



*Dedicated to
Strengthening
Leadership Worldwide*

GUIA GLOBAL PARA A ESCOLHA DE EMPRESAS DE EXECUTIVE SEARCH

Tudo o que os dirigentes de empresas – desde o presidente e diretores de RH até os conselhos de administração e as equipes de suprimentos – precisam saber, compreender e esperar dos consultores de Executive Search.

Association of Executive
Search and Leadership
Consultants (AESC)

aesc.org

BEM-VINDO À AESC



O avanço da tecnologia criou um ambiente empresarial de mudanças rápidas e constantes e uma demanda por inovações mais rápidas e frequentes.

Dirigentes de empresas em diversos mercados desenvolvidos enfrentam o envelhecimento da força de trabalho, ao mesmo tempo em que se empenham em desenvolver a próxima geração de talentos para a liderança. Líderes da alta gestão em mercados emergentes encaram o desafio de alinhar o talento local às estratégias globais.

Enquanto isso, todas as organizações buscam uma conexão com sua base de clientes em um nível mais profundo, mais autêntico e em todos os canais, ao mesmo tempo em que buscam desenvolver uma marca forte como empregadoras, a fim de atrair e reter os melhores talentos. Adicione-se a isso um ambiente geopolítico de eternas incertezas e a complexidade aparentemente se torna quase impossível de se lidar.

Em meio às incertezas e à complexidade cada vez maior, os dirigentes das empresas recorrem a consultores de confiança para encontrar estratégias perspicazes e minimizar riscos. A confiança dos acionistas, a eficácia organizacional e o engajamento dos funcionários são apenas alguns dos benefícios imediatos da contratação do executivo certo. Entretanto, os riscos associados a uma contratação mal-sucedida podem ser desastrosos. Esses riscos podem ser significativamente reduzidos ao se trabalhar com a empresa de Executive Search certa. As organizações estão cada vez mais firmando parcerias com empresas de Executive Search para identificar, atrair e reter os melhores talentos, mas também para avaliar os seus talentos internos, criar planos de sucessão e orientar os conselhos de administração quanto a uma visão estratégica de longo prazo.

Desenvolvemos este guia para ajudar os dirigentes de empresas a pesquisar o segmento de empresas de Executive Search, conhecer as soluções que elas oferecem para os principais desafios empresariais, identificar as empresas de qualidade superior entre as demais, e saber o que esperar delas.

Atenciosamente,

Karen Greenbaum

A handwritten signature in black ink, appearing to read "Karen Greenbaum".

Presidente e CEO

Association of Executive Search & Leadership Consultants (AESC)

SUMÁRIO

1. O valor dos serviços de Executive Search: Por que utilizar uma Consultoria de Executive Search?	3
2. Conheça os modelos de aquisição de talentos: Recrutamento interno e contratação de Empresa de Recrutamento de Risco vs. Contratação de empresa de Executive Search	4
3. A escolha da empresa de Executive Search	6
4. Por que trabalhar com uma empresa membro da AESC?	8
5. Declaração de Direitos do Cliente AESC	10
6. Empresas de Executive Search e Políticas de Privacidade de Dados	12
7. O que você como cliente pode fazer para ajudar a garantir o seu sucesso	14

O VALOR DOS SERVIÇOS DE EXECUTIVE SEARCH: POR QUE CONTRATAR UMA EMPRESA DE PESQUISA?

1

O PANORAMA

A concorrência na procura de líderes executivos qualificados é acirrada e os melhores candidatos podem estar do outro lado da cidade ou do outro lado do mundo. Os consultores de Executive Search conhecem bem o terreno. Empresas de qualidade em Executive Search têm acesso a talentos superiores e o know-how para ajudar seus clientes a raciocinar de uma maneira nova sobre como identificar, atrair e reter os melhores líderes. Empresas de qualidade conhecem bem o ramo de busca por talentos e dedicam muito tempo para conhecer bem o seu negócio.

Empresas de Executive Search ajudam seus clientes a identificar os líderes mais valiosos que já fazem parte do seu quadro, os desafios que precisam estar preparados para enfrentar e as qualidades que precisam adquirir e cultivar para vencer esses desafios. Elas têm os recursos e a experiência para identificar, avaliar e contratar candidatos para ocupar posições executivas e têm um compromisso com o sucesso de seus clientes. As melhores empresas de Executive Search firmam parcerias com seus clientes, oferecendo especialistas altamente qualificados em diversos setores, cargos, funções e regiões em que seus clientes atuam. Eles precisam ser especialistas, porque, como parceiros, devem compreender o que está em jogo – o valor do sucesso e o custo do fracasso.

REDUZINDO OS RISCOS E FAZENDO A ESCOLHA CERTA

Confiança dos acionistas, eficácia organizacional e engajamento dos funcionários são apenas alguns dos benefícios imediatos de se “fazer a escolha certa.” Os riscos associados a uma contratação malsucedida podem ser desastrosos. Os custos de substituição de um presidente ou executivo de alta gestão malsucedido são desconcertantes.

Os custos diretos de não se fazer a escolha certa incluem o pagamento de uma alta remuneração, além de um impacto nas vendas ou na posição da empresa no mercado. Os custos indiretos podem ser ainda mais significativos e envolver a perda do momento certo e o impacto negativo sobre a confiança da organização, do mercado e dos clientes. As pesquisas confirmam o que os dirigentes de empresas aprendem com a experiência: a contratação de um executivo inadequado afeta o moral e a produtividade dos funcionários, o relacionamento com os clientes e o desempenho financeiro.

Esses riscos podem ser reduzidos e os benefícios podem se intensificar ao se aproveitar dos sofisticados processos de mapeamento de mercado, processos de Assessment ou avaliação de perfil profissional, e de busca de referências de candidatos no mercado, que as empresas de Executive Search oferecem aos seus clientes. Em suma, fazer a escolha certa é essencial para o sucesso nos negócios.

8 MOTIVOS PELOS QUAIS ORGANIZAÇÕES BEM-SUCEDIDAS CONTRATAM FIRMAS DE PESQUISA DE EXECUTIVOS:



Acessar candidatos de difícil contato no topo de sua atuação



Ganhar profissionalismo, confiança e confidencialidade que somente um assessor externo pode oferecer



Garantir a objetividade com base na experiência de várias pesquisas em diversos setores, mercados e funções



Encontrar e atrair vários candidatos com competências altamente profissionais



Alavancar o setor, o mercado e a especialização funcional em profundidade



Avaliar os candidatos para identificar os melhores talentos



Planejar a sucessão avaliando talentos internos e mapeando o mercado externo



Reduzir os riscos de uma contratação indevida

CONHEÇA OS MODELOS DE AQUISIÇÃO DE TALENTOS:

RECRUTAMENTO INTERNO E CONTRATAÇÃO DE EMPRESA DE RECRUTAMENTO DE RISCO VS. CONTRATAÇÃO DE EMPRESA DE EXECUTIVE SEARCH

A consultoria de Executive Search é uma forma especializada de consultoria de gestão, que proporciona benefícios significativos, que vão além da aquisição bem-sucedida de talentos de nível executivo, incluindo a avaliação da organização e de sua cultura, a integração de novos líderes para atingir o sucesso esperados e a orientação aos líderes e conselhos de administração. Um recrutador de empresas de Risco, por outro lado, se concentra em identificar possíveis candidatos e ajudar o cliente a afunilar o lote de candidatos.

Uma empresa pode adotar uma entre três abordagens para contratar profissionais de nível executivo: Consultoria de Executive Search, recrutadores de empresas de recrutamento de Risco e recrutamento interno.

EMPRESAS DE EXECUTIVE SEARCH

As empresas de Executive Search são consultorias de gestão especializada, contratadas por clientes com exclusividade, para prestar serviços de consultoria na busca de executivos. Uma empresa de Executive Search firma parcerias com seus clientes para identificar, avaliar e selecionar o melhor candidato possível. Trata-se de utilizar a experiência e reputação das empresas de Executive Search para atrair candidatos altamente qualificados e passivos, muitos dos quais já estão em empregos satisfatórios, e se faz necessário convencê-los a considerar uma nova oportunidade. Desta forma, a confiança e a confidencialidade são de suma importância em um processo de Executive Search.

Para ter certeza de que um candidato passou por uma triagem completa, as empresas de Executive Search empregam metodologias altamente sofisticadas, incluindo entrevistas baseadas em competências, busca de referências em 360 graus e processos de busca de informações que podem ser acrescidos de avaliações de perfil profissional e outros tipos de Assessment. O sucesso desses profissionais é definido pelo comprometimento de longo prazo e pelo impacto positivo do profissional contratado para a empresa, assim a empresa de Executive Search se empenha em garantir uma contratação bem sucedida e de longa duração para o seu cliente.

RECRUTAMENTO INTERNO

Organizações de grande porte, em particular, são mais susceptíveis a manter grandes departamentos internos de recrutamento. Uma equipe interna dispõe de diversas ferramentas eficazes, incluindo inventários de mapeamento de competências específicas da

empresa, acesso a ferramentas tradicionais de recrutamento e uma rede de candidatos em potencial. Geralmente, os departamentos de recrutamento interno são bem equipados para atuar no recrutamento para posições nos níveis hierárquicos inferiores e posições gerenciais nos níveis de entrada e de média gestão. Quando o assunto é o recrutamento de executivos de alto nível, entretanto, os candidatos se preocupam com a proteção de sua confidencialidade. Um candidato pode não se sentir à vontade em expressar seu interesse em uma nova oportunidade e passar a falar em confidência imediatamente com os representantes de outra organização, muitas vezes uma concorrente. A intermediação desse contato entre candidatos e clientes quando é feita por meio de uma empresa de Executive Search é muito bem vista e altamente valorizada. As equipes internas muitas vezes trabalham diretamente com uma empresa de Executive Search para preencher as posições de executivos da alta gerência e da diretoria.

RECRUTADORES DE EMPRESAS DE RECRUTAMENTO DE RISCO

Os recrutadores de empresas de recrutamento de risco apresentam uma amostra de candidatos que atendem a determinados critérios. Em geral, eles não atuam em caráter de exclusividade com seus clientes. Um recrutador que trabalha no risco geralmente trabalha no mapeamento de mercado, ou etapa inicial do processo, deixando o trabalho de avaliação e seleção para o cliente. Eles procuram apresentar o maior número de candidatos possível no menor prazo possível e tendem a trabalhar com vários processos simultaneamente. Na maioria dos casos são avaliados pelo volume de candidatos contratados. Se um processo em particular não estiver dando resultados, o recrutador de empresas de risco tem pouco interesse em prosseguir ou perseverar nessa busca. Os recrutadores que trabalham no risco ou recrutadores contingenciais são contratados com mais frequência para vagas de nível médio ou para as quais haja no mercado um grande número de candidatos qualificados. Eles tendem a se concentrar em candidatos que buscam ativamente uma recolocação e em posições com riscos bem mais baixos associados a uma contratação malsucedida.

Infelizmente, as empresas de Executive Search e as empresas de recrutamento de risco costumam ser vistos como comparáveis, quando na verdade oferecem serviços completamente diferentes, adequados a situações e resultados esperados diferentes. Eis aqui algumas diferenças entre eles:

EMPRESAS DE EXECUTIVE SEARCH VS. EMPRESAS DE RECRUTAMENTO DE RISCO: ENTENDA AS DIFERENÇAS

Empresas de Executive Search são especializadas em prestar serviços de consultoria de gestão para seus clientes em regime de exclusividade para atuarem como conselheiros numa relação de confiança. Uma empresa de consultoria de Executive Search atua em parceria com seus clientes para identificar, avaliar, selecionar e integrar o melhor candidato possível.

DEFINIÇÕES



Recrutadores de empresas de recrutamento de risco apresentam um grupo de candidatos que atendem a determinados critérios de seus clientes. Eles geralmente trabalham na etapa inicial do processo de recrutamento identificando candidatos, deixando o restante do trabalho de avaliação, seleção e integração de candidatos a cargo do cliente.

Consultores de Executive Search atuam em regime de exclusividade, focados no cliente, e trabalham com um número limitado de processos simultaneamente. As empresas de Executive Search muitas vezes identificam candidatos com diferentes experiências de carreira e têm acesso à profissionais que a princípio não estão pensando em mudar de empresa. Os consultores se envolvem em todas as etapas do processo, desde a definição dos requisitos da posição até a etapa de integração do candidato à empresa. Para realizarem esse trabalho cobram uma taxa de serviços (honorários) coerente com sua criteriosa metodologia de trabalho. Consultores de Executive Search prestam serviços de alta qualidade, atraem candidatos altamente qualificados, e desenvolvem com seus clientes relacionamentos de longo prazo fundamentados em confiança mútua.

MODELO DE NEGÓCIOS



Recrutadores de empresas de recrutamento de risco visam à contratação do maior número de candidatos possível no menor prazo possível e tendem a trabalhar com vários processos simultaneamente. Se um processo específico não estiver dando resultados, o recrutador perde a motivação para prosseguir ou perseverar em sua busca. Os recrutadores de empresas de recrutamento de risco oferecem seus serviços sem pagamento antecipado e recebem pelo número de candidatos que forem contratados e que constarem na lista de currículos apresentada por eles. As taxas cobradas costumam ser mais baixas, refletindo o escopo de trabalho reduzido que oferecem. Nesse modelo os recrutadores oferecem amplo acesso a “candidatos para contratação imediata” e apresentam rapidamente um grande número de currículos.

Consultores de Executive Search se tornam especialistas nos setores de mercado em que seus clientes atuam, conhecem as estratégias comerciais e as necessidades específicas de seus clientes. Eles utilizam metodologias altamente sofisticadas, incluindo entrevistas por competências, busca de referências em 360 graus e processos de busca de informações que podem ser acrescidos de avaliações de perfil profissional e outros tipos de Assessment. Eles apresentam um grupo de candidatos mais qualificados, que se enquadram melhor à cultura do cliente e que possuem um histórico e experiência profissional desejados para a posição em questão. O sucesso desses consultores é definido pelo comprometimento e impacto de longo prazo do profissional contratado, motivando a empresa a se empenhar na garantia de uma contratação bem fundamentada e de longa duração para o seu cliente.

METODOLOGIAS



Recrutadores de empresas de Recrutamento de Risco alavancam redes sociais, publicidade e bases de dados online para identificar uma grande quantidade de currículos de candidatos com perfil de provável admissão conforme os critérios da posição. Os currículos são compartilhado com o cliente, que adota uma abordagem mais ‘mão na massa’, com a análise e avaliação dos candidatos. Devido à remuneração baseada na natureza de recolocação desse modelo comercial, os recrutadores que trabalham no risco são motivados a obter muitos currículos, de quantos candidatos puderem, o mais rápido possível. Eles apresentam os mesmos candidatos a mais de um cliente, para atingirem seus objetivos.

As empresas de consultoria de Executive Search são tipicamente contratadas para posições executivas da alta gestão e conselhos de administração. Os processos geralmente envolvem cargos em que o melhor candidato é mais difícil de se encontrar e de persuadir a mudar de empresa, e o impacto potencial do sucesso ou fracasso da contratação é bem maior.

FOCO DE ATUAÇÃO



Os recrutadores de empresas de Recrutamento de Risco são contratados com mais frequência para vagas de nível médio ou para as quais haja um grande número de candidatos qualificados disponíveis. Eles se concentram na quantidade de contratações e no volume de candidatos em busca ativa de recolocação, e atuam em posições menos estratégicas, onde o impacto potencial do sucesso ou fracasso da contratação é muito baixo para a organização cliente.

Consultores de Executive Search costumam acessar executivos sêniores, que podem não estar em busca de uma recolocação, e tratam de seus interesses com alto grau de confidencialidade. Eles podem ajudar esses profissionais ocultos a perceberem possíveis vantagens de mudarem de empregador diante de oportunidade certa.

PERSPECTIVA DO CANDIDATO



Os recrutadores de empresas de Recrutamento de Risco têm acesso a candidatos com maior probabilidade de ocuparem cargos de nível médio, a maioria dos quais está ativamente buscando uma recolocação. Eles têm uma forte orientação voltada vendas de seus serviços e o foco no trabalho com uma gama enorme de clientes e candidatos, o que atrai o interesse somente de candidatos de nível médio que já estão em busca de uma nova oportunidade.

O recrutamento eficaz de executivos para a alta gestão é crítico para o sucesso de qualquer organização. A seleção de um consultor para auxiliar nessa importante função deve, portanto, ser realizada com cuidado e considerando critérios que podem não ser óbvios à primeira vista.

Há uma proliferação de empresas que dizem prestar serviços de consultoria de Executive Search. O número de empresas não qualificadas declarando serem qualificadas para conduzir uma busca de executivos gerou a necessidade de se elaborarem diretrizes nesse sentido. O cliente precisa avaliar a qualidade, o profissionalismo, a reputação e o histórico tanto da empresa de Executive Search quanto do consultor responsável pelo processo de Executive Search.

Procurar saber se a empresa é membro da Association of Executive Search and Leadership Consultants - AESC é um ótimo começo. Todas as empresas de Executive Search membros da AESC foram selecionadas sob rigorosos padrões de qualidade e se comprometem a observar o Código de Prática Profissional da AESC.

Ao selecionar uma empresa de Executive Search, é importante que o cliente tenha total conhecimento dos serviços que serão prestados, do método operacional, das limitações que possam afetar as pesquisas, de quem será o consultor responsável pelo processo e do valor total do serviço, incluindo despesas e outros custos esperados. Ao analisar as empresas de Executive Search para fazer a sua escolha, o cliente deve considerar os seguintes aspectos:

1. VIVÊNCIA NO SETOR, ESPECIALIZAÇÃO E ABRANGÊNCIA GEOGRÁFICA

A profissão de Consultor de Executive Search muitas vezes é altamente especializada conforme o setor, a função e a região geográfica de atuação. Também há generalistas de qualidade, principalmente em mercados de menor porte, geralmente regionais, em que consultores de Executive Search conceituados conduzem os trabalhos em um amplo espectro de funções e setores.

Embora o processo de Executive Search em si possa variar pouco entre setores e funções, uma parcela significativa do valor proporcionado por uma empresa desse nível para o cliente é o profundo conhecimento de setores e funções que oferecem a cada trabalho realizado. Um cliente do setor de Biotecnologia, por exemplo, vai querer ter a certeza de que seu parceiro de Executive Search conheça profundamente esse setor. Da mesma forma, um cliente de FinTech em busca de vantagem competitiva no mercado do Reino Unido vai querer contratar uma empresa com profunda especialização tanto no setor quanto na região geográfica em questão. A especialização tanto funcional quanto conhecimento digital também pode ser importante. Um cliente em busca de um Diretor de Marketing capaz de promover uma transformação na empresa vai querer trabalhar com um consultor que tenha experiência em conduzir processos de Executive Search na área de marketing e que conheça bem o ambiente tecnológico em que um diretor de marketing tenha de atuar na atualidade.

2. HISTÓRICO

Qualidade é um fator essencial para a escolha de uma empresa de Executive Search. Da mesma forma que um cliente exige referências de seus candidatos, as referências da empresa de consultoria são uma parte importante do processo de seleção. A reputação da empresa e, mais especificamente, do consultor específico que está conduzindo o processo, pode ser avaliada

por comentários sobre seu desempenho no passado. A taxa de trabalhos bem sucedidos e a reincidência de negócios são indicadores de um forte compromisso com os clientes.

3. GARANTIAS E RESPONSABILIDADES

Assim como acontece em outras modalidades de consultoria de gestão e outros serviços profissionais, os clientes contratam empresas de Executive Search para obter serviços de consultoria altamente especializados que elas prestam durante todo o processo. Executive Search é um serviço de consultoria e assessoria – os honorários aplicáveis se referem aos conhecimentos específicos de especialistas, o acesso que eles possuem ao mercado alvo e a utilização de metodologias adequadas, capazes de gerar os resultados desejados. Embora seja incomum, um processo de Executive Search nem sempre resultará na contratação de um executivo externo. O processo pode eventualmente ser encerrado por motivos que afetem a organização, mas que está fora do controle dos consultores.

Desta forma, os clientes devem estabelecer um entendimento claro da política da empresa para situações inesperadas. Sob que condições e por quanto tempo a empresa contratada oferece uma garantia de reposição de um candidato que tenha sido contratado e decida deixar a empresa de forma espontânea ou involuntária? Se um candidato for contratado de imediato ou mesmo no futuro para uma outra posição diferente da que foi inicialmente trabalhada, qual seria a obrigação do cliente em relação ao pagamento de honorários à empresa de Executive Search? Quais seriam os fatores que poderiam levar uma empresa de Executive Search a interromper o processo ao considerar que as especificações da vaga mudaram significativamente a ponto de ser preciso iniciar uma nova pesquisa? Essas são situações importantes para o cliente compreender e uma empresa de Executive Search competente deve tomar a iniciativa de abordar esses temas com o cliente.

4. POLÍTICA DE OFF_LIMITS E CONFIDENCIALIDADE

Ao escolher uma empresa de Executive Search, o cliente deve compreender a política de Off-Limits da empresa. O período de Off-Limits é aquele que decorre até que a empresa possa recrutar talentos da organização cliente em que ela trabalhou para contratar um candidato anteriormente.

O cliente deve ser informado por escrito e compreender as condições de proteção, tanto da empresa de pesquisa quanto do seu próprio negócio. As diretrizes recomendam que esta questão seja abordada numa negociação entre as duas partes, de modo que reflita o período e o escopo de sua aplicação, a fim de evitar uma interpretação indevida no futuro, caso a condição e estrutura da empresa venham a mudar, e, portanto deve ser discutida claramente e firmada por escrito.

As diretrizes recomendam também a divulgação integral pelo cliente de qualquer limitação que possa afetar a pesquisa (como pessoas físicas ou jurídicas que também estejam sob proteção). Qualquer limitação, repetimos, deve ser divulgada sem restrições e também firmada por escrito, de forma que o cliente deve estar de pleno acordo de que além dessas limitações haja no mercado alvo uma gama suficiente de candidatos a serem considerados pelo consultor a fim de se obter um resultado eficaz.

O PROCESSO DE EXECUTIVE SEARCH

1

EXPECTATIVAS DO CLIENTE

Análise de detalhes da proposta de serviços, incluindo o escopo de serviços, o cronograma, os honorários, despesas, política de cancelamento, e quaisquer restrições relativas a situações fora de escopo. Acordo mútuo em relação à estratégia de pesquisa, incluindo empresas-alvo, candidatos, estratégias e metas de diversidade. Entendimento sobre a forma de abordagem e de comunicação com o cliente e candidatos. Conhecimento das prioridades e expectativas do cliente.

2

CULTURA DO CLIENTE E PERFIL DO CANDIDATO

Total compreensão da organização do cliente, sua cultura, suas estratégias de longo prazo e seus objetivos de curto prazo. Debates sobre os principais concorrentes e conhecimento das estratégias do cliente e da estrutura organizacional. Criação do perfil do candidato considerando responsabilidades e fatores de sensibilidade cultural. Desenvolvimento e acordo em relação à estratégia de pesquisa.

3

A PESQUISA

Após a confirmação da documentação, uma pesquisa independente e completa do candidato, feita pelo consultor ou pela pessoa da empresa. Relatórios verbais e impressos sobre o avanço da pesquisa, incluindo o escopo da pesquisa e o feedback do mercado. Uma pesquisa criteriosa inclui um mapeamento do mercado de concorrentes-alvo, pesquisa digital, e abordagem direta com candidatos.

4

AVALIAÇÃO DOS CANDIDATOS

Um processo interativo e aberto, testes com candidatos em potencial em relação aos requisitos preliminares. Agendamento de entrevistas preliminares para uma avaliação de alto nível, seguida de uma avaliação mais abrangente do short list de candidatos. Apresentação de relatórios e avaliações impressas, antes das entrevistas com o cliente. Entrevistas pessoais e detalhadas conduzidas pelo consultor, verificação de credenciais, Assessment, conforme aplicável, e avaliação dos pontos fortes e fracos do candidato em relação ao cargo proposto.



7

INTEGRAÇÃO

Parceria com o cliente e o candidato selecionado a partir da data de início, para auxiliar na integração do candidato ao novo trabalho e ao ambiente de trabalho do cliente.

6

NEGOCIAR PARA OBTER UM "SIM"

Participação ativa nas negociações finais entre as partes, para assegurar que o cliente tenha a melhor oportunidade de recrutar com êxito o candidato mais qualificado.

5

VERIFICAÇÕES DE HISTÓRICO E REFERÊNCIAS

Antes da seleção definitiva é feita uma verificação abrangente de referências sobre cada candidato. É definida com o cliente a forma de abordagem para essa verificação criteriosa do histórico dos principais candidatos, para que não haja "surpresas".

MINIMIZE RISCOS E MAXIMIZE OPORTUNIDADES

Desde 1959, a Association of Executive Search and Leadership Consultants (AESC) vem definindo os padrões de qualidade para a profissão de Executive Search e consultoria de Liderança.

Os membros da AESC, desde empresas de grande porte com presença global e redes globais de consultorias a empresas boutique de pequeno porte e atuação regional, juntas somam mais de 9.000 profissionais renomados em mais de 70 países. Seus membros agregam sua influência, seu acesso e sua especialização para contratação de executivos, localizam e trabalham no desenvolvimento profissional de mais de 80.000 executivos todos os anos, em cargos de diretoria e alta gestão, para organizações líderes mundiais de todos os setores e de todos os portes.

A AESC oferece ideias diversificadas e inovadoras em matéria de liderança global. Empresas de Executive Search e consultoria em desenvolvimento de líderes de padrão mundial associam-se à AESC para demonstrar seu compromisso com os padrões de qualidade que a AESC representa e ajudar a moldar o futuro da profissão. Líderes empresariais de todo o mundo contratam membros da AESC como consultores de sua

confiança, para minimizar os riscos e ganhar vantagem competitiva.

Os membros da AESC são líderes reconhecidos mundialmente em Executive Search e soluções de consultoria em liderança.

VEJA COMO:

- A AESC é uma associação exclusiva composta por membros que passaram por um rigoroso processo de avaliação de qualidade.
- Os membros da AESC reafirmam seu compromisso de conformidade ao rigoroso Código de Prática Profissional da AESC.
- Os membros da AESC compartilham um forte compromisso com a sua profissão, prevendo futuras tendências para o mercado executivo global, e atuam em prol de beneficiar seus clientes.
- Os membros da AESC oferecem soluções pensadas para atender as empresas de melhor desempenho, em um mundo de altas demandas, em alta velocidade.
- Os membros da AESC ajudam seus clientes a minimizar riscos, fornecendo confiança, credibilidade e segurança.

O TOPO DA PROFISSÃO

Os membros da AESC são as empresas de mais alta qualidade do mundo. O processo de associação é rigoroso e é conduzido por um conselho regional de membros da AESC, que avalia e seleciona as empresas de acordo com as normas globais de auditoria do grupo. O rigoroso processo de análise inclui uma visita à sede da empresa, uma avaliação extensiva dos processos da empresa, a verificação de referências de clientes e uma análise de qualquer ação legal que possa envolver a empresa em violações da ética. Uma vez selecionados, os membros se comprometem a cumprir o Código de Prática Profissional da AESC.

CÓDIGO DE PRÁTICA PROFISSIONAL DA AESC

Os membros da AESC se comprometem a observar as mais rigorosas práticas profissionais, agindo em prol dos interesses de seus clientes, candidatos, da comunidade como um todo e da nossa profissão. Para garantir que seus membros cumpram as normas profissionais mais rigorosas, a AESC desenvolveu um Código de Prática Profissional.



INTEGRIDADE

A conduta dos membros da AESC em suas atividades comerciais e profissionais mantém uma integridade absoluta e são sempre abertos, honestos e dignos de confiança.



OBJETIVIDADE

Os membros da AESC atuam como consultores de confiança, exercendo julgamento independente e objetivo.



EXCELÊNCIA

Os membros da AESC mantêm o foco em atender as necessidades de negócios de seus clientes, prestando serviços de alta qualidade e utilizando metodologias rigorosamente voltadas a resultados.



DIVERSIDADE E INCLUSÃO

Os membros da AESC valorizam uma liderança diversificada. Eles identificam os talentos mais qualificados, pesquisando e avaliando de forma imparcial.



CONFIDENCIALIDADE

Os membros da AESC sempre respeitam todas as Informações Confidenciais confiadas a eles por clientes e candidatos.



PREVENÇÃO DE CONFLITOS DE INTERESSE

Os membros da AESC evitam conflitos de interesse com clientes e candidatos. Na hipótese de um possível conflito, os membros divulgam o fato e solucionam os conflitos.

CONFIANÇA E SEGURANÇA

As empresas-membro da AESC oferecem credibilidade a seus clientes. Os membros da AESC compreendem e asseguram aos clientes os níveis adequados de conformidade com as leis. O cenário de governança corporativa está evoluindo em ritmo acelerado e em escala global. A demanda por cada vez mais supervisão e transparência tornam essencial aos processos de contratação e promoção, principalmente para cargos de alta gerência, que sejam transparentes e consistentes. Os conselhos de Administração cada vez mais percebem o valor de se contratar um serviço terceirizado e independente para identificar talentos diversificados de alta qualidade, assegurando a identificação dos melhores profissionais do mercado e não apenas por meio de indicações de amigos em redes privadas.

Quando o assunto é Executive Search, os candidatos reagem de forma muito receptiva ao serem abordados por um consultor independente, o que normalmente não ocorre quando recebem um contato direto da empresa contratante. Os executivos de alto nível confiam na confidencialidade e sabem que uma consultoria independente e experiente oferece. São mais propensos a considerar oportunidades com a persuasão de alguém em quem eles possam confiar. Consultores-membros experientes da AESC asseguram aos candidatos uma experiência positiva, respeitosa e altamente profissional. Essa experiência pode intensificar a percepção positiva de um candidato em relação ao cliente, e aumentar a probabilidade de que os candidatos selecionados digam “sim” aos clientes representados por um membro da AESC.

Em todos os serviços prestados, a integridade é o princípio mais importante do Código AESC. Seus membros têm um compromisso inabalável com a integridade e a prática nos padrões mais altos possíveis. Os clientes podem ter a certeza de que seu consultor de Executive Search realizará os processos com o mais alto nível de profissionalismo.

ACESSO

Os membros da AESC oferecem às empresas uma vantagem competitiva – a capacidade de encontrar, atrair e desenvolver os melhores talentos do mundo e assegurar que os executivos se integrem com êxito aos cargos.

Os membros da AESC oferecem amplo acesso ao mercado, acessando pessoas que não estão ativamente em busca de uma recolocação, mas que podem estar abertos à oportunidade certa. É um desafio especial avaliar esse mercado, mas esta é uma das diversas áreas em que os membros da AESC se destacam. Seus membros cultivam relacionamentos com o passar do tempo, com um envolvimento aprofundado e significativo nos setores específicos em que se especializam.

LIDERANÇA E DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL PLANEJADOS

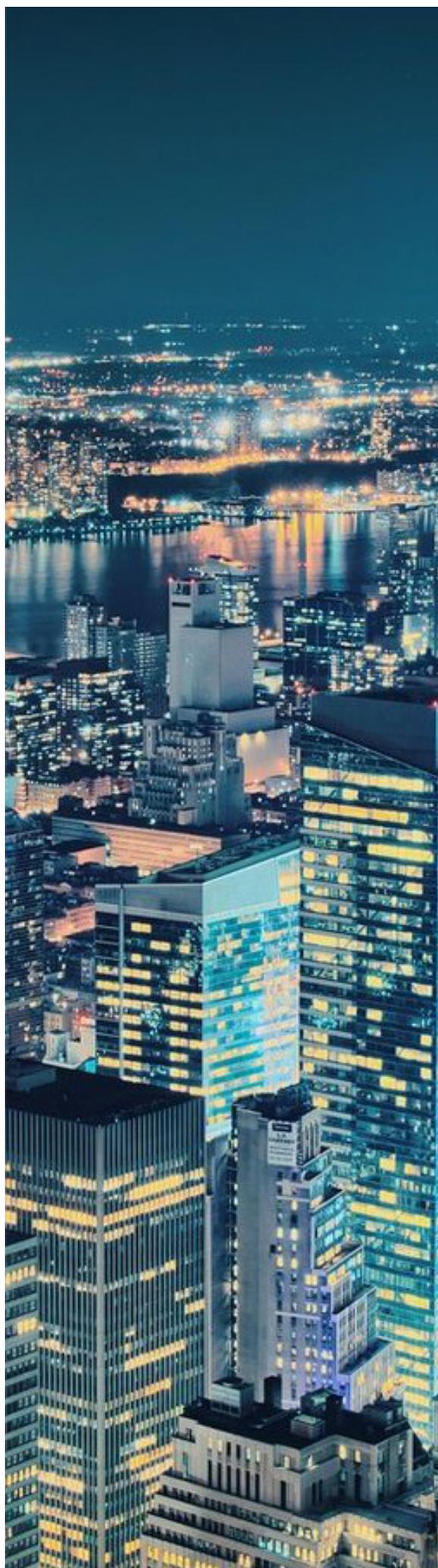
Os membros da AESC mantêm-se na vanguarda da profissão – em benefício do cliente. Os membros da AESC têm acesso exclusivo a pesquisas e relatórios sobre questões atuais e de interesse relacionadas ao mercado de Executive Search e desenvolvimento de líderes, como a diversidade, a proteção de dados e ambientes regulatórios em constante evolução.

A AESC oferece treinamento aos membros, para manter a competência de suas equipes afiada, incluindo uma Certificação Avançada em Executive Search e Consultoria em Liderança para consultores sêniores, desenvolvida em conjunto com a Faculdade de Relações Industriais e Trabalhistas da Universidade de Cornell. Esses cursos oferecidos aos membros da AESC contêm as teorias e práticas de vanguarda do setor para aplicação nos processos de clientes.

ENTÃO, POR QUE ESCOLHER UM MEMBRO DA AESC?

Os clientes podem contar com um trabalho em conjunto com uma empresa de Executive Search e consultoria em liderança que atende aos padrões mais rigorosos, que agrega profundo conhecimento sobre seus respectivos mercados e setores de atuação, que está comprometida a seguir um Código de Prática Profissional exemplar, e designa recursos incomparáveis a cada processo. Os membros da AESC atuam como consultores de confiança, que se aprimoram e inovam constantemente para ter os melhores recursos e aplicá-los em nome de seus clientes.

Ao selecionar uma empresa-membro da AESC, o cliente terá a certeza de que fez a melhor escolha de empresa de consultoria, e que poderá aproveitar ao máximo os benefícios que somente um consultor de confiança pode oferecer. As melhores organizações trabalham com as melhores empresas de serviços: os membros da AESC.



DECLARAÇÃO DE DIREITOS DO CLIENTE AESC

O QUE O CLIENTE DEVE PROCURAR EM UMA EMPRESA DE EXECUTIVE SEARCH?

A integração de novos líderes pode ter um impacto significativo na percepção que o mercado tem de uma empresa, na confiança do consumidor e no envolvimento de seus funcionários. Escolher a empresa certa de Executive Search é uma decisão empresarial crítica, com impacto de longo prazo. Quais são os direitos e obrigações do cliente? Os seguintes fatores são esperados em uma relação profissional com um membro da AESC.



A EMPRESA DE EXECUTIVE SEARCH OFERECE AO CLIENTE UMA AVALIAÇÃO PRECISA E FRANCA DE SUAS COMPETÊNCIAS PARA EXECUTAR SUA BUSCA.

Essa avaliação inclui os recursos internos da empresa, o conhecimento da função, do mercado e do setor em que a busca será conduzida, e o conhecimento do ambiente cultural e regulatório do cliente.



A EMPRESA DE EXECUTIVE SEARCH É ACESSÍVEL AO CLIENTE.

O cliente deve se reunir com o consultor pessoalmente, bem como com a equipe que lidará com o processo de Executive Search e solicitar ao consultor apresentar os recursos disponíveis para substanciar a estratégia do processo e da contratação.



A EMPRESA DE EXECUTIVE SEARCH DESENVOLVE UM ENTENDIMENTO COMPLETO SOBRE O CLIENTE E SEUS OBJETIVOS DE CONTRATAÇÃO.

Buscas eficazes e bem-sucedidas exigem do consultor um profundo conhecimento e entendimento da demanda específica do cliente por um talento executivo, de sua cultura organizacional, da estratégia e dos desafios regulatórios do cliente.



A EMPRESA DE EXECUTIVE SEARCH PROPORCIONA UM RELACIONAMENTO CONSULTIVO DE ALTO NÍVEL.

Uma empresa de Executive Search trabalha em parceria com o cliente para ajudar a definir o processo, identificar candidatos, avaliar por meio de metodologias sofisticadas, selecionar e integrar os candidatos mais adequados por meio de um processo de Executive Search abrangente e de alta qualidade.



A EMPRESA DE EXECUTIVE SEARCH MANTÉM AS INFORMAÇÕES DO CLIENTE EM ESTRITO SIGILO.

O processo de Executive Search requer a divulgação de informações altamente sigilosas por parte do cliente. Um consultor ético trata toda e qualquer informação com a máxima confidencialidade, repassando aos candidatos somente as informações necessárias, conforme definidas nas Melhores Práticas de Proteção de Dados da AESC.



AS MELHORES EMPRESAS DE EXECUTIVE SEARCH OFERECEM AOS CLIENTES RELATÓRIOS DETALHADOS DE STATUS DO AVANÇO DOS TRABALHOS.

Conforme o cargo a ser preenchido, a disponibilidade de talentos e uma série de outros fatores, uma pesquisa bem-sucedida pode levar algumas semanas ou vários meses. A empresa de Executive Search assegura uma comunicação eficaz e contínua em relação a todos os aspectos da busca, incluindo respostas do mercado, listas de candidatos em recrutamento e qualquer possível desafio que possa interferir na pesquisa.



A EMPRESA DE EXECUTIVE SEARCH APRESENTA CANDIDATOS QUALIFICADOS E ADEQUADOS AO CARGO E À CULTURA DA ORGANIZAÇÃO CLIENTE.

Consultores de Executive Search apresentam uma série de candidatos qualificados, de forma exclusiva, ou seja, jamais os apresentam para mais de um cliente ao mesmo tempo, e firma uma parceria com os clientes para auxiliar na sua avaliação interna dos candidatos, incluindo técnicas de entrevista que impedem tendências discriminatórias involuntárias.



A EMPRESA DE EXECUTIVE SEARCH SE ENVOLVE EM TODO O PROCESSO E AJUDA O CLIENTE A NEGOCIAR COM O CANDIDATO ESCOLHIDO.

Uma vez selecionado um candidato pelo cliente, a função dos consultores de Executive Search evolui de ser um consultor de Executive Search para ser um negociador também, que atua como intermediário entre o cliente e o candidato para aumentar a probabilidade de o candidato aceitar a oferta.



A EMPRESA DE EXECUTIVE SEARCH PROPORCIONA AO CLIENTE UM CLARO ENTENDIMENTO DE QUALQUER POLÍTICA DE SUBSTITUIÇÃO DE PROFISSIONAIS E OUTRAS SITUAÇÕES INCOMUNS QUE POSSAM SURGIR DURANTE O PROCESSO OU NAS ETAPAS SUBSEQUENTES.

Os consultores de Executive Search fornecem uma explicação por escrito da política da empresa em relação a possíveis ocorrências, inclusive o que acontece quando a empresa de Executive Search não consegue concluir um processo após o início da pesquisa, sob que circunstância a empresa de Executive Search pode desistir de um processo, ou o que é devido caso o cliente venha a contratar um candidato apresentado durante o processo para outro cargo diferente do especificado inicialmente no processo.



A EMPRESA DE EXECUTIVE SEARCH SE COMPROMETE COM A CONTINUIDADE.

Em seu papel de consultor de confiança, a responsabilidade da empresa de Executive Search não se encerra quando um candidato aceita uma oferta. Uma empresa de Executive Search idônea deve auxiliar também na integração do profissional, manter-se em contato com o novo contratado por um período de suporte, e entrar em acordo com o cliente quanto à conclusão definitiva do trabalho.



CONCLUSÃO

A concorrência por profissionais de alto gabarito é intensa e a demanda nunca foi tão alta. Confiança e integridade são fatores centrais de um relacionamento e um trabalho de Executive Search bem-sucedidos. Os clientes agem com sabedoria ao escolherem empresas de alto padrão, as melhores do setor, e devem firmar parceria com empresas comprometidas com a excelência profissional em Executive Search e consultoria em liderança: membros da AESC.



EMPRESAS DE EXECUTIVE SEARCH E POLÍTICAS DE PRIVACIDADE DE DADOS: QUATRO PERGUNTAS QUE O CLIENTE DEVE FAZER

Na era digital em que vivemos, a transparência é um fator obrigatório. Há mais métodos de conectar informações e dados disponíveis de imediato do que jamais houve na história. Segredos estão ficando obsoletos, mas a confiança definitivamente não. A demanda por confiabilidade se amplifica entre os serviços profissionais que lidam com as informações mais sigilosas dos clientes.

Esta afirmação é particularmente verdadeira no caso das empresas de Executive Search e consultoria em liderança. Esse tipo de empresa é visado devido à sua especialização em oferecer soluções estratégicas nos mais altos níveis de uma organização, para minimizar riscos e maximizar a vantagem estratégica. Empresas de Executive Search e consultoria em liderança têm acesso a dados altamente sigilosos e privilegiados regularmente. É o trabalho do consultor firmar parcerias com a alta gestão e os conselhos de administração para lidar com os desafios mais críticos das organizações, desde o planejamento da sucessão de um presidente a estudos comparativos entre os talentos internos e o mercado externo. Também faz parte do seu trabalho convencer executivos altamente bem-sucedidos e satisfeitos com seus cargos atuais a considerarem novas oportunidades. A confiança absoluta é essencial nesse processo, onde as demandas e interesses são altos.

As melhores empresas compreendem que o relacionamento com seus clientes e candidatos se desenvolve tendo a confiança como alicerce. Eles se empenham ao máximo para garantir que essas informações confiadas a eles, tanto por parte de clientes quanto de candidatos, sejam respeitadas e protegidas.

O sigilo dos dados é uma preocupação cada vez mais importante para os clientes, candidatos e empresas de Executive Search. As empresas de Executive Search e consultoria de liderança têm a obrigação de proteger suas bases de dados, evitar violações cibernéticas e manter a integridade dos dados sigilosos que recebem ou coletam de clientes e candidatos. Na Europa, o Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados (GDPR) deu ênfase à conscientização da necessidade de se manter o sigilo e a segurança dos dados. As penalidades em caso de infração – que chegam a 4% do faturamento em todo o mundo – aumentam significativamente o interesse financeiro na proteção de dados.

É fundamental que tanto clientes quanto candidatos executivos compreendam como uma empresa de Executive Search protege seus dados. São as seguintes as perguntas que devem ser feitas pelo cliente aos consultores de Executive Search:



1 COMO A EMPRESA ASSEGURA A CONFIDENCIALIDADE DE INFORMAÇÕES PRIVILEGIADAS E DADOS DE CANDIDATOS?

Certifique-se que entendeu o compromisso da empresa com a confidencialidade do cliente e como isto se comprova na prática. O compartilhamento de informações entre clientes e candidatos é um aspecto necessário de um processo de Executive Search ou de consultoria em liderança. Uma empresa idônea mantém todas as informações de clientes e candidatos restritos ao uso rigorosamente necessário.



2 QUAL É SUA POLÍTICA DE SEGURANÇA DE DADOS E, SE A EMPRESA ATUA NA EUROPA, ELA MANTÉM A CONFORMIDADE AO GDPR?

Certifique-se de que está a par das medidas adotadas pela empresa para garantir a segurança dos seus dados. Onde eles serão armazenados, tanto geográfica quanto internamente na organização, quem terá acesso a eles e como serão transmitidos? Esses aspectos devem ser definidos na política de privacidade de dados, mas ainda há perguntas a serem respondidas. Se a empresa atuar na Europa, pergunte sobre a conformidade da empresa ao GDPR.



3 VOCÊ TEM CERTIFICAÇÕES OU ADERIU A UM CÓDIGO PROFISSIONAL QUE DEMONSTRE SEU COMPROMISSO COM O SIGILO DOS DADOS?

Procure o selo de qualidade AESC. Se a empresa for membro da AESC, passou por um processo de certificação sob padrões de qualidade rigorosos. As Melhores Práticas para Proteção de Dados da AESC asseguram que as empresa-membro estão preparadas para garantir a segurança dos dados sigilosos com eficiência.



4 COMO A EMPRESA LIDA COM QUESTÕES SIGILOSAS RELATIVAS À REMUNERAÇÃO E GARANTE A CONFORMIDADE À LEGISLAÇÃO DE REMUNERAÇÃO EQUITATIVA?

Em algumas regiões, é ilegal perguntar o salário atual ou histórico de um candidato, bem como registrar dados sobre sua remuneração. Certifique-se de que o consultor está a par do seu compromisso interno de remunerar os funcionários de forma equitativa e pergunte ao consultor como eles cumprem a legislação referente à equiparação salarial.

Ao firmar uma parceria com uma empresa de Executive Search e consultoria em liderança como cliente, ou ao ser abordado por uma empresa do gênero como candidato, a confiança é fundamental. Certifique-se de que você entendeu a reputação da empresa, seu compromisso com a qualidade e com a segurança de seus dados. Contratar um membro da AESC é um bom começo.



O QUE VOCÊ PODE FAZER COMO CLIENTE PARA GARANTIR O SEU SUCESSO



A ESCOLHA DA EMPRESA DE EXECUTIVE SEARCH:

1. Foco na integridade, nos registros históricos, na capacidade de debater e na especialização na área do seu projeto.
2. Pergunte se a empresa é membro da AESC, a associação global que regulamenta a profissão.
3. Saiba quem será o responsável pela sua pesquisa – assegure-se de que haverá responsabilização.
4. O consultor deve ser contratado em caráter de exclusividade e deve estar preparado para um relacionamento de parceria.
5. Não faça sua escolha com base no valor das tarifas – um consultor com custo mais baixo provavelmente não será o que vai trazer o melhor retorno do investimento. Considere o impacto de uma contratação bem feita, no tempo certo.



APRESENTAÇÃO DA EMPRESA DE EXECUTIVE SEARCH:

1. Apresente os principais membros da equipe de pesquisa aos tomadores de decisão e, se for relevante, aos membros dos conselho de administração.
2. Eduque – quanto mais informações você puder fornecer à equipe de Executive Search, mais eficaz e comprometida ela será. Não retenha informações importantes.
3. Oriente a empresa de Executive Search quanto ao que deve ser mantido em estrita confidencialidade.
4. Estabeleça um cronograma acordado para processo de Executive Search e como o avanço será relatado – confirme tudo por escrito.
5. Peça a todos os envolvidos que assinem a especificação da estratégia de pesquisa e do cargo, elaborada pela empresa de Executive Search. Esses documentos são críticos e devem ser abrangentes e precisos.
6. Indique todos os possíveis candidatos internos para que a empresa de Executive Search possa avaliá-los. Certifique-se de que participem do processo.
7. Defina em conjunto com a empresa de Executive Search quem será responsável pela verificação de currículos, históricos profissionais, qualificações e histórico civil/criminal dos candidatos. Você poderá também delegar essa função especializada a terceiros.



DURANTE A PESQUISA:

1. Avalie os candidatos em relação às especificações definidas – esta é a pedra fundamental do processo de Executive Search. Esteja preparado para filtrar os candidatos se for assim orientado pela empresa de Executive Search.
2. Informe rapidamente o seu interesse ou não nos candidatos apresentados. Um processo de seleção ineficiente ou complexo demais terá reflexos negativos. Agende as entrevistas o mais rápido possível.
3. Proporcione o diálogo direto sobre candidatos entre a empresa de Executive Search e o gerente/tomadores de decisão responsáveis pela contratação, e enfatize a parceria.
4. Os relatórios avaliativos da empresa de Executive Search devem descrever os pontos fortes e fracos dos candidatos. Você está pagando pela consultoria. Exija o que for acordado.
2. Comunique claramente os principais desafios do cargo e assegure-se de que a equipe de entrevista está ciente. Trate as entrevistas como uma apresentação do cliente – tudo o que puder estar em pauta.
6. Lembre-se de que os executivos da lista apresentada não são voluntários e sim candidatos convidados. Trate-os com atenção e respeito e respeite seus compromissos. Eles podem ter reservas em relação ao cargo e à sua empresa. Este é o momento de “vender” ao candidato a imagem da empresa e a importância do cargo.
7. Promova o equilíbrio entre compra e venda. Use a entrevista com o candidato para manter um diálogo. Não se esqueça de que ambas as partes precisam se sentir satisfeitas com a adequação do trabalho. O candidato que acreditar que informações foram negadas durante a entrevista certamente ficará insatisfeito.
8. Forneça feedback oportuno, significativo e abrangente, para a empresa de Executive Search para que saibam como proceder ao longo do processo.
9. Conduza o processo de recrutamento como um projeto, com início, meio e fim, em conjunto com os participantes essenciais da equipe de projeto.
10. Combine com a empresa de Executive Search quem vai verificar as referências de performance. Os gestores do recrutamento devem ter sempre essas referências.



ETAPAS FINAIS:

1. Use o consultor de Executive Search para avaliar suas ideias, estabelecer limites, reforçar as mensagens, e servir como um “intermediário honesto” quando negociar o pacote final.
2. Não se atrase – o tempo é essencial para assegurar a contratação do candidato escolhido. Não se envolva em processos burocráticos que podem arruinar todo o trabalho.
3. Faça uma minuta da carta-convite, a ser revisada pela empresa de Executive Search, e discuta com o candidato antes de enviar a versão definitiva para ser assinada. Esse último obstáculo é tão crítico quanto o primeiro.



ACOMPANHAMENTO:

1. Uma vez aceita a oferta, trabalhe junto à empresa de Executive Search para assegurar a transição para o novo cargo. Pesquisas comprovam que os candidatos requerem mais assistência durante a fase de integração do que os clientes imaginam – a empresa de Executive Search pode prestar um suporte importante nessa importante etapa de transição.
2. Programe em conjunto um cronograma de acompanhamento e feedback que seja vantajoso para todas as partes.
3. Não se esqueça de que o consultor tem o compromisso de assegurar a boa integração e o sucesso do contratado. O consultor deve ser aproveitado ao máximo como uma fonte útil de orientação e aconselhamento para ambas as partes, durante os primeiros meses do profissional contratado no novo cargo.





Dedicada ao fortalecimento da liderança em todo o mundo

Desde 1959, a AESC vem definindo os padrões de qualidade para a profissão de Executive Search e consultoria em liderança. Os membros da AESC, desde empresas de grande porte e redes globais de empresas de Executive Search e consultoria em liderança até empresas boutique de pequeno porte com atuação regional, somam mais de 9.000 profissionais renomados em mais de 70 países.

Os membros da AESC são líderes reconhecidos mundialmente em Executive Search e soluções de consultoria em liderança. Seus membros agregam seu acesso e sua especialização para localizar, contratar e desenvolver mais de 80.000 executivos todos os anos, em cargos de diretoria e alta gestão, para organizações líderes mundiais de todos os setores e de todos os portes.

A AESC promove a visibilidade da profissão e presta suporte a seus membros por meio de normas e melhores práticas de alta qualidade; consultoria; perspicácia e experiência. Saiba mais sobre a AESC no site www.aesc.org.

aesc.org