

A AVALIAÇÃO DE POTENCIAL COMO AUXÍLIO AOS PLANOS E PROGRAMAS DE RECURSOS HUMANOS

UB-00034496-1

Iúri Novaes Luna^(*)
Edmilson de Oliveira Lima^(*)

ARTIGO

RESUMO

Para o sucesso dos Programas de Desenvolvimento e dos Planos de Carreira e Sucessão, existe a necessidade de busca e reconhecimento, dentro da própria organização, dos indivíduos mais indicados para o desenvolvimento e/ou promoção. A Avaliação de Potencial (A.P.) vem atender a esta necessidade, fornecendo contribuições para a execução dos programas e planos de R.H. Considerando a escassez bibliográfica sobre o tema, o objetivo da presente pesquisa é contribuir para o preenchimento desta lacuna, através da identificação do conceito e das técnicas da A.P., tornando-a mais acessível a novos estudos e a profissionais de R.H. A pesquisa é de cunho exploratório e foi realizada em oito grandes empresas dos Estados de São Paulo e Santa Catarina, intencionalmente selecionadas por possuírem projetos de A.P. ou desenvolverem programas que denominavam Avaliação de Potencial.

Avaliar o potencial de uma pessoa significa pôr em prática um processo de verificação de um determinado conjunto de capacidades individuais - tendo como parâmetros perfis para outros cargos ou atividades - que não estão sendo exercidas, seja por não estarem desenvolvidas, seja por limitações impostas pelo cargo que ocupa ou por outras circunstâncias. A necessidade de realização de um processo de Avaliação de Potencial e a escolha ou elaboração de suas técnicas e instrumentos devem estar diretamente relacionadas com os objetivos dos programas mais amplos da organização e com sua cultura. Este estudo sobre Avaliação de Potencial pode ser utilizado como uma contribuição para o exercício da administração de R.H. e para outras pesquisas na área da Administração que consideram a dinâmica e as preocupações ligadas à condição humana nas organizações contemporâneas.

Palavras-chave: Potencial Humano; Avaliação de Potencial; Administração de R.H.; Desenvolvimento de R.H.; Planos de Carreira e Sucessão.

1. INTRODUÇÃO

A Administração de Recursos Humanos envolve várias etapas de trabalho, desde a verificação da necessidade de pessoal e seu recrutamento até o desenvolvimento dos indivíduos nas organizações para que estas possam atuar com eficiência em um ambiente de concorrência e instabilidades. Somando-se a isto, numa visão estratégica, também é papel da Administração de Recursos Humanos zelar pela eficiência da organização no longo prazo, minimizando o quanto possível as dificuldades de adequado atendimento às necessidades de substituição de pessoal, principalmente, no que se refere aos cargos de nível gerencial ou níveis superiores.

Neste sentido, destaca-se o papel dos Programas de Desenvolvimento Gerencial e dos Planos de Carreira e Sucessão e, para o sucesso des-

tes, torna-se patente a necessidade de busca e reconhecimento dos indivíduos mais indicados para aprimoramento e/ou promoção dentro da própria organização. A *Avaliação de Potencial* vem, justamente, atender a essa necessidade, fornecendo contribuições para a execução dos programas e planos citados.

Alguns problemas se colocam sobre a Avaliação de Potencial (A.P.), assunto relativamente novo e, ainda, não suficientemente, contemplado pela bibliografia da área: Qual é o conceito de A.P.? Quais são seus objetivos? Como se realiza a A.P.? Quais técnicas são utilizadas? Quem as aplica? Em que situações? Em que sujeitos?

^(*) Alunos do curso de Pós-Graduação em Administração da UFSC.

O objetivo do presente estudo exploratório é responder a estas questões, estando embasado, na pequena bibliografia existente, composta por poucos livros, revistas especializadas, manuais de recursos humanos de algumas empresas e apostilas de cursos, onde a A.P. aparece como subsídio para Planos de Carreira e Sucessão e para Programas de Desenvolvimento de Pessoal. Além da pesquisa bibliográfica, levando-se em conta a escassez de material estruturado, foram de fundamental importância para a realização deste estudo entrevistas com profissionais de R.H. de oito empresas de grande porte em Santa Catarina e São Paulo. As empresas foram, intencionalmente, selecionadas por possuírem projetos de A.P. ou desenvolverem algum tipo de atividade que denominavam Avaliação de Potencial.

Para alcançar o objetivo proposto, este trabalho encontra-se estruturado da seguinte maneira: na primeira parte, discorre-se sobre a conceituação de Avaliação de Potencial, bem como a respeito da sua diferença em relação à Avaliação de Desempenho; a segunda parte é dedicada à relação entre a A.P. e programas de R.H. que a utilizam e à operacionalização da A.P.; a terceira e última parte refere-se à apresentação de exemplos práticos de A.P., extraídos de entrevistas efetuadas em três das empresas estudadas e de seus manuais de recursos humanos.

2. AVALIAÇÃO DE POTENCIAL E AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Para dirimir possíveis confusões entre os conceitos de Avaliação de Potencial e de Avaliação de Desempenho, é necessário caracterizar, em primeiro lugar, a diversidade presente no próprio entendimento da palavra potencial: ela tanto pode ser entendida como uma capacidade já explorada - uma faculdade já posta em exercício - quanto como uma capacidade virtual - uma faculdade latente, não posta em exercício, que pode vir a ser explorada.

Neste sentido, por um lado, potencial pode ser definido como um conjunto de aptidões, conhecimentos e habilidades existentes no indivíduo, que possibilita o desempenho de determinadas atividades na *ocasião atual*. Assim, o potencial é uma faculdade no momento já exercida, e a Avaliação de Potencial seria a *apreciação do que, como e quanto o sujeito em questão está realizando*, o que corresponderia à Avaliação de Desempenho.

Potencial pode ser definido como um conjunto de aptidões, conhecimentos e habilidades existentes no indivíduo, que possibilita o desempenho de determinadas atividades na ocasião atual.

Por outro lado, pode-se definir potencial enquanto um conjunto de aptidões, conhecimentos e habilidades não posto em exercício no momento atual. Potencial é visto como

aquilo que pode ser realizado, mas que ainda não o foi. Neste sentido, Avaliação de Potencial seria a *apreciação do que, como e quanto o sujeito em questão poderá realizar*, o que difere da Avaliação de Desempenho.

Esta diferenciação é fundamental para a elaboração de um processo de Avaliação de Potencial. No caso de potencial ser entendido como uma faculdade já exercida, avaliá-lo é tarefa mais simples, pois através do desempenho atual do indivíduo poder-se-á apreciar seu potencial. Em outras palavras, uma Avaliação de Desempenho

Avaliação de Potencial seria a apreciação do que, como e quanto o sujeito em questão poderá realizar, o que difere da Avaliação de Desempenho.

bem planejada e adequada às características e circunstâncias da organização é capaz de indicar o potencial da pessoa apreciada. Por exemplo, para estimar o potencial de um gerente em relação ao seu poder de

comunicação, basta avaliar a performance atual deste gerente no que diz respeito à eficiência da transmissão de suas decisões, informações, *feedback*, etc.

A questão se torna mais complexa na situação em que se deseja avaliar o potencial enquanto uma possibilidade no momento não exercida. Se a capacidade existe, porém não se manifesta, pode-se chegar à seguinte conclusão: ou a pessoa já possui um conjunto de habilidades desenvolvidas, mas não as utiliza por não serem exigidas pela sua atual posição (ou por outros moti-

vos); ou não possui tais habilidades ainda desenvolvidas por falta de experiências, motivação ou mesmo de treinamento.

Na situação acima, não basta apenas avaliar o desempenho da pessoa para chegar ao seu potencial, mas são necessários outros caminhos. Como saber, por exemplo, se um funcionário está mal colocado e poderia produzir mais em outra função que não a que desempenha em seu cargo atual? Ou como avaliar se ele possui as condições para desenvolver algumas habilidades e, caso as possua, quais os motivos que impedem seu desenvolvimento?

Para responder a estas perguntas, e, conseqüentemente, poder estimar a possibilidade e os meios de desenvolvimento do pessoal e a melhoria da sua produtividade numa organização, dando-lhe condições e apoio para isto, é necessária a estruturação de um processo cuidadoso e adequado que permita a avaliação do potencial dos indivíduos.

Avaliar o potencial de uma pessoa, portanto, significa pôr em prática um processo de verificação de um determinado conjunto de habilidades individuais que não estão sendo exercidas, seja por não estarem desenvolvidas nesta pessoa, seja por limitações impostas pelo cargo que ocupa ou por outras circunstâncias. Neste sentido, a diferenciação entre Avaliação de Desempenho e Avaliação de Potencial se torna patente: se a primeira aprecia a performance (resultados obtidos) do indivíduo na organização em relação aos objetivos previstos para o seu cargo atual, a segunda estima, através dos meios apropriados, o quanto mais ele pode se desenvolver, ou qual seria seu desempenho em um novo cargo (com responsabilidades e autoridade maiores e/ou diferentes). Para avaliar o desempenho, os critérios utilizados são relativos àquilo que a pessoa já produziu. Para avaliar o potencial, enfoca-se *como* a pessoa desempenha suas funções (o processo usado para a realização de suas atividades) e *quais* as condições e habilidades que ela possui, atualmente, que poderiam

ser indicadoras da sua competência para assumir responsabilidades e autoridades diferentes e/ou maiores.

Como não existem pessoas que alcançam desempenhos excelentes em todas as áreas ao mesmo tempo, tratando-se de potencial, deve-se perguntar: potencial para quê? Somente a resposta a essa pergunta possibilita a obtenção de algumas conclusões a respeito do potencial dos indivíduos. Avaliação de Potencial apresenta-se, a partir deste ponto de vista, como o confronto entre as características pessoais (no sentido amplo) de um indivíduo e um conjunto determinado de condições e habilidades.

3. ADEQUAÇÃO E OPERACIONALIZAÇÃO

A necessidade de realização de um processo de Avaliação de Potencial, deve estar diretamente relacionada não apenas com os objetivos de programas mais amplos da organização, mas também com a sua cultura.

A implantação de um processo através do qual se pretende avaliar o potencial de determinadas pessoas não ocorre como uma prática isolada do setor de R.H. de uma organização. Esse processo pode ser utilizado como auxílio em Programas de Desenvolvimento de Pes-

soal, Planos de Carreira e Sucessão e, até, na seleção de pessoal (principalmente, para cargos de nível gerencial). Uma proposta de implantação de um processo de Avaliação de Potencial que não leve em consideração os projetos e planos de recursos humanos da organização e a cultura organizacional corre o risco de não surtir o efeito desejado.

A necessidade de realização de um processo de Avaliação de Potencial, então, deve estar diretamente relacionada não apenas com os objetivos de programas mais amplos da organização, mas também com a sua cultura. As organizações possuem padrões próprios de atuação que não se encontram explicitamente definidos em seus regulamentos, mas que devem ser compartilhados pelos indivíduos para que suas ações sejam coerentes umas com as outras, contribuindo para o alcance dos objetivos organizacionais. Assim, no processo de A.P., o grau de compartilhamento da cultura organizacional do indivíduo avaliado também deve ser levado em consideração.

A escolha ou a elaboração de técnicas, meios e instrumentos para compor um processo de A.P., também, só é possível a partir da definição objetiva dos Programas de Desenvolvimento de Pessoal, Planos de Carreira e Sucessão. Assim, antes da pergunta "potencial para quê?", deve-se perguntar: avaliação de potencial para quê? Pode-se querer avaliar o potencial de um indivíduo, por exemplo, para determinar seu nível de adequação ao cargo atual ou em relação a cargos futuros, que exijam responsabilidades e autoridades maiores e/ou diferentes (como um novo gerente num outro ambiente), ou, ainda, para estimar apenas as suas habilidades administrativas.

A Avaliação de Potencial que se expressa, através do confronto entre o Perfil do Cargo¹ e a situação atual dos indivíduos, visa, por exemplo, num Programa de Desenvolvimento Gerencial, estimar a adequação dos gerentes em relação ao seu cargo atual e suas possibilidades de desenvolvimento. Um processo de A.P. não aprecia apenas os pontos fracos a serem tratados (para melhor desempenho no cargo atual), mas sugere, também, as possibilidades de desenvolvimento de um determinado gerente, possibilitando uma definição mais acertada dos programas de desenvolvimento.

As informações apuradas junto às fontes consultadas, neste estudo, apontam que a Avaliação de Potencial pode integrar Programas de Desenvolvimento Gerencial dentro de um processo que inclui:

1. *definição do perfil do cargo de gerente adequado à organização, ou seja, adequado a suas necessidades, seus valores, sua cultura;*
2. *avaliação de potencial, através do confronto do perfil definido com a situação atual dos gerentes;*
3. *definição dos programas de desenvolvimento a partir das informações fornecidas pela avaliação de potencial;*
4. *aprovação dos programas;*
5. *implementação;*
6. *avaliação destes programas de desenvolvimento;*
7. *normatização.*

O conjunto de técnicas e instrumentos que compõem o processo de Avaliação de Potencial só pode ser determinado a partir da definição do perfil do cargo, dos prazos para os programas que se utilizam da Avaliação de Potencial e dos recursos que a organização tem disponíveis. Ainda junto às fontes consultadas, foram identificados os seguintes procedimentos para a A.P.:

- *entrevistas estruturadas;*
- *testes de personalidade, inteligência e aptidões;*
- *aplicação de formulário ou teste de verificação das habilidades gerenciais;*
- *aplicação de formulário de auto-avaliação de potencial;*
- *aplicação de formulário de avaliação de potencial para ser preenchido pelo superior do avaliado;*
- *testes situacionais;*
- *ampliação deliberada das responsabilidades, da autoridade, dos objetivos e dos desafios das funções da pessoa avaliada (mesmo que as novas funções ou funções ampliadas excedam às atividades previstas pela descrição de seu cargo) e apreciação da performance do indivíduo nesta nova situação;*
- *levantamento do histórico das últimas avaliações de desempenho;*
- *levantamento dos dados sobre escolaridade, aprimoramentos técnico-profissionais e experiência profissional.*

O conteúdo dos formulários, o roteiro das entrevistas, a definição da bateria de testes, o ângulo de análise sobre os dados profissionais, etc., também só podem ser elaborados com base no Perfil do Cargo. Quanto às técnicas e aos instrumentos para a realização da A.P., duas constatações parecem relevantes. Em primeiro lugar, o processo de avaliação de potencial que engloba várias fontes de informações torna-se mais objetivo e confiável do que aquele que se fundamenta, apenas, no julgamento do superior hierárquico imediato, que é realizado, geral e meramente, com base em sua opinião, de qual seria o cargo mais alto no qual o avaliado poderia desempenhar-se, adequadamente, e, em quanto tempo, estaria apto a assumir tal cargo. Em segundo lugar, quanto maior o cuidado e a objetividade na elaboração dos instrumentos de A.P.,

maior é o índice de acerto no momento da escolha ou construção de programas de treinamento e desenvolvimento.

4. AVALIAÇÃO DE POTENCIAL NAS ORGANIZAÇÕES

Sendo este estudo de caráter exploratório, no decorrer dos meses de outubro e novembro de 1992, foram realizadas entrevistas com profissionais de R.H. e consultas a manuais de R.H. de oito grandes empresas, com o objetivo de proporcionar maior familiaridade com o tema avaliação de potencial, tornando-o mais explícito. As empresas estudadas (conforme tabela 1) foram selecionadas, intencionalmente, dentre as organizações brasileiras, por possuírem projetos de A.P. ou desenvolverem algum tipo de atividade que denominavam Avaliação de Potencial.

Segundo Resende (1990), entrevistar profissionais de organizações que experimentam, com real ou suposto sucesso, planos ou atividades de R.H., visando a aquisição de conhecimentos e experiências, é uma prática recomendável. Porém, o autor adverte que, durante as entrevistas, os pesquisadores devem verificar se os responsáveis pelos planos procuram amarrá-los, adequadamente, com os objetivos principais da unidade da empresa. Não se deve proceder verificações apenas superficiais dos planos e sistemas, mas deve-se indagar sobre sua adequação, oportunidade, seus resultados práticos, as dificul-

dades ou resistências, normalmente, encontradas e as estratégias adotadas para enfrentá-las.

Foram selecionadas para apresentação, neste trabalho, três organizações dentre as oito que se constituíram enquanto campo de estudo sobre Avaliação de Potencial: empresas A1 e A2 do Grupo Empresarial "A" e empresa B)². A seleção foi feita com base no entendimento de que estas três organizações traduzem de forma mais completa o processo de Avaliação de Potencial. A apresentação segue, considerando os objetivos da Avaliação de Potencial em cada caso, a sua clientela e seus procedimentos.

4.1. GRUPO EMPRESARIAL "A": EMPRESAS A1 E A2

Objetivo da A.P.

Fornecer subsídios para o Programa de Desenvolvimento de Executivos (D.E.), que visa:

- treinamento e desenvolvimento;
- autodesenvolvimento;
- *Job Rotation*;
- plano de sucessão;
- plano de carreira e orientação profissional (carreiras técnica e administrativa);
- outras movimentações de pessoal.

Na definição do perfil do executivo desejado os diretores e gerentes do grupo se reúnem para definir o perfil do executivo que as empresas desejam para o próximo milênio e o enviam para uma empresa de consultoria especializada na área de psicologia e educação.

Tabela 1: EMPRESAS ESTUDADAS

Nome e Estado	Ramo	Empregados	Classificação*
Empresa C - São Paulo	Higiene e limpeza	9.045	11º
Empresa D - São Paulo	Eleto-eletrônica	7.289	35º
Empresa E - São Paulo	Construção pesada	15.900	50º
Empresa A1 - Santa Catarina	Eleto-eletrônica	4.717	82º
Empresa A2 - Santa Catarina	Máquinas e equipamentos	5.535	113º
Empresa F - Santa Catarina	Plásticos e borrachas	3.563	114º
Empresa G - São Paulo	Comércio varejista	7.800	146º
Empresa B - Santa Catarina	Máquinas e equipamentos	4.027	357º

* Classificação por vendas (em US\$) entre as maiores empresas brasileiras no ano de 1992.

Fonte: Revista Exame - Melhores e Maiores (agosto/1993).

Clientela Interna

Todos os executivos das empresas A1 e A2 (chefes de seção, gerentes de departamento, gerentes de divisão e diretores), técnicos equivalentes (carreira Y: cargos técnicos, hierarquicamente, equivalentes a cargos administrativos) e funcionários indicados para cargos de chefia.

Procedimentos do Desenvolvimento de Executivos

1ª- Avaliação de Potencial:

a) Definição do perfil do executivo desejado

Os diretores e gerentes do grupo se reúnem para definir o perfil do executivo que as empresas desejam para o próximo milênio (ex.: assertivo, pró-ativo, empreendedor, criativo, capaz de analisar e tomar decisões, etc.) e o enviam para uma empresa paulista de consultoria especializada na área de psicologia e educação³.

b) Avaliação psicológica

Com o perfil em mãos, os consultores discutem com os profissionais de R.H. das empresas a respeito dos testes psicológicos a serem utilizados e do modelo de laudo. Não existe um "pacote" pronto de testes e laudos, ambos são flexíveis e negociáveis.

Depois de definidos os testes e o modelo de laudo, psicólogos da consultoria se encaminham até as empresas e realizam a avaliação psicológica dos executivos. Os instrumentos utilizados para avaliar os executivos das empresas são os seguintes: testes de personalidade (Rorschach, P.M.K., T.A.T e H.T.P); testes de habilidades/aptidões (bateria Cepa e T.S.P - Edites); duas entrevistas estruturadas.

Ao final de todas as verificações, os psicólogos consultores redigem um laudo sobre cada executivo avaliado, que engloba os dados introdutórios (nome, cargo, empresa, número do laudo e data) e dados provenientes das entre-

vistas e dos testes, conforme especificados a seguir.

I- Entrevista:

1. formação;
2. trajetória profissional;
3. objetivos e aspirações;
4. estrutura familiar;
5. situação sócio-econômica;
6. saúde;
7. amplitude de interesses;
8. comunicação e postura;
9. auto percepção;
10. atitude frente ao processo avaliativo.

II- Testes:

1. quociente de inteligência (Q.I.);
2. habilidades funcionais (planejamento e organização, capacidade de análise, comunicação e poder de influência, poder e controle, pensamento estratégico, outras habilidades inerentes ao cargo);
3. recursos para lidar com o sistema (senso de engajamento, ação pró-ativa, resistência à pressão, interação hierárquica, disposição para a sinergia);
4. recursos para intervenções situacionais (visão crítica e de julgamento, flexibilidade e prontidão para mudanças, características decisórias, criatividade, administração de conflitos).

Além dos dados acima especificados, o laudo apresenta considerações a respeito dos recursos gerais da pessoa avaliada face às demandas do cargo e sugestões para o seu desenvolvimento profissional.

O espaço de tempo entre as avaliações (retestagem) varia de acordo com o caso (sucesso, treinamento, desenvolvimento, etc.). A consultoria aconselha que este espaço não ultrapasse três anos.

c) Entrevista devolutiva

A Avaliação de Desempenho leva em consideração o alcance dos objetivos de cada cargo (traçados anteriormente) e o comportamento dos indivíduos avaliados, que é apreciado por eles próprios, pelas chefias, companheiros de trabalho e clientes, de acordo com a situação.

Essa entrevista é conduzida pelos psicólogos das próprias empresas, que solicitam aos avaliados que leiam, atentamente, seus laudos e, em seguida, esclareçam dúvidas, discutam os resultados e emitam sugestões (orientação profissional).

2º- Resultado das Avaliações de Desempenho

O histórico das últimas Avaliações de Desempenho dos indivíduos que participam do Desenvolvimento de Executivos é analisado pelos profissionais de R.H. das próprias empresas. A Avaliação de Desempenho leva em consideração o alcance dos objetivos de cada cargo (traçados anteriormente) e o comportamento dos indivíduos avaliados, que é apreciado por eles próprios, pelas chefias, companheiros de trabalho e clientes, de acordo com a situação.

3º- Histórico escolar e profissional

Análise dos fatores de qualificação do avaliado, tais como: dados pessoais, formação escolar, aprimoramento técnico-profissional, experiência anterior, experiência na empresa, etc.

4º- Questionário de Identificação de Necessidade de Desenvolvimento

Ao responder o Questionário de Identificação de Necessidade de Desenvolvimento (QIND), o avaliado aponta seus pontos fracos, ou seja, as dificuldades encontradas na realização de suas atribuições, sugerindo ações de treinamento. Além disso, ele indica suas pretensões em relação a sua carreira, quer dizer, suas aspirações e interesses sobre seu desenvolvimento profissional (tipo de atividade, áreas, etc.), sugerindo ações de desenvolvimento.

5º- Perfil pessoal do avaliado

De posse da Avaliação de Potencial, do histórico das últimas Avaliações de Desempenho, do histórico profissional e do QIND, os psicólogos das empresas traçam um perfil do avaliado, considerando seus interesses, habilidades, aptidões,

características de personalidade e pontos fracos e fortes.

6º- Programa de Desenvolvimento Individual - PDI

Junto com o avaliado e tendo em mãos seu perfil pessoal, os profissionais de R.H. das empresas constroem o Programa de Desenvolvimento Individual, levando em consideração o planejamento estratégico da empresa e a necessidade de um corpo gerencial eficiente, motivado e moderno.

Até novembro de 1992, foram avaliados 550 funcionários da empresa A1 e 200 da empresa A2. O Programa de Desenvolvimento de Executivos

A Avaliação de Desempenho, a partir do cargo de chefe de seção, é realizada por um colegiado, composto pelo superior imediato do avaliado e mais três pares de nível, hierarquicamente superior ao do avaliado.

foi implantado, nestas empresas, no ano de 1990, iniciando-se pelos diretores com o intuito de quebrar possíveis resistências dos demais executivos da empresa quanto ao processo de avaliação.

4.2. EMPRESA B

Objetivo da A.P.

Fornecer subsídios para o Plano de Sucessão, através da apreciação das habilidades administrativas do avaliado. O Plano de Sucessão é um instrumento formal instituído para identificar e desenvolver recursos humanos com potencial, tendo em vista suprir necessidades de cargos de confiança (chefes de seção, gerentes de departamento e diretores).

Clientela Interna

Funcionários que atingiram a faixa salarial 14 e foram indicados por seus respectivos chefes¹ chefes de seção e gerentes de departamento indicados por seus superiores imediatos.

Procedimentos do Plano de Sucessão

1º- Identificação dos nomes

Inicialmente, os chefes, gerentes e diretores das respectivas áreas devem identificar funcionários com potencial para cargos de confiança com base no conhecimento que possuem a res-

peito deles e dos resultados das Avaliações de Desempenho. Em relação aos chefes de seção, eles devem indicar para a avaliação, apenas funcionários entre aqueles que se encontram na faixa salarial 14.

A Avaliação de Desempenho, a partir do cargo de chefe de seção, é realizada por um colegiado, composto pelo superior imediato do avaliado e mais três pares de nível, hierarquicamente, superior ao do avaliado. No final do processo, o superior imediato do avaliador analisa a avaliação. A Avaliação de Desempenho engloba seis fatores: cumprimento de metas, comprometimento com a organização, visão estratégica, habilidades humanas, treinamento e habilidade de gestão participativa.

2º- Avaliação de Potencial

Para avaliar o potencial dos indivíduos indicados, são utilizados quatro procedimentos, a saber: análise do cadastro de qualificação, análise dos resultados das últimas Avaliações de Desempenho, entrevista de interesse e aplicação de testes psicológicos.

O cadastro de qualificação é um instrumento básico, que contém os dados pessoais e informações profissionais, que indica se o funcionário possui os pré-requisitos para ocupar cargos de nível superior.

Sendo o indivíduo indicado por seu chefe, possivelmente, possui ótimos resultados nas Avaliações de Desempenho que representam um dado a mais na apreciação do seu potencial.

Através da entrevista de interesse, que é realizada pelo psicólogo da própria empresa, busca-se chegar aos dados sobre:

- histórico profissional;
- histórico pessoal/familiar;
- histórico social;
- interesse de desenvolvimento profissional (tipo de atividades, áreas, etc.);
- aspirações e planos profissionais.

De acordo com o gerente do Departamento de Treinamento e Desenvolvimento, a entrevista de interesse é o principal instrumento na Avaliação de Potencial, por indicar o nível de aspiração do funcionário.

Finalmente, são aplicados testes psicológicos, tais como: testes de inteligência, raciocínio abstrato, raciocínio verbal, fluência verbal, personalidade (P.M.K.), entre outros.

A partir dos resultados obtidos através da A.P., elabora-se um laudo que contém o resumo dos principais aspectos levantados.

Para Avaliação de Potencial dos indivíduos indicados, são utilizados quatro procedimentos, a saber: análise do cadastro de qualificação, análise dos resultados das últimas Avaliações de Desempenho, entrevista de interesse e aplicação de testes psicológicos

3º- Organograma Personificado

O Organograma Personificado é um documento básico para o Plano de Sucessão por conter os seguintes dados a respeito dos cargos dos indivíduos da empresa:

- denominação do cargo;
- ocupante atual do cargo;
- ano de nascimento do ocupante atual;
- ano de admissão;
- escolaridade;
- resultado da avaliação de desempenho;
- prazo para a promoção;
- primeiro e segundo sucessores para o cargo;
- faixa salarial;
- tempo no cargo;
- tempo na área;
- ação a ser tomada com relação ao primeiro sucessor;
- "promotabilidade": potencial para um nível e para dois níveis.

A elaboração do Organograma Personificado possibilita a visualização dos cargos hierárquicos, na estrutura da empresa, para análise e decisões estratégicas.

4º- Programa de treinamento

O nome do funcionário no Organograma Personificado é mantido em sigilo até o momento em que, através do planejamento trienal, verifica-se o surgimento de uma vaga futura. Neste momento, o sujeito é informado a respeito de sua possível promoção e encaminhado para os seguintes programas de treinamento:

- para ser promovido para um cargo de chefe de seção, o funcionário deve fazer o curso de formação de chefia, que possui, no total, 562 horas distribuídas entre módulos obrigatórios (352 h.) e opcionais (210 h.);
- no caso de uma promoção para o cargo de gerente de departamento, o chefe de seção deve fazer um curso de 360 horas de pós-graduação lato sensu em Administração da ESAG (Escola Superior de Administração e Gerência - Universidade Estadual de Santa Catarina);
- para ser promovido para um cargo de diretoria, o gerente de departamento deve cursar o Programa de Desenvolvimento de Executivos.

Quando surge uma vaga num dos cargos de confiança, mesmo que o funcionário ainda esteja cursando algum dos programas de treinamento, ele é nomeado e continua fazendo o curso ocupando o novo cargo. Os chefes de seção são nomeados pela diretoria da empresa, os gerentes de departamento pela direção da *holding* e os diretores pelo conselho de administração.

Caso tenham surgido dúvidas, durante a entrevista de interesse, devido a fatores como pouco tempo de empresa, escolaridade não concluída e incertezas quanto à permanência do funcionário na empresa, estes são nomeados para cargos de assistente de gerente de departamento (treinado para ser chefe de seção) e assistente de diretor (treinado para ser gerente de departamento). Nota-se que, nesta situação transitória, as pessoas em observação ocupam posições de assistentes de cargos imediatamente superiores àqueles para os quais estão sendo indicadas.

De acordo com o gerente do Departamento de Treinamento e Desenvolvimento, a Avaliação de Potencial é uma prática que vem sendo desenvolvida pela empresa desde o ano de 1974, antes mesmo da implantação do sistema de carreira "Y" (1985), possuindo grande credibilidade devido às indicações acertadas que ela vem oferecendo no decorrer dos anos.

5. CONCLUSÕES

No mundo contemporâneo, observa-se intensas e rápidas mudanças, no contexto social, de forma ampla e, no contexto organizacional, de forma específica. Neste sentido, a administração das organizações está se tornando cada vez mais complexa, exigindo uma nova postura de seus dirigentes. O estudo sobre Avaliação de Potencial apresentado constitui-se como um ponto de partida para pesquisas mais aprofundadas, que visem considerar os planos e programas de Recursos Humanos dentro de uma perspectiva que considere a dinâmica dos tempos atuais.

O conjunto de habilidades e capacidades gerenciais modernas deve, necessariamente, estar relacionado com a crescente complexidade organizacional, com as atuais necessidades humanas a serem satisfeitas pela organização, com o comprometimento social, entre outros aspectos. Nesta direção, novas pesquisas poderiam ser realizadas, verificando, por exemplo: (1) até que ponto os atuais processos de Avaliação de Potencial estão, realmente, apreciando as características gerenciais desejadas; (2) qual a correlação existente entre a utilização da Avaliação de Potencial e o nível de eficiência de Programas de Desenvolvimento de Pessoal; (3) de que forma a Avaliação de Potencial pode auxiliar os Planos de Carreira e Sucessão na substituição dos procedimentos informais e nepóticos, tradicionalmente, utilizados para a promoção de pessoal nas organizações brasileiras.

6. BIBLIOGRAFIA

- ALLEN, Louis A. *Manual da gerência profissional*. São Paulo: Multimédia, 1975.
- BERGAMINI, Cecília W. *Avaliação de desempenho humano na empresa*. São Paulo: Atlas, 1983.

CHIAVENATO, Idalberto. *Recursos humanos na empresa*. São Paulo: Atlas, 1989.

EXAME MELHORES E MAIORES. As maiores empresas privadas, por vendas. São Paulo: Abril, agosto de 1993.

LEOCÁDIO, Nelson. *O processo do desenvolvimento gerencial*. São Paulo: Summus, 1982.

LUCENA, Maria Diva da Salette. *Avaliação de desempenho: métodos e acompanhamento*. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.

LUNA, Iúri N. *Avaliação de potencial: importante subsídio para programas de recursos humanos*. Florianópolis, 1992. Relatório de estágio (graduação em Psicologia). Departamento de Psicologia, Univ. Federal de Santa Catarina.

MANZINI, O.M., GRIDLEY, J.G., NETO, L.A.O. *SISTRAT*. Rio de Janeiro: Intercultural, 1987.

MOTTA, Paulo R. Visão contemporânea da teoria da administração. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 13, n. 1, p. 7-29, jan./mar. de 1979.

PONTES, Benedito R. *Avaliação de desempenho: uma abordagem sistêmica*. São Paulo: Ltr, 1986.

RESENDE, Ênio J. A qualificação de profissionais de R. H. *Informação Profissional - R. H.*, n. 27, 1990.

Cargos, salários e carreira: novos paradigmas conceituais e práticos. São Paulo: Summus, 1991.

SELLTIZ et alii. *Métodos de pesquisa nas relações sociais*. São Paulo: E.P.U., 1974.

NOTAS

¹ Perfil de cargo é uma descrição que precisa apontar todos os necessários requisitos requeridos do profissional para que ele se adapte o melhor possível à natureza e condições de sua função, e possa ter o esperado padrão de desempenho.

² O Grupo Empresarial "A", além de englobar as empresas A1 e A2, envolve outras empresas de diferentes ramos localizadas em diferentes Estados do país. Entretanto, neste caso, as informações a respeito de A.P. dizem respeito apenas a estas duas empresas, não se estendendo a todas as empresas do Grupo.

³ Com o passar do tempo e conseqüente aumento do conhecimento a respeito das empresas (estrutura dos cargos e das áreas, cultura e clima das empresas, etc.), os profissionais consultores começaram a participar da definição do perfil do executivo desejado e dos pontos a serem avaliados nos testes de acordo com os cargos.

⁴ A faixa salarial 14, na carreira "Y" utilizada pela empresa B, corresponde ao ponto da hierarquia a partir do qual o indivíduo pode ascender através de cargos administrativos (chefe, gerente, diretor) ou de cargos técnicos (técnico júnior, pleno e sênior).