décadas, com o foco mudando de ativos tangíveis, como máquinas, plantas industriais e equipamentos, para ativos intangíveis, como o valor da marca, a capacidade de inovação e no capital humano.

Nesse sentido, Yu e Cable (2013) mencionam que, em razão do capital humano passar a ser visto como fundamental para a geração de vantagem competitiva sustentável, a atividade de recrutamento e seleção transformou-se em uma área vital para criar, desenvolver e manter o sucesso da organização. Durante as entrevistas, quando perguntados sobre a empresa em que trabalhavam, os *headhunters* citavam além de características básicas como tempo de existência, número de colaboradores e indústrias em que possuíam maior experiência, quais eram seus diferenciais no mercado e invariavelmente o tema da complexidade de identificar ativos intangíveis era destacado. Notou-se que o foco da narrativa não é em ativos tangíveis como sistemas ou banco de dados, mas em atividades que agregam valor pelo conhecimento do *headhunter* em fazer análises de variáveis. O tema de tecnologia é tratado quando existe comparação com as tecnologias de terceiros, como as mídias sociais.

No relatório *Global Talent Trends 2020* (LINKEDIN, 2020), um dos relatórios de referência de R&S global divulgado pela plataforma LinkedIn, são apresentadas tendências de tecnologia para o setor; porém, nesta edição o foco é sobre a necessidade de valorização das pessoas, em especial da habilidade de criar empatia, ou seja, um *Soft Skill*. Notamos durante a pesquisa que muitos dos entrevistados relataram que para os candidatos terem sucesso em um processo de R&S executivo, eles devem demonstrar em primeiro lugar uma grande preocupação com pessoas, sejam da empresa, ou da comunidade que a organização pertence, em contraste com processos passados cujo foco das discussões durante as entrevistas era sobre resultados financeiros. Esse movimento mostra a crescente importância dada a valores como empatia,

respeito às pessoas, ética, diversidade e transparência, que foram frequentemente mencionados durante o estudo.

Pelos relatos da pesquisa, notamos que, nos últimos anos, a área de Recursos Humanos trocou o papel de apenas cuidar de atividades meramente transacionais para se tornar parte do núcleo estratégico das organizações; fato que os entrevistados concluíram ter ocorrido pelo crescimento da demanda por posições de alta gestão de RH em organizações em novas posições tais como a de diretores e vice-presidentes. Os entrevistados complementam lembrando que executivos da área são cada vez mais convidados a participarem de conselhos de administração. Descrevem ainda, como a área de RH recebeu diversos investimentos para expandir sua atuação, criando áreas especializadas dentro das empresas como benefícios, aquisição de talentos, treinamento e desenvolvimento e o próprio recrutamento e seleção, além da implementação de sistemas internos que integram essas informações, os HRIS (*Human Resources Information Systems*).

5.3 Impacto nas organizações

Lievens e Harris (2003) argumentam que o alcance das organizações para buscar talentos foi alavancado com a introdução das primeiras ferramentas *online*, como os primeiros *websites* de recrutamento. Os participantes do estudo com mais experiência ainda se recordam quando essa primeira ferramenta se disseminou e chegou ao Brasil, modificando a forma como os candidatos procuravam as empresas em busca de vagas de trabalho; o que era anteriormente feito por meio de indicações de conhecidos e anúncios em jornais impressos.

A criação das mídias sociais, na opinião dos *headhunters* ouvidos na pesquisa, foi um fator que realmente transformou os processos de R&S, permitindo que não só as organizações pudessem buscar potenciais candidatos, mas também fizessem buscas muito mais assertivas através das diversas ferramentas criadas por essas plataformas com essa finalidade, como as buscas inteligentes e integrações com os bancos de dados das próprias empresas. Black e Esch (2019) classificam essas mudanças como sendo a segunda onda de inovações no mercado de R&S (que ocorreu na segunda metade dos anos 1990) e a denominaram de Recrutamento 2.0.

A adoção destas ferramentas, entretanto, é feita de maneira lenta e com grande dificuldade pelas organizações. Fitzgerald et al. (2013), em pesquisa realizada com 1.559 executivos em 106

países, incluindo o Brasil, mostra que 78% dos participantes consideravam que adotar tecnologias digitais seria crítico em um futuro muito próximo. Porém, a conclusão é de que apenas 15% da amostra se mostrou capaz de implementar e utilizar as ferramentas para criar uma transformação significativa em suas organizações.

Para os participantes da pesquisa, a tentativa por parte das organizações de buscar executivos sem a consultoria de um especialista tem alta probabilidade de não ter sucesso, porém como o custo de realizar a busca através das plataformas de mídias sociais é muito baixo, muitas empresas acabam optando por ela. Neste caso, o principal problema não é encontrar candidatos potenciais. Segundo eles, a escolha permite realizar análises necessárias para todo o processo, como: i) entender a real necessidade do perfil para posição, o que em muitos casos não está claro para a organização porque não leva em consideração fatores como *Fit Cultural*, *match* de personalidade com os novos colegas, potenciais desafios a serem enfrentados e não são colocados abertamente; ii) analisar profundamente as características intangíveis do candidato, como os *Soft Skills* e a personalidade; iii) realizar buscas em mercados relacionados, porém não óbvios, como por exemplo, buscar um profissional de hospitalidade para uma empresa de tecnologia que necessita de *know-how* sobre atendimento de alto padrão; iv) realizar a busca de referências de forma abrangente; v) durante o período de adaptação do executivo na nova organização, ter uma terceira parte para mediar problemas que possam surgir.

A tentativa de as organizações usarem ferramentas de tecnologia digitais de R&S, apesar das dificuldades apontadas por Fitzgerald et al. (2013) e pelos participantes da presente pesquisa, pode em parte ser explicada pela oferta desses serviços. No relatório *Global Talent Trends 2018* (LINKEDIN, 2018), que teve a participação de cerca de 9.000 profissionais de recrutamento e seleção de 39 países, um dos temas principais é o uso de tecnologias digitais para a realização de entrevistas. Nele 63% dos participantes entendem que o maior problema das entrevistas tradicionais consiste em avaliar os *Soft Skills*; o Brasil figura como o segundo colocado, com 67% dos respondentes afirmando que inovações no processo de entrevista são muito ou extremamente importantes para o futuro do R&S; e, por fim, 59% dos ouvidos afirmam que a ferramenta digital mais útil é a de *assessment* de *Soft Skills*. Se avaliarmos o custo dessas ferramentas digitais em comparação com o custo de um *Executive Search*, é compreensível que as organizações tentem primeiro realizar a trabalho usando a tecnologia.

Por outro lado, essas mesmas plataformas e tecnologias permitiram aos potenciais candidatos acesso a um grande volume de informações sobre as organizações, utilizadas na tomada de decisão sobre as possibilidades de trabalho ofertadas. Nesse sentido, Mosley (2015) aponta que as pessoas confiam mais nos testemunhos dos colaboradores das organizações – com o uso de mídias sociais ou *websites* especializados, como *Indeed* e *Glassdoor*, nos quais as pessoas possam expressar suas opiniões, muitas vezes de forma anônima – do que nas comunicações organizacionais oficiais da área de R&S. Esse movimento obrigou as empresas a criarem e gerenciarem a reputação como bons empregadores, o que é chamado de marca empregadora.

Neste estudo, pudemos notar que, para os candidatos a cargos de alta gestão, a marca empregadora é ainda mais importante quando leva em consideração a possibilidade de ingressar em uma nova organização, devido a sua importância estratégica. Mosley (2015) lembra que pesquisa realizada sobre a importância da marca empregadora, com mais de 2.000 executivos em 18 países, revelou que ela tem sido considerada uma das prioridades estratégicas para atrair talentos, segundo opinião de 89% dos participantes. Para os entrevistados desta pesquisa a responsabilidade pela gestão da marca empregadora deve ser dos executivos da organização, sendo que 60% deles acreditam que cabe ao CEO liderar as iniciativas.

Nesse sentido, os *headhunters* reconhecem que potenciais candidatos para determinada vaga costumam se preocupam em atrelar a imagem pessoal com a de uma organização que tenha má reputação como marca empregadora porque uma vez fazendo parte da alta gestão da empresa, ele será visto como responsável por isto em conjunto com outros executivos do mesmo time.

Ademais, os entrevistados apontaram que as plataformas de mídias sociais criaram oportunidades econômicas de geração de receita para as organizações, através da oferta de produtos e serviços, muitas vezes direcionados para os membros que seguem as atividades da marca empregadora e *website* institucional, o que em teoria seria um público mais receptivo aos produtos e serviços da marca.

Portanto, pode-se dizer que, se de um lado a tecnologia proporcionou às organizações o acesso a um maior número de potenciais candidatos aumentando, assim, as possibilidades de melhores contratações, por outro lado, ampliou também a responsabilidade das organizações em relação à transparência da divulgação de suas práticas enquanto empregadora.

5.4 Impacto no *Executive Search*

Ao descreverem a globalização das empresas de *Executive Search*, Faulconbridge, Beaverstock e Harrison (2015) apontam a tendência decrescimento do uso desse serviço desde o início da década de 1990; fato que foi motivado em parte pelo aumento do *turnover* de executivos ocorrido nas últimas décadas, além do alto custo decorrente de uma escolha errada no momento de contratar um executivo. Na presente pesquisa, foi possível notar esses fatores como base de algumas citações. No caso do *turnover*, os *headhunters* apresentam o seu percentual de acerto, ou seja, do total de executivos que intermediaram a contratação quantos permaneceram no cargo por mais de 12 meses. Sobre a garantia de acerto na escolha, as empresas de *Executive Search* oferecem a segurança de um novo processo seletivo sem custos no caso de o candidato escolhido sair em um período que varia de 6 a 12 meses, dependendo da empresa.

Quanto ao impacto da tecnologia nesse setor, o ponto mais enfatizado pelos *headhunters* refere-se à mudança no método de busca de potenciais candidatos. Os relatos destacam as novas ferramentas digitais e a riqueza de dados que possibilitaram encontrar profissionais adequados ao perfil ideal traçado com as organizações contratantes e que, antes, não estavam no radar de contatos dos *headhunters*. Nesse mesmo sentido, são apontadas também como vantagens o acompanhamento das movimentações de carreira de potenciais candidatos, o que é usado como inteligência de negócios; e o monitoramento da demanda por parte das organizações, que auxilia na busca de clientes. Por outro lado, essa disponibilidade de informações desvalorizou uma das principais fontes de vantagem competitiva dos *headhunters*: a rede de contatos profissionais pessoais, que era um dos únicos caminhos para contatar os possíveis candidatos. Black e Esch (2019) descrevem essa fase da indústria como Recrutamento Digital 2.0, que corre quando a disseminação de ferramentas tecnológicas como as plataformas de mídias sociais permite que a busca de informações seja acessível para um grande número de pessoas.

Observamos, no levantamento aqui apresentado, que os entrevistados têm opiniões dissonantes sobre o impacto das mídias sociais no R&S executivo: enquanto uma parte descreve impactos negativos, como clientes preferindo realizar a busca por executivos internamente, pressão para redução das taxas cobradas devido à percepção dos clientes de que os *headhunters* não têm mais exclusividade sobre a informação para encontrar os candidatos, até mesmo situações em que pessoas montaram perfis *online* que não condiziam com a realidade e foram

contratadas, sendo demitidos em pouco tempo e causando constrangimento para o *headhunter* interno; outra parte dos participantes entende que as tecnologias digitais agregaram valor ao seu trabalho, aumentando exponencialmente seu alcance para a busca de perfis.

Harvey, Beaverstock e Li (2019) apontam que as empresas de *Executive Search* dependem exclusivamente da reputação delas para terem sucesso e esta se divide em três fatores: reputação profissional de conseguir preencher posições executivas, a relação de confiança entre vendedor-comprador e a inteligência de mercado para conseguir novos clientes. Durante a presente pesquisa, embora os entrevistados reconheçam o alto valor agregado do trabalho resultante desses fatores, também assinalam a relevância de outros aspectos, tais como: a utilização de métodos pautados em valores como ética, diversidade e inclusão; as equipes altamente qualificadas de consultores; a utilização de ferramentas tecnológicas de última geração; ainda, por parte das consultorias boutique, um tratamento mais personalizado, fazendo um contraponto às grandes consultorias, além de uma alta capacidade de análise das qualificações dos candidatos.

Nesse sentido, os participantes da pesquisa citaram que, apesar dessas transformações causadas pelas tecnologias digitais em toda a indústria, o processo de R&S focado em alta gestão contempla particularidades que não foram afetadas, e enumeram: i) a necessidade de análise dos *Soft Skills* e do *Fit Cultural* não pode ser feita de maneira *online* ou por sistemas existentes; ii) o número de variáveis consideradas no processo não pode ser processado e analisado a não ser por uma pessoa. Eles concluem que em processos que buscam candidatos para posições juniores, existe um uso intenso de tecnologias digitais em todo o processo, em linha com o que foi revisado na literatura embasada neste estudo.

O segundo efeito das inovações tecnológicas para os *headhunters* foi a possibilidade da criação de novos serviços, utilizando-se de sistemas de gestão do conhecimento, como bancos de dados inteligentes onde enormes volumes de informações são armazenadas e podem ser trabalhados de diversas maneiras. Black e Esch (2019) descreveram esse processo quando comentaram sobre o impacto do *Big Data* e *People Analytics* no setor de R&S. Os relatos dos entrevistados mostram ainda a enorme importância do conhecimento acumulado durante a etapa de *briefing*, onde o *headhunter* faz um retrato detalhado da organização, entendendo suas necessidades, objetivos e estratégias. Esse conhecimento, somado às novas ferramentas possibilitou a diversificação de serviços.

Portanto, em relação ao mercado de *Executive Search*, observa-se que a tecnologia digital impactou no sentido de mudar o valor percebido pelo serviço oferecido por *headhunters*, mesmo que essas mesmas ferramentas tenham sido rapidamente adotadas pelas empresas de *Executive Search*. Entretanto, a presente pesquisa revelou a importância de aspectos mais qualitativos nesse processo, caso da utilização de métodos pautados pela ética no processo de contratação, com foco na diversidade e inclusão, assim como a qualidade e a possibilidade de customização dos serviços oferecidos para realizar análises de ativos intangíveis como os *Soft Skills* e o *Fit Cultural*. Por outro lado, o acesso à tecnologia também permite uma maior competição entre os *players* desse mercado.

5.4 Impacto nos potenciais candidatos

Hamori (2010) ressalta como as empresas de *Executive Search* dominaram a intermediação entre candidatos de alta gestão e organizações desde a década de 1990, a ponto de definir padrões de movimentação de executivos, como os níveis de remuneração, contratos de trabalho e o caminho de carreira dos profissionais com suas recomendações. Os entrevistados deste trabalho aplicado, por sua vez, destacam que a maior mudança para os potenciais candidatos foi assumir um papel ativo no mercado de trabalho através do uso de tecnologias digitais. Pessoas em busca de oportunidades profissionais passaram de um papel passivo de apenas enviar currículos e aguardar um possível retorno, para ativamente construir seu *Personal Branding*. Berkelaar e Buzzanell (2015) contribuem para o debate lembrando a necessidade dos potenciais candidatos de gerenciamento da visibilidade digital das carreiras deles, devido à facilidade de potenciais empregadores terem acesso a essas informações. Para esses profissionais, que antes dependiam em grande parte das empresas de *Executive Search* para fazer uma mudança de organização, a chegada de novas tecnologias como LinkedIn permitiu que oportunidades fossem buscadas por outros meios diretamente com as organizações.

Nesse sentido, a criação e gerenciamento do *Personal Branding* têm gerado também oportunidades econômicas para os profissionais, como a realização de palestras e a oferta de consultorias. Os entrevistados citaram diversos exemplos onde executivos construíram reputações de *expertise* em áreas do conhecimento, através de atividades como publicações, entrevistas e transmissões em plataformas de mídia social.

Berkelaar e Buzzanell (2015) lembram que *headhunters* criam expectativas sobre como e onde buscar informações relevantes sobre os potenciais candidatos para incluí-los no processo de R&S. Os resultados da pesquisa de campo confirmaram que os *headhunters* esperam encontrar tais informações com o uso de ferramentas digitais, como a plataforma de mídia social LinkedIn, com alto grau de assertividade. A etapa de uso de tais recursos ocorre durante a criação do *hunting ground*, quando dezenas de profissionais estão sendo mapeados. Podemos inferir que a ausência de dados nessa etapa pode prejudicar a possibilidade do potencial candidato de ser encontrado, mesmo que este preencha todos os requisitos necessários para a função.

Os exemplos dados pelos entrevistados mostram que, após definir as organizações que podem ter os perfis desejados e, caso não tenham contatos através de sua rede profissional, é dado início a uma busca digital por informações para encontrar o candidato potencial. Neste caso, esse por ser prejudicado em dois momentos: caso não tenha as informações *online* o candidato não será encontrado; e mesmo que chegue à etapa final do processo, se não forem encontradas pessoas *online* para realizar as referências, ele poderá ser eliminado do processo.

Os depoimentos dos *headhunters* mostram uma mudança decisiva nos requisitos necessários para executivos que pretendem mudar de organização, ou mesmo àqueles interessados em alcançar uma posição de alta gestão, que hoje está baseada nos *Soft Skills* e no *Fit Cultural*. Entre os *Soft Skills* mencionados, os mais frequentes foram: liderança, comunicação, visão estratégica sobre a transformação digital e a sensibilidade sobre temas como diversidade e inclusão.

A revisão da literatura aponta um papel decisivo das informações encontradas de maneira *online* nos processos de R&S em todas as etapas; desde a busca, análise e tomada de decisão de contratação (BROUGHTON, FOLEY, LEDERMAIER, 2013; BERG, 2015; BERKELAAR, 2017). No presente estudo, fica claro que o processo de R&S para executivos apresenta dois momentos críticos onde essas informações podem influenciar o resultado do processo: na busca digital e na validação das referências. Os *headhunters* participantes da pesquisa citaram, em especial, situações ou declarações polêmicas, principalmente em plataformas de mídias sociais que podem destoar dos valores da organização contratante e causar impacto negativo na avaliação do profissional.

Portanto, podemos afirmar que a tecnologia traz vantagens para os candidatos ao beneficiá-los pela presença digital, ampliando o leque de potenciais *headhunters* e empregadores;

por outro lado, a qualidade do que é exposto nas mídias sociais, bem como a ausência nesses espaços pode representar um efeito potencialmente negativo no processo de busca de oportunidades profissionais.

Podemos ver no Quadro 12 um resumo dos impactos negativos e positivos nos atores do mercado de recrutamento e seleção de alta gestão no Brasil.

Quadro 12 – Resumo dos impactos da tecnologia no mercado de R&S executivo

	Impactos positivos	Impactos negativos
Organizações	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento exponencial do alcance para a busca de talentos. • Maior assertividade nas contratações. • Possibilidade de criar e gerenciar sua marca empregadora. • Capacidade de eliminar vieses no processo de R&S. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento da dificuldade de reter colaboradores. • Sistemas podem ocultar vieses na contratação. • Exposição da organização da maneira como trata seus colaboradores.
Executive Search	<ul style="list-style-type: none"> • Maior alcance na busca por executivos e clientes. • Legitimação da metodologia de trabalho. • Integração de bancos de dados e sistemas. • Diversificação de serviços. 	<ul style="list-style-type: none"> • Perda da exclusividade de contato com potenciais candidatos. • Aumenta da competição no mercado de R&S executivo.
Candidatos	<ul style="list-style-type: none"> • Maior leque de oportunidades profissionais. • Possibilidade de criar uma marca própria: <i>Personal Branding</i>. • Possibilidade da eliminação de vieses no processo de R&S. • Oportunidades econômicas, como ofertas de palestras e serviços de consultoria. 	<ul style="list-style-type: none"> • Exposição em mídias sociais pode prejudicar em processos de R&S. • Competição por posições aumenta. • Sem a presença digital, o profissional pode perder oportunidades.

Fonte: elaborado pelo autor.

Pelo resumo, podemos concluir que a dinâmica de mercado foi modificada com a chegada das tecnologias digitais, e está em contínua transformação em compasso com a aceleração das inovações do setor. A exposição *online*, especialmente na plataforma *LinkedIn*, mostrou-se um catalisador dessas mudanças, tanto positivas como negativas. Notou-se ainda, a necessidade de organizações e potenciais candidatos em gerir a presença e a reputação digital, que pode ser considerada como uma das variáveis mais importantes na obtenção de oportunidades econômicas e profissionais no mercado de recrutamento e seleção de executivos no Brasil.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O propósito da pesquisa era compreender como a tecnologia tem impactado os processos de recrutamento e seleção para posições de alta gestão. Para atingir esse objetivo, ao longo das entrevistas e da revisão de literatura foi necessário incluir a perspectiva de empresas de tecnologia do setor após verificar que a evolução dessas organizações acabou influenciando toda a dinâmica do mercado. Essas mudanças, entretanto, não foram exclusivas desse setor ou mesmo da indústria, mas sim da convergência de diversas tecnologias; elas criaram um ponto de inflexão na sociedade como um todo, transformando a maneira como as pessoas interagem, se comunicam e trabalham (FRIEDMAN, 2005; HIRAYAMA, 2013-14; HILBERT, 2020).

Durante a formatação e definição do tema foram pesquisados quais seriam os melhores interlocutores para montar um quadro preciso que mostrasse a dinâmica do mercado de *Executive Search* e chegamos à conclusão de que o melhor caminho seria através das consultorias de Recrutamento e Seleção. Contou também o fato de o pesquisador ter bons contatos no mercado através de sua experiência profissional, o que facilitou a intermediação para a realização das entrevistas. A escolha dos profissionais selecionados levou em conta a senioridade e tempo de experiência de deles para que as informações pudessem ser abrangentes e ter boa profundidade.

O roteiro da entrevista foi construído de forma a não influenciar as respostas dos participantes, por isso não fazia menção a mídias sociais, presença digital ou mesmo tecnologias específicas. Porém, ao comentarem sobre as grandes mudanças ocorridas nos últimos anos os participantes invariavelmente caminhavam nessa direção, o que facilitou o desenvolvimento da pesquisa para traçar um panorama histórico da evolução do mercado e ainda compreender como essas mudanças afetaram um dos principais recursos dos *headhunters*: a rede de contatos profissionais que possuem e a informação disponível nela. Por outro lado, o aumento da complexidade do ambiente de trabalho e a necessidade dos *Soft Skills* para os líderes (como dito por Parker II, 2019) abriram um novo campo de atuação dos *headhunters*, onde a avaliação e análise dessas habilidades e do *Fit Cultural* tornaram-se uma atividade de alto valor agregado; quesitos considerados prioritários na contratação de cargos de alta gestão, de acordo com o resultado da pesquisa.

Ao destacar o *framework* de análise de potenciais candidatos, a avaliação das competências é feita pela observação de comportamentos que mostrem o domínio dessas habilidades em situações descritas durante as entrevistas feitas no processo seletivo e,

posteriormente, referendadas nos contatos profissionais indicados ou não por eles. Novamente, na literatura revisada e nas pesquisas analisadas encontramos relatos onde a facilidade e disponibilidade de informações privadas acabam por influenciar os *headhunters* a realizarem *double checks* de informações além das fornecidos pelos candidatos, para ter certeza de que os dados são verídicos. No resultado desta pesquisa, os *headhunters* destacaram também que para cargos de liderança essa prática não é realizada, um paralelo na pesquisa de Biberg (2019).

Todas essas considerações nos permitem afirmar que a presença digital tem efeito sobre a criação de oportunidades profissionais para indivíduos, porém não é possível qualificar se a maneira como as pessoas constroem sua *persona online* (opiniões, estilo, preferências) afeta positiva ou negativamente essas oportunidades, como no caso do *Cybervetting*.

As entrevistas confirmaram o conteúdo da revisão de literatura sobre a utilização intensiva da tecnologia em todas as etapas nos processos de R&S de posições normais, porém para o recrutamento e seleção de alta gestão, esse uso encontra uma barreira de entrada no número de variáveis que devem ser levados em consideração e na análise dessa combinação de fatores.

Por fim, além de obter indícios sobre tendências para o setor foi possível traçar um panorama sobre as tentativas de adaptação de tecnologias de ponta como leitura facial, inteligência artificial e o uso de *Big Data*. Cabe aqui uma ressalva sobre o fato de que estes recursos seriam usados fora do nicho de *Executive Search*, devido à complexidade de análises e do número de variáveis a serem consideradas, e a necessidade do fator humano, como descrito pelos entrevistados.

6.1 Recomendações práticas

A revisão de literatura, as pesquisas setoriais e os dados coletados durante as entrevistas apontam para um cenário onde novas tecnologias digitais terão papel cada vez maior no mercado de recrutamento e seleção de executivos. Somado a isso, crescente presença digital de pessoas, bem como de organizações e outros atores sociais como governos e ONGs tende a criar ambientes *online* cada vez mais complexos e interconectados e que ultrapassam a barreira entre a vida particular e a profissional.

Um dos principais desafios é a impossibilidade de entender ou mesmo visualizar a dinâmica do fluxo de informações levando em consideração que eles ocorrem dentro desses sistemas complexos e interligados. Para que organizações e potenciais candidatos possam tomar

decisões assertivas em um processo de R&S, é necessário compreender que poucas informações permanecem com sigilo ou mesmo sem sofrer algum tipo de interferência. Para auxiliar nesse sentido algumas recomendações estratégicas são apresentadas a seguir:

6.1.1 Cuidados com a presença digital

As informações disponibilizadas de maneira *online*, sejam profissionais ou pessoais, correm o risco de ser capturadas por diversos sistemas que buscam e consolidam dados, além das ferramentas cada vez mais automatizadas que utilizam inteligência artificial e que fazem sua análise e cruzamento com outras fontes. Além do grande alcance desses sistemas, essas informações podem permanecer indefinidamente em bancos de dados e ser coletadas em uma busca mais detalhada por informações de um profissional. Essa realidade exige que profissionais em todos os níveis, não apenas executivos, tenham grande cuidado na gestão de sua presença *online*, pois ela será um fator de influência cada vez maior para gerar oportunidades profissionais. No mercado de *Executive Search* foi notado neste estudo que esse pode ser um fator decisivo para ser encontrado para uma oportunidade, ou seja, não possuir uma presença digital pode gerar impactos negativos na movimentação de carreira de executivos.

6.1.2 Transparência sobre as práticas da organização

Durante o estudo foi possível notar que potenciais candidatos têm a possibilidade e muitas vezes acabam por fazer pesquisas sobre a reputação da organização como marca empregadora, e vão além das comunicações oficiais disponibilizadas. Acesso a canais como *Indeed* e *Glassdoor* tem tido crescimento acelerado nos últimos anos, mostrando essa tendência. Para não gerar conflito de informações é necessário que as práticas adotadas pelas organizações com os colaboradores sejam comunicadas de maneira transparente, tanto interna como externamente.

6.1.3 Curadoria de informações nas *Executive Search*

Os serviços prestados pelos *headhunters* e pelas *Executive Search* têm como uma de suas principais características a relação de confiança que é estabelecida tanto com a organização como

o potencial candidato, com a promessa de que irá agir para trazer a melhor proposta de valor para ambos (HARVEY; BEAVERSTOCK; LI, 2019). A possibilidade de que organizações e potenciais candidatos possam buscar informações de maneira aleatória pode atrapalhar o processo de R&S. Como não é possível evitar que essas buscas sejam realizadas seria recomendável que orientações de melhores práticas sobre pesquisas fossem oferecidas, como por exemplo a verificação de fontes, checagem de veracidade, limites éticos, quais tipos de dados devem ser levados em consideração e outros.

6.2 Limitações da pesquisa

Como limitações desta pesquisa pode-se citar o número total de entrevistados, apesar de representarem organizações relevantes do setor de recrutamento e seleção de alta gestão. Outro fator limitante foi a impossibilidade de realização de entrevistas presenciais, em decorrência das restrições impostas pelas autoridades sanitárias por conta da crise de COVID-19. A pesquisa contou apenas com participantes que residem na cidade de São Paulo, portanto os resultados não podem ser generalizados.

6.3 Pesquisas futuras

Os impactos dos avanços tecnológicos na sociedade são sentidos de maneira cada vez mais intensa e acelerada. Entender quais são, de que maneira afetam a dinâmica atual das relações humanas e como deveremos nos adaptar é fundamental para que seja encontrado um equilíbrio no futuro. Esta pesquisa, pelo seu caráter acadêmico, fica limitada a um recorte temporal e geográfico, além de ter como foco uma área específica do conhecimento. Ficam algumas sugestões para pesquisas futuras:

1 - As pesquisas atuais têm em sua maioria como foco as organizações. Entender como é a percepção dos indivíduos que procuram oportunidades profissionais poderia trazer um quadro complementar ao da literatura disponível.

2 - As questões éticas sobre o impacto da tecnologia no mercado de R&S são frequentemente tema de pesquisas no exterior. Portanto, entendemos como necessário que tais estudos sejam feitos no Brasil. Durante a pesquisa notamos a percepção dos *headhunters* sobre as questões morais éticas envolvidas, que variam de acordo com o nicho de mercado – o Recrutamento e Seleção de cargos de entrada parece ter maior aceitabilidade quanto ao uso de tecnologia, sendo que para cargos de alta gestão entende-se que não é adequado.

3 - A chegada da Lei Geral de Proteção de Dados em 2020 no Brasil tem gerado grande movimentação entre as organizações interessadas em implementar as modificações necessárias para adaptarem-se às exigências dessa lei. Para o mercado de Recrutamento e Seleção não será diferente. E as práticas que hoje são consideradas comuns terão de ser modificadas. Essa é uma área onde novos estudos podem ser realizados para analisar a transição e os novos cenários.

REFERÊNCIAS

- AESC - Association of Executive Search and Leadership Consultants. *Global Guide to Choosing an Executive Search Firm*. AESC, 2018. Disponível em: <<https://www.aesc.org/insights/research/global-guide-choosing-executive-search-firm>>. Acesso em: 05 mar. 2021.
- AESC - Association of Executive Search and Leadership Consultants. *The Past, Present and Future of Executive Search. Executive Talent*, Global Magazine from AESC. 2020. Disponível em: <<https://www.aesc.org/insights/magazine/article/past-present-and-future-executive-search>>. Acesso em: 10 jun. 2020.
- AESC - Association of Executive Search and Leadership Consultants. *The Profession: Understand the Landscape*. AESC, 2020. Disponível em: <<https://www.aesc.org/profession/understand-landscape>>. Acesso em: 10 dez. 2020.
- ALLEN, D. G.; OTONDO, R. F.; MAHTO, R. V. *Web-based Recruitment: Effects of Information, Organizational Brand, and Attitude Towards a Web Site Application Attraction*. Journal of Applied Psychology, Vol. 92(6), pp. 1696-1708, 2007.
- ALMERI, T.; MARTINS, K.; PAULA, D. O uso das redes sociais virtuais nos processos de recrutamento e seleção. ECCOM, Vol. 4(8), pp. 77-94, jul./dez. 2013.
- BARDIN, Laurance. *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70, Ed. Almedina Brasil, 2016.
- BARNEY, J. *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*. Journal of Management, 17(1), pp. 99-102, 1991.
- BECKER, S. Gary. *Human Capital: a theoretical and empirical analysis, with special reference to education*. Chicago: The University of Chicago Press, 1993.
- BERG, J. *Cybervetting: a common antecedent's model*. 109f. Tese (Doutorado em filosofia) - College of Bowling Green State University, Bowling Green, 2015.
- BERKELAAR, B. L. *Cyber-vetting: Exploring the implications of online information for career capital and human capital decisions*. Tese (Doutorado em filosofia) - Purdue University, West Lafayette, 2010.
- BERKELAAR, B. L. *Different ways new information technologies influence conventional organizational practices and employment relationships*. The case of Cybervetting for personnel selection. Human Relations, Vol. 70(9), 2017.
- BERKELAAR, B. L.; BUZZANELL, Patrice M. *Online employment screening and digital career capital: exploring employers' use of online information for personnel selection*. SAGE Journals. Management Communication Quarterly, 29(1), pp. 84-113, 2015.
- BIBERG, J. M. M. *Mídias sociais em processos de Recrutamento e Seleção: um estudo pela perspectiva de headhunters e selecionadores brasileiros*. Tese (Mestrado em Administração de Empresas) - Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2019.
- BITTENCOURT, H. R.; VIALI, L. *Contribuições para o Ensino da Distribuição Normal ou Curva de Gauss em Cursos de Graduação*. III Seminário Internacional de Pesquisa em Educação Matemática, 2006.

- BLACK, J.S.; ESCH, P.V. *AI-enable recruiting: What is it and how should a manager use it?* Article in Press, Kelley School of Business, Indiana University, 2019.
- BLACK, S. L., JOHNSON, A. F. *Employer's Use of Social Network Sites in Selection Process*. The Journal of Social Media in Society 1(1). Fall, 2012.
- BROUGHTON, A.; FOLEY, B., LEDERMAIER, S.; COX, A. *The use of social media in the recruitment process*. Institute for Employment Studies, ACAS, UK. 2013.
- CAREER BUILDER. *More Than Half of Employers Have Found Content on Social Media That Caused Them NOT to Hire a Candidate, According to Recent CareerBuilder Survey*. 2018. Disponível em: <<http://press.careerbuilder.com/2018-08-09-More-Than-Half-of-Employers-Have-Found-Content-on-Social-Media-That-Caused-Them-NOT-to-Hire-a-Candidate-According-to-Recent-CareerBuilder-Survey>>. Acesso em 12 ago. 2020.
- CASSIANO, C. N.; LIMA, L. C.; ZUPPANI, T. Dos S. A eficiência das redes sociais em processos de recrutamento organizacional. Navus, Vol. 6(2), pp. 52-67, abr./jun. 2016.
- CHIANG, J. K. H.; SUEN, H. Y. *Self-presentation and hiring recommendations in online communities: Lessons from LinkedIn*. Computers in Human Behavior, Vol. 48, pp. 516-524, 2015.
- COFF, Russell; KRYSCYNSKI, David. *Invited Editorial: Drilling for Micro Foundations of Human Capital-Based Competitive Advantages*. Journal of Management. Vol. 37 Issue. pp. 1429-1443, sep, 2011.
- COLBERT, A.; YEE, N.; GEORGE, G. *The digital workforce and the workplace of the future*. Academy of Management Journal, Vol. 59(3), pp. 731-739, 2016.
- CRESWELL, JOHN W. *Research Design. Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. 4rd Edition, USA: SAGE Publications, 2014.
- DELERY, John E; ROUMPI, Dorothea. *Strategic human resource management, human capital and competitive advantage: is the field going in circles?* Human Resource Management Journal. Vol. 27 Issue 1, pp. 1-21, jan. 2017.
- DESHPANDE, Sanjay. MUNSHI, M. M. *The Impact of Soft Skills Training on the Behavior and Work Performance of Employees in Service Organizations*. IUP Journal of Soft Skills. Vol. 14 Issue 1, pp. 7-25, mar. 2020.
- FAULCONBRIDGE, J., J. BEAVERSTOCK, HALL, S.; HARRISON, A. *The globalization of executive search. Professional services strategy and dynamics in the contemporary world*. Routledge, New York, 2015.
- FAULCONBRIDGE, J., J. BEAVERSTOCK, J.; HALL, S.; HARRISON, A. *The war for talent: unpacking the gatekeeper role of executive search firms in elite labour markets*, Geoforum, 40, pp. 800-808, 2009.
- FITZGERALD, M., KRUSCHWITZ, N., BONNET, D., WELCH, M. *Embracing Digital Technology*. Research report, MIT Sloan Management Review, 2013.
- FREITAS, Maria Ester. *Cultura organizacional grandes temas em debate*. Revista de Administração de Empresas, 31. São Paulo: RAE, 1991.

- FRIEDMAN, Thomas. *The World Is Flat: A Brief History of the Twenty-first Century*. Farrar, Straus and Giroux, 2005.
- GIL, Antonio Carlos. Métodos e Técnicas de Pesquisa Social, 7a ed. São Paulo: Atlas. 2019.
- GOLDIN, Claudia. 2016. *Human Capital*. In *Handbook of Cliometrics*. Claude Diebolt and Michael Hauptert (Eds.), pp. 55-86. Heidelberg, Germany: Springer Verlag, 2016.
- HAMORI, Monika. *Who Gets Headhunted - and Who Gets Ahead? The impact of Search Firms on Executive Careers*. *Academy of Management Perspectives*. Vol. 24 Issue 4, pp. 46-59, nov. 2010,
- HARVEY, William S.; BEAVERSTOCK, Jonathan V.; LI, Hongqin. *British Journal of Management*. Vol. 30 Issue 4, pp. 847-868. 1 Diagram, 5 Charts. Oct, 2019. DOI: 10.1111/1467-8551.12312.
- HILBERT, Martin. *Digital technology and social change: the digital transformation of society from a historical perspective*. Dialogues in Clinical Neuroscience, 2020. Disponível em: <<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC7366943/>>. Acesso em: 12 ago. 2020.
- HIRAYAMA, Mônica Sayuri. As transformações sociais desencadeadas pela internet e redes sociais nos universos analógico e digital, Revista Anagrama: Revista Científica Interdisciplinar da Graduação, ECA - USP. Ano 7, 2a. ed., dez. 2013/ fev. 2014.
- HUCHÉ-DENISET, F. M. P. *The personal branding of the entrepreneur – a unique asset for a new venture: a study with young French entrepreneurs*. Tese (Mestrado profissional em Gestão Internacional) - Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2017.
- HUNTER, J., HUNTER, R. *Validity and Utility of Alternative Predictions of Job Performance*, Psychological Bulletin, 96, pp. 72-98, 1984.
- KRAAIJENBRINK, J. *Human capital in the resource-based view*. In J. C. Spender & A. Burton-Jones (Eds.), *The Oxford handbook of human capital*. pp. 218-237. Oxford, UK: Oxford University Press, 2011.
- KROKER, N. U. D., TONON, L., NIADA, A. C. M. Uso e influência das redes sociais virtuais nos processos de recrutamento e seleção: uma análise na perspectiva de profissionais de Recursos Humanos. EnANPAD: Curitiba, 2018.
- LIEVENS, F., HARRIS, M.M. *Research on Internet Recruiting and Testing: Current Status and Future Directions*. In C.L. Cooper & I.T. Robertson (Eds.) *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 16. Chicester: John Wiley & Sons, Ltd. 2003.
- LINKEDIN. *Global Talent Trends 2020. 4 trends changing the way you attract and retain talent*. LinkedIn Talent Solucitons, 2020.
- MACHADO, L. M. O. A influência da informação publicada nas “redes sociais” no processo de seleção e recrutamento: um estudo exploratório na literatura. AtoZ: novas práticas em informação e conhecimento, 5(1), pp. 10-20, 2016. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.5380/atoz.v5i1.44035>>. Acesso em: 05 mar. 2021.
- MINAYO, Maria Cecília de Souza. Amostragem e saturação em pesquisa qualitativa: consensos e controvérsias. Vol. 5(7), pp. 01-12. São Paulo: Revista Pesquisa Qualitativa, abr. 2017.

- MOSLEY, Richard. CEOs need pay attention to employer branding. Harvard Business Review. 11 may. 2015. Disponível em: <<https://www.google.com.br/amp/s/hbr.org/amp/2015/05/ceos-need-to-pay-attention-to-employer-branding>>. Acesso em: 11 mar. 2021.
- OUR WORLD IN DATA. *Oxford Martin Programme on Global Development*. Oxford, UK: University of Oxford. Disponível em: <<https://ourworldindata.org>>. Acesso em: 10 jun. 2020.
- OUR WORLD IN DATA. *The Rise of Social Media*. Our World in Data Oxford University. Disponível em: <<https://ourworldindata.org/rise-of-social-media>>. Acesso em: 20 nov. 2019.
- PARKER II, Kenneth Rivers. *A Grounded Theory Model for The Soft Skills Development Of Community College Students*. Tese (Doutorado em Educação). Ferris State University, Michigan, 2019.
- PENROSE, Edith. *The Theory of Growth of the Firm*. Wiley, New York. 1959.
- PRICEWATERHOUSECOOPERS. *Sizing the prize What's the real value of AI for your business and how can you capitalize?* PricewaterhouseCoopers, 2017.
- PURVIS, J. *Human Resources Marketing and Recruiting: Essentials of Digital Recruiting*. Handbook of Human Resources Management. M. Zeuch (Ed.). 2015.
- ROBLES, Marcel M. *Executive Perceptions of the Top 10 Soft Skills Needed in Today's Workplace*. Business Communication Quarterly 75, Sage, 2012.
- SCHEIN, H. EDGAR. *Coming to a New Awareness of Organizational Culture*. MIT Sloan Management Review, January 15, 1984. Disponível em: <https://sloanreview.mit.edu/article/coming-to-a-new-awareness-of-organizational-culture/>. Acesso em: 14 abr. 2021.
- SIGALAS, Christos. *Competitive Advantage: The know unknow concept*. Management Decision, 53, 2015. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/283449416_Competitive_advantage_the_known_unknown_concept>. Acesso em: 24 out. 2020.
- SIMMONS, Omari Scott. *Wake Forest Law Review*. Vol. 54 Issue 3, pp. 807-858, 2019.
- TRACKRAY, A.; BROCK, D.C.; JONES, R. *Moore's Law: The life of Gordon Moore, Silicon Valley's Quiet Revolutionary*. New York: Basic Books, 2015.
- WERNERFELT, B. *A resource-based view of the firm*. Strategic Management Journal 5(2), pp.171-180, 1984.
- WRIGHT, P. M.; MCMAHAN, G. C.; MCWILLIAMS, A. *Human resources and sustained competitive advantage: A resource-based perspective*. International Journal of Human Resource Management, Vol.5, 2nd ed., pp. 301-306, may. 1994.
- YU, K.Y.T; CABLE, D. M. *The Oxford Handbook of Recruitment*. Oxford, UK: Oxford University Press, 2013.

ANEXO

Roteiro das entrevistas

Roteiro da entrevista.

- Introdução sobre o curso (Mestrado) e estrutura da entrevista.

Faço parte do mestrado profissional da linha de Pessoas da FGV/EAESP e esta entrevista faz parte da elaboração do trabalho aplicado, que é a fase final do curso. Essa coleta de dados é fundamental para entender se a premissa estudada é válida ou não. Conforme falamos antes, esta entrevista por vídeo conferência será gravada e transcrita posteriormente, para que os dados possam ser compilados de forma anônima. Farei uma série de perguntas abertas sobre o tema. Fique à vontade se preferir não responder.

O objetivo de nossa conversa é entender o mercado através do seu ponto de vista, ou seja, da sua experiência profissional no mercado de recrutamento e seleção. Então, por favor, fique à vontade para falar o que você viveu na indústria e o que você vê de tendências para o futuro. Não posso dar mais detalhes porque não posso influenciar suas respostas

- Apresentação do tema da pesquisa.

O tema da pesquisa é o impacto da tecnologia e meios de comunicação digital nos processos de Recrutamento e Seleção de executivos nos últimos anos, atualmente e sua visão sobre o que temos para o futuro. As perguntas deste roteiro foram desenhadas de tal modo a analisar todo o processo de Recrutamento e Seleção de executivos, especialmente os momentos críticos de decisão. Entendo que nos últimos seis meses devido a Pandemia de COVID-19 os processos podem ter mudado significativamente, farei perguntas sobre esses pontos ao final da entrevista.

- Perguntas

1. Qual é sua experiência no mercado de recrutamento de executivos? Poderia descrever como funciona a prestação do serviço, desde a contratação do serviço?
2. Quanto tempo está na empresa atual? Qual é o perfil da empresa? Ela trata de alguma indústria específica?
3. Quais foram as principais mudanças no mercado brasileiro de recrutamento executivo em relação às mudanças tecnológicas? Quais mudanças importantes vêm acontecendo nesse mercado em sua opinião? Como a tecnologia vem impactando esse mercado?
4. Como começa um processo seletivo de recrutamento de executivos? Quais são as ferramentas e os meios mais utilizados?
5. Você acredita que a pessoa, ou a empresa, ter uma presença digital faz diferença?
6. Como era o mercado de recrutamento executivo antes do desenvolvimento das tecnologias atuais?
7. Quando pensamos nos três atores principais dessa indústria – as consultorias, as organizações e os candidatos – quais foram os impactos da tecnologia nos últimos anos para cada um desses atores?
8. Durante o processo, você acredita que há características mais procuradas nos candidatos? Quais são os fatores e comportamento que mais impactam a imagem do candidato?
9. Qual é o peso das características pessoais e valores do candidato ao final do processo?
10. Pode contar dois ou três casos de candidatos que chegaram parelhos na lista final?
11. Pesquisas recentes mostram como Pandemia de COVID-19 acabou catalisando a adoção de tecnologias em diversos setores. Poderia descrever se na indústria de Recrutamento e Seleção executivo houve esse movimento e se ele será duradouro?
12. Tem outro comentário que gostaria de fazer sobre o tema? Algo que considere relevante?

- Encerramento.

Gostaria de agradecer sua participação. Ela será muito valiosa para a conclusão desse trabalho aplicado.