

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ  
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
MBA GESTÃO ESTRATÉGICA**

**GISELE LINA DE OLIVEIRA**

***EXECUTIVE SEARCH – REMODELAÇÃO DO PROCESSO***

**CURITIBA  
2015**

**GISELE LINA DE OLIVEIRA**

***EXECUTIVE SEARCH – REMODELAÇÃO DO PROCESSO***

Estudo de Caso referente ao Trabalho de  
Conclusão de Curso do MBA em Gestão  
Estratégica da Universidade Federal do  
Paraná

Orientador do TCC:  
Prof. Dr. Cleverson Renan da Cunha

**CURITIBA  
2015**

## **RESUMO**

O Setor de Telecomunicações é um pilar relevante para o desenvolvimento econômico e social, sendo considerado fundamental para a infraestrutura de qualquer país. Diante do cenário competitivo mundial, principalmente com a entrada das empresas chinesas no setor de produtos, soluções e serviços para redes de telecomunicações, a alemã Siemens e a finlandesa Nokia, criam em abril de 2007 a NSN – Nokia Siemens Networks, resultado de uma “Joint Venture” entre elas. Essas mudanças exercem influência sobre o comportamento organizacional. O objetivo do presente trabalho é avaliar o reflexo das reestruturações do Mercado de telecomunicações no comportamento dos funcionários. Foi confirmado que o conforto e satisfação do empregado para uma grande sequência de reestruturações, não está apenas embasado na remuneração do final do mês, na segurança do seu emprego ou políticas consideradas justas pelas empresas. A satisfação depende de um ambiente de bons relacionamentos, trabalho interessante/inovador, reconhecimento e oportunidade de crescimento, bem como, comunicação clara e autonomia na tomada de decisões para sua maior produtividade.

## **ABSTRACT**

The Telecommunications Sector is a relevant pillar for economic and social development, being considered fundamental for the infrastructure of any country. In the face of the competitive world scenario, mainly with the entry of Chinese companies in the sector of products, solutions and services for telecommunications networks, the German Siemens and the Finnish Nokia, created in April of 2007 the NSN - Nokia Siemens Networks, Joint Venture "between them. These changes influence organizational behavior. The objective of this study is to evaluate the impact of the restructuring of the telecommunications market on employee behavior. It has been confirmed that the comfort and satisfaction of the employee for a large sequence of restructurings is not only based on the remuneration of the end of the month, the safety of his job or policies considered fair by the companies. Satisfaction depends on an environment of good relationships, interesting / innovative work, recognition and opportunity for growth, as well as clear communication and autonomy in making decisions for your highest productivity.

# SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	4
<b>2. VISÃO GERAL</b> .....	5
O QUE FAZEM AS CONSULTORIAS DE CAPITAL HUMANO .....	5
COMO SE FAZ O EXECUTIVE SEARCH .....	7
<b>3. RELATO DA SITUAÇÃO</b> .....	8
<b>4. PROBLEMA DO CASO</b> .....	10
ANALISE SOBRE O <i>EXECUTIVE SEARCH</i> DA BLUE CONSULTORIA .....	11
ETAPAS DO PROCESSO .....	11
OPORTUNIDADES .....	16
<b>5. PROPOSTA DE INTERVENÇÃO</b> .....	17
<b>6. CONCLUSÃO</b> .....	18
<b>7. REFERÊNCIAS BIBLOGRÁFICAS</b> .....	19

# 1. INTRODUÇÃO

O faturamento da BLUE CONSULTORIA<sup>1</sup> vem apresentando uma queda constante desde o início do segundo semestre deste ano, ficando abaixo, inclusive, do mesmo período do ano anterior.

Segundo análise interna, a empresa vem i) perdendo mercado para Consultorias que realizam projetos de forma bem similar, porém com taxas (honorários) mais baixas e ii) perdendo volume de vendas com clientes que estão tendo que evitar a terceirização dos processos de R&S (Recrutamento e Seleção) para reduzir despesas.

Reconhecendo que, embora seus clientes valorizem a qualidade de seus serviços e com convicção em sua estratégia de manter o foco na qualidade, atualmente a BC acredita ser inevitável buscar maneiras de se tornar mais competitiva em preço.

Este é um desafio bem interessante para a empresa pois, desde sua fundação, há três décadas, segue crescendo de forma orgânica, agregando novos serviços ao seu portfólio, porém com pouquíssima ou nenhuma inovação.

Encontrar uma maneira de competir com os concorrentes por preço e sem perder o foco na qualidade a obrigada a repensar todas as etapas de realização de seus projetos de *Executive Search* para tentar identificar oportunidades que a levem a atender a esta nova demanda.

---

<sup>1</sup> Nome fictício da Consultoria a que se refere, de fato, este estudo de caso.

## 2. VISÃO GERAL

### O QUE FAZEM AS CONSULTORIAS DE CAPITAL HUMANO

A área de Recursos Humanos é uma área relativamente nova, tendo surgido no início do século XX. Seu primeiro nome foi Relações Industriais, pois sua criação ocorreu por força do impacto da Revolução Industrial nas relações entre empregador e empregado.

Desde então, foi crescendo e agregando em si mesma uma série de desafios e responsabilidades que antes não se supunham existir.

Em meados dos anos 1960, surge nos Estados Unidos o movimento do “desenvolvimento organizacional”, que abordava a importância das pessoas e da cultura nas empresas e que enfatizou a atuação dos consultores.

Na década de 1970, os serviços de consultoria tornaram-se extremamente populares e, nesse momento, diversas outras empresas de consultoria dos Estados Unidos também expandiram seus negócios internacionalmente.

Assim, surgiram também as consultorias voltadas para a melhoria da gestão das tarefas de Recursos Humanos. Sua responsabilidade era a de ajudar estrategicamente os clientes na integração eficaz dos processos de RH, programas e práticas em suas operações diárias. Tinham como objetivo maximizar o desempenho do cliente relacionado aos recursos humanos através da introdução ou comercialização de “práticas recomendadas”, produtos ou serviços.

Inicialmente, seus serviços englobavam basicamente:

- **Fusões e aquisições:** integração de culturas organizacionais, funções e custos de transição;
- **Planos de saúde e benefícios;**
- **Comunicação**, incluindo satisfação de funcionários, atitudes, engajamento e outros comportamentos;

- **Preparação para aposentadoria;**
- **Processos de recrutamento e seleção e terceirização de mão de obra.**

Com o tempo, as consultorias notaram que os funcionários representavam um ativo muito importante e caro para as empresas e que este capital humano<sup>2</sup> merecia uma gestão ainda mais especializada. Foi então que surgiram as consultorias para abocanhar este nicho, focadas em aquisição, desenvolvimento e gestão de talentos, bem como plano global de recompensas e planos de incentivo. O termo foi adotado pelas consultorias na década de 1980.

Neste contexto, há quase 30 anos, surgiu em Curitiba uma das consultorias de capital humano pioneiras no Brasil, a BLUE CONSULTORIA (BC).

No início, ela atuava exclusivamente em *Executive Search* mas, com o tempo, ampliou o seu portfólio de serviços para atender mais plenamente as necessidades de seus clientes e para se diferenciar de outras consultorias que, na verdade, atuavam mais como agências de emprego (focadas em quantidade de candidatos e não na “qualidade”)

Hoje, ela atende empresas de diferentes segmentos prestando serviços que compõem o que se considera solução “*end to end*” para cada cliente, a saber:

- **Market research** (pesquisa de mercado);
- **Executive Search** (busca e contratação de Executivos – de Gerentes a C-Level);
- **Assessment** (avaliação das competências);
- **Pesquisa de clima organizacional** e suporte nos desdobramentos, como *Coaching*
- **Outplacement** (recolocação no mercado).

A BC destacou-se no mercado local e passou a concorrer diretamente com outras consultorias de origem estrangeira que detinham uma fatia relevante do mercado local, quando se associou a outras renomadas consultorias internacionais, tornando-se representante exclusiva aqui no Brasil.

---

<sup>2</sup> *Capital humano* é o conjunto de capacidade, conhecimentos, competências e atributos de personalidade que favorecem a realização de trabalho de modo a produzir valor econômico. São os atributos adquiridos por um trabalhador por meio da educação, perícia e experiência.

Mesmo com um portfólio variado, o carro-chefe da BC continua sendo o *Executive Search* e é este o serviço que os clientes conseguem internalizar (R&S) sem grandes desafios. Portanto, a BC decidiu reavaliar sua oferta em relação a este serviço trabalhar sobre suas oportunidades tentando reverter a atual situação.

## COMO SE FAZ O EXECUTIVE SEARCH

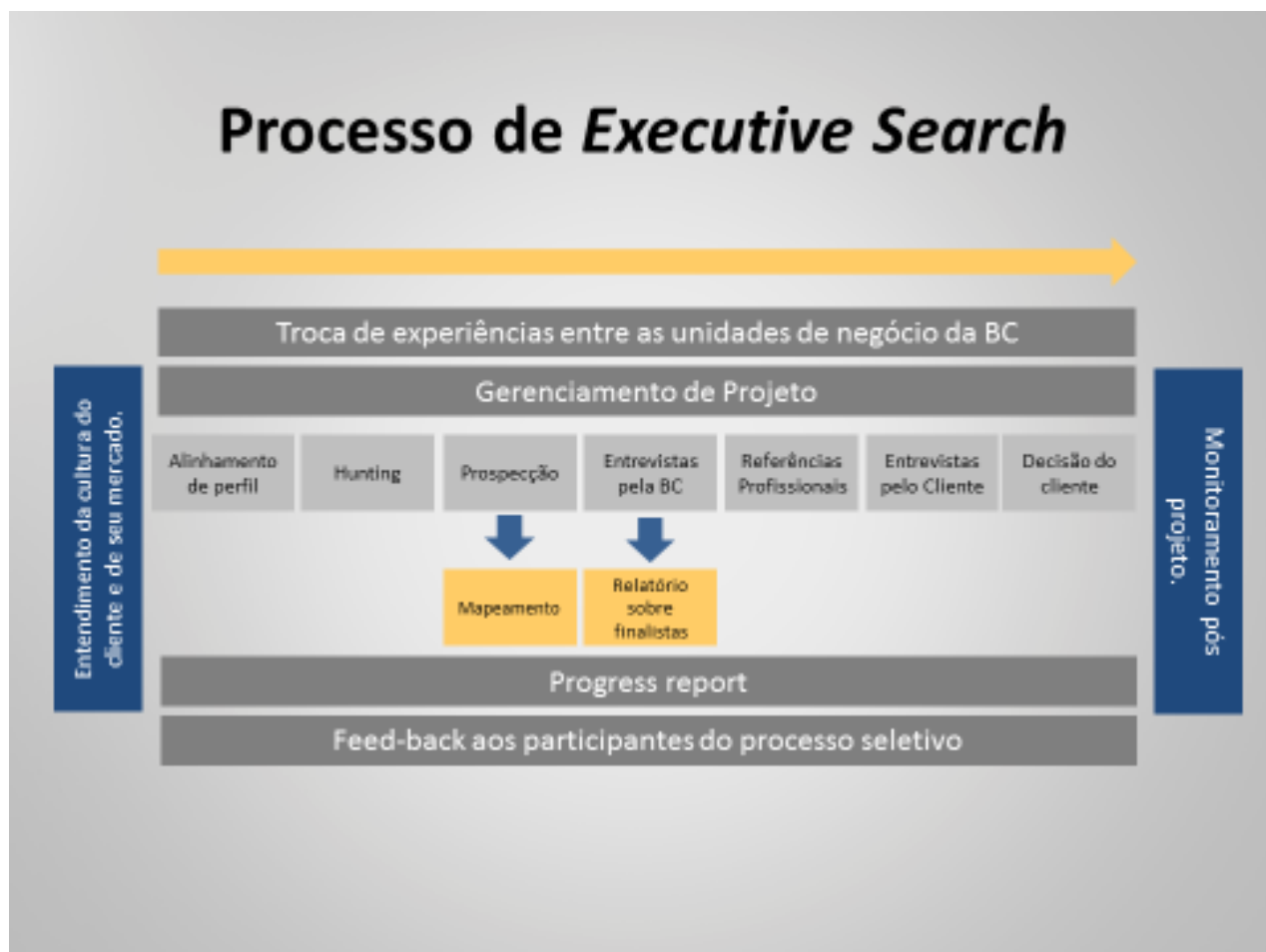
O *Executive Search* tem como missão prover os clientes com os melhores executivos, assegurando que a busca de talentos supere os resultados esperados pela empresa contratante.

Contempla as seguintes etapas:

- Alinhamento de perfil junto ao cliente: para compor o perfil adequado a ser buscado no mercado;
- *Hunting*: pesquisa e abordagem de potenciais candidatos;
- Mapeamento dos candidatos: para verificar se o perfil/cargo está alinhado com o mercado (remuneração, competências, atribuições do cargo, etc);
- Entrevistas por competências (feitas pelos consultores);
- Seleção de finalistas (máximo de três) para serem apresentados ao cliente;
- Elaboração dos relatórios sobre os finalistas (competências técnicas e comportamentais, recomendações para o cargo, ressalvas, referências profissionais);
- Entrevistas pelo cliente e decisão.



## Processo de *Executive Search*



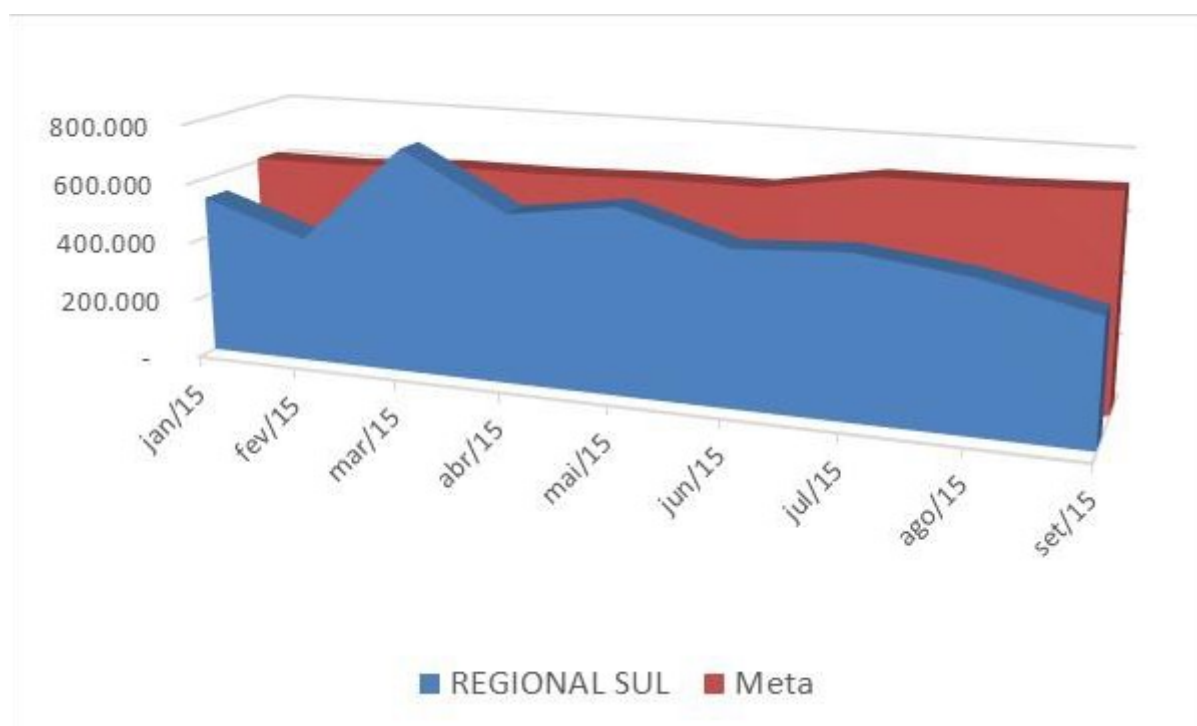
### 3. RELATO DA SITUAÇÃO

Em 2015, a BC inaugurou sua primeira sede fora do Brasil, em Miami, com o intuito de ampliar seu raio de atuação para toda a América Latina.

Foi um plano ousado, embora bem planejado, que não contava com a virada (negativa) da economia brasileira que levou, dentre outras coisas, a uma forte desvalorização do Real frente ao Dolar.

De forma geral, o atual cenário econômico nacional tem levado empresa de todos os setores a serem mais cautelosas e conservadoras em seus investimentos, o que afetou diretamente as Consultorias de Capital Humano. Isso porque, para reduzir custos, as empresas passaram a internalizar algumas demandas que delegavam para as consultorias, dentre elas o *Executive Search*.

Esta mudança de comportamento dos clientes impactou fortemente o crescimento da BC e está levando seu faturamento a uma queda constante nos últimos meses.



Conversando com seus clientes para entender se estas ações estavam gerando para elas resultados efetivos, a BC descobriu que boa parte dos clientes não consegue realizar satisfatoriamente todas as etapas do processo. Mesmo assim, devido aos custos, preferem continuar absorvendo esta demanda.

Ciente desta situação, a BC decidiu realizar uma campanha comercial para tornar o produto *Executive Search* mais acessível para seus clientes. O objetivo não era dar descontos em todos os projetos, mas, sim, aumentar a margem de negociação para a equipe de vendas poder captar mais projetos quando a concorrência estiver sendo muito agressiva.

Os projetos alvo desta Campanha de Vendas seriam aqueles cuja faixa salarial estivesse entre R\$ 10.000,00 e R\$ 40.000,00, os que são de maior interesse para a BC.

**Campanha – ES - 2015**

Cargo	Faixa Salários	
Especialistas / Analistas	R\$ 4,5K	R\$ 8k
Coord/Superv	R\$ 6K	R\$ 12k
Gerente I	R\$ 10K	R\$ 15k
Gerente II	R\$ 15K	R\$ 25k
Diretoria I	R\$ 18K	R\$ 25k
Diretoria II	R\$ 25K	R\$ 40k

**A ideia é praticar valores diferenciados nas faixas de interesse da BC.**

#### 4. PROBLEMA DO CASO

Mesmo sendo mais agressiva comercialmente, dando à equipe comercial uma margem maior para negociação da taxa, a empresa não tem tido o retorno esperado e resolveu apostar em diferenciais.

Algumas possibilidades foram apontadas pela equipe comercial como, por exemplo, comercializar o processo de *Executive Search* em módulos, ou seja, vender apenas algumas etapas do processo de acordo com a necessidade do cliente (ex: mapeamento de profissionais; entrevistas comportamentais).

Isso pode recuperar um volume interessante de negócios uma vez que o cliente teria desembolso apenas para terceirizar a etapa mais sensível (*gap*) de seu processo seletivo e voltaria a utilizar a consultoria da BC. Porém, para a empresa a viabilidade de executar projetos assim fragmentados, ela precisa mapear todo o processo atual e entender se isso não traria impactos negativos em sua entrega, considerando que, talvez, tenha que mudar sua operação para um modelo “linha de produção”, deixando de ter uma mesma consultora atuando sobre o projeto do início ao fim.

## ANALISE SOBRE O *EXECUTIVE SEARCH* DA BLUE CONSULTORIA

### ETAPAS DO PROCESSO

#### 1- Captação dos projetos (Canais de venda)

A empresa possui dois canais principais de entrada de solicitações de proposta.

O primeiro é a equipe comercial, composta por Consultoras de Relacionamento (Associates) e o segundo é o e-mail geral divulgado em seu *website*.

Muitas propostas são enviadas semanalmente para os clientes, porém a taxa média de conversão fica entre 20% e 25%.

#### 2 - Precificação do projeto

Para precificar o projeto, a BC baseia-se no valor mensal de remuneração do profissional a ser contratado pelo cliente. Calcula-se o valor anual, incluindo o 13.o salário, e aplica-se a taxa de acordo com a tabela a seguir:

<b>CARGO</b>	<b>FAIXA SALARIAL (R\$)</b>	<b>TAXA BC (%)</b>
Coordenador/Supervisor	6.000 a 12.000	15
Gerente I	10.000 a 15.000	15
Gerente II	15.000 a 25.000	16
Diretor	18.000 a 40.000	18

Como exemplo, tomemos o cálculo de precificação de um projeto para *ES* Gerente de Marketing com uma remuneração de R\$ 13.500,00.

<b>GERENTE DE MARKETING</b>		
<b>FEE</b>	SALÁRIO BASE ANUAL (R\$ 13.500 MIL X 13,33 SALÁRIOS)	<b>R\$ 179.955,00</b>
	TAXA SOBRE SALÁRIO ANNUAL	<b>15%</b>
	HONORÁRIOS	<b>R\$ 26.993,25</b>
	IMPOSTOS 11,15% (PIS, COFINS, ISS, CS, IRRF)	<b>R\$ 3.387,45</b>
	<b>TOTAL PROJETO</b>	<b>R\$ 30.380,70</b>

### 3 - Escolha da consultora que irá se dedicar à parte operacional do projeto

A parte operacional do projeto consiste no *hunting* por profissionais, entrevistas e elaboração de relatórios semanais para o cliente e relatórios individuais (dossiês) sobre os profissionais finalistas que serão apresentados ao final do processo.

A escolha da consultora que irá atender ao projeto se baseia no nível de profissional a ser procurado, conforme tabela a seguir:

<b>CARGO</b>	<b>CONSULTORA</b>
Coordenador/Supervisor	Junior ou Pleno
Gerente I	Pleno ou Senior
Gerente II	Senior
Diretor	Senior

Um projeto cuja faixa salarial do profissional ficará dentro do objetivo da Campanha (de R\$ 10.000,00 a R\$ 40.000,00) ficará sob a responsabilidade de uma consultora de nível Pleno ou Senior.

***Dado:*** *Cada uma destas consultoras consegue atender, simultaneamente, cerca de 6 projetos.*

#### 4 - Alinhamento de perfil / Arquitetura de Cargo

Tempo médio para execução: 1 hora por projeto

A consultora comercial da BC se reúne com o cliente (gestor da vaga e/ou gestor do RH da empresa contratante) para alinhar as características do cargo que se pretende preencher. Essas características são escritas num formulário denominado *check list*, o qual será a referência para a definição da régua de competências técnicas e comportamentais do profissional.

#### 5 - Planejamento do processo de *hunting*

Tempo médio para execução: 1 hora por projeto

A consultora comercial se reúne internamente com a consultora técnica para, juntas, definirem os locais de busca de profissionais: plataformas de currículos (Linkedin, Vagas.com, Catho, banco de dados da empresa, etc) e empresas “target” (empresas do mesmo segmento que a contratante ou com afinidade, onde haja profissionais já atuando em cargo idêntico ou similar).

#### 6 - Hunting

Tempo médio para execução: 8 horas por projeto

Levantamento dos currículos e dos dados de contato dos potenciais candidatos.

Este levantamento é feito dentro dos currículos armazenados no bando de dados da empresa (profissionais já abordados ou entrevistados anteriormente) e em

plataformas como LinkedIn. Busca-se por profissionais que ocupam cargo semelhante em outras empresas do ramo ou cargos cujas responsabilidades têm aderência ao perfil desejado.

#### 7 - Abordagem e Mapeamento de profissionais no mercado

Tempo médio para execução: 15 minutos por profissional, sendo que são abordados em média 35 profissionais por projeto = 8 horas e 45 minutos

A consultora técnica começa a fazer as abordagens com os profissionais identificados no 'hunting' a fim de confirmar seu interesse em participar do processo seletivo. Havendo interesse, é agendada uma entrevista comportamental que é feita, preferencialmente, presencialmente. As informações colhidas durante a abordagem são compiladas em uma planilha onde se faz um resumo sobre o profissional: a) cargo atual, b) faixa etária, c) faixa salarial + pacote de benefícios atual, d) nível de idioma (quando é exigido para o cargo), e) se está ou não dentro do perfil, d) se considera uma mudaná de emprego, f) se está disponível para mudança de cidade (quando a posição exige).

#### 8 - Entrevista comportamental

Tempo médio para execução: 1 hora e 30 minutos por entrevista.

A consultora técnica entrevista o profissional pessoalmente ou por Skype para colher maiores informações sobre sua trajetória profissional e, assim, traçar seu perfil técnico e comportamental. Em seguida, encaminha, por e-mail, o 'link' para um inventário<sup>3</sup> o qual o profissional deverá preencher e que traçará seu perfil comportamental, corroborando ou não a percepção da consultora durante a entrevista.

*Dado: A cada projeto, uma consultora entrevista, em média, 6 candidatos para extrair 3 finalistas.*

---

<sup>3</sup> DISC E-Talent – ferramenta que consiste na análise de informações fornecidas pelo candidato em um questionário e que apresenta gráficos sobre seu perfil comportamental para serem interpretados por um consultor treinado.

## 9 - Relatórios de acompanhamento do projeto

Tempo médio para execução: 2 horas

Semanalmente, do início ao fim do projeto, a consultora técnica elabora relatórios sobre o processo para que o cliente possa fazer o acompanhamento do projeto. Este relatório, denominado “progress report” apresenta uma síntese das atividades realizadas na semana: quantas entrevistas foram realizadas, quantos candidatos estavam dentro ou fora do perfil, próximos passos.

*Dado: Num projeto leva-se, em média, 2 semanas para se chegar à lista de finalistas (short list) e é elaborado um relatório – Progress Report – por semana, cuja tempo de elaboração é de 1 hora em média.*

## 10 - Pesquisas e referências

Tempo médio para execução: 1 hora

Após a etapa de entrevistas, a consultora técnica deverá verificar a veracidade das informações que constam no currículo dos candidatos finalistas, tais como formação acadêmica e período em que trabalhou nas últimas empresas, e também colher referências profissionais com ex-colegas, ex-gestores e pares. Em geral, são selecionados 3 ou 4 finalistas e são colhidas referências com 2 ou 3 pessoas indicadas pelo mesmo.

## 11 – Elaboração dos relatórios individuais dos candidatos finalistas

Tempo médio para execução: 3 horas (1 hora por relatório)

O relatório individual é como um dossiê do candidato, onde estarão reunidas todas as informações necessárias (currículo técnico, perfil comportamental, parecer da consultoria, análise do inventário E-Talent e referências profissionais) para a apresentação de seu perfil para o cliente.



## 12 – Entrega

Tempo médio para execução: 2 horas para entrega

A consultora técnica, juntamente com a Consultora Comercial, irá se reunir com o cliente para apresentar o perfil de cada finalista. Aos demais candidatos será dado o retorno sobre sua participação no processo seletivo.

## 13 - Feed-back aos candidatos (eliminados) sobre o processo seletivo

Tempo médio para execução: 1 hora

**TEMPO MÉDIO TOTAL PARA EXECUÇÃO DE UM PROJETO: 30 horas e 15 minutos**

## OPORTUNIDADES

Ao mapear todo o processo, a BC identificou que em torno de 60% dos projetos é realizada uma segunda entrega por não serem os três primeiros finalistas aprovados pelo cliente. Este retrabalho ocorre por problemas nas seguintes etapas:

- Alinhamento de perfil
- Planejamento do processo de *hunting*
- Acompanhamento dos finalistas (alguns desistem devido à demora no processo ou por surgirem outras oportunidades ao longo dele)
- Mudança de perfil (quando o cliente decide mudar o perfil da posição no meio do processo – Ex: de Diretor para Gerente – o que leva o processo à etapa inicial novamente)

Além disso, existe ainda a situação das garantias. A BC oferece ao cliente uma garantia sobre o projeto que consiste na reposição do profissional, dentro de 6 meses, caso haja seu desligamento por qualquer razão (exceto caso de morte do funcionário).

Realizar uma garantia significa ter que executar novamente as etapas de 8 a 12 para poder apresentar novos finalistas.

Atualmente, cerca de 3% dos projetos têm a garantia acionada.

Todos estes fatores podem elevar o tempo médio total do projeto para até **58 horas**, segundo levantamento feito pela BC.

Assim, antes de implementar o projeto de comercialização “modular” dos projetos, a BC entende que é necessário resolver os *gaps* no modelo atual, especialmente, em relação ao alinhamento de perfil e planejamento de *hunting*.

## 5. PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

Antes do mapeamento do processo, acreditava-se que a BC estava sendo eficiente na execução dos projetos, porém ficou claro que o grau de eficiência ainda pode aumentar.

Verificou-se que, devido a aquisição de algumas ferramentas recentemente, partes do processo estão mais automatizadas do que eram quando o processo foi desenhado originalmente. Isso é mais fator que aponta para a necessidade de remodelação do processo como um todo.

Acima de tudo ficou evidente que é fundamental atuar fortemente sobre as oportunidades identificadas no processo, pois isso irá assegurar mais assertividade e, conseqüentemente, maior produtividade, além de redução das garantias.

Com as informações apuradas, os próximos passos incluem alguns exercícios sobre possíveis mudanças na forma de atendimento dos projetos como, por exemplo,

otimização de algumas etapas, divisão dos projetos entre as consultoras por especialidades (nível hierárquico, área de atuação) ou por tipo de indústria/setor.

Enfim, há espaço para melhoria no processo e a ideia de comercializar separadamente algumas etapas do processo (módulos) pode se concretizar, o que seria uma inovação possivelmente seguida por outras consultorias uma vez que traga os resultados esperados. Antes de implementá-la, contudo, a BC deverá ouvir a opinião de seus clientes também.

Tudo isso deverá estar num plano de ação que a ser elaborado pelo Diretor Comercial, a Coordenadora de Suporte Operacional e Projetos Especiais e a Supervisora de *Executive Search*.

Espera-se implementar as mudanças necessárias no início de 2016.

## 6. CONCLUSÃO

Uma vez implementadas as mudanças necessárias no atual processo e criando oportunidades para novos tipos de projeto, a BC dará um passo importante para seu crescimento e, quiçá, estará criando tendências.

As consultorias de RH não estão atentas - ou ainda estão desprezando – certas demandas que estão surgindo. Escritórios de Advocacia, Arquitetura e Agências de Publicidade, por exemplo, sentem dificuldade de encontrar potenciais sócios para seus negócios e se mostram bem inclinados a contratar uma consultoria que os possa apoiar neste tipo de projeto: fazendo o mapeamento de mercado, avaliações comportamentais e outras atividades inerentes ao trabalho de uma consultoria de capital humano.

Uma vez aberta às novidades e aos desafios que se apresentam, a BC pode ser mais uma vez pioneira neste mercado.

## **7. REFERÊNCIAS BIBLOGRÁFICAS**

BLUE CONSULTORIA. Documentos internos. Curitiba, 2015.