



**MARIANA FERREIRA NEVES CARDOSO**

## **PROJETO DE MELHORIA PARA GESTÃO DE TALENTOS EM UMA EMPRESA DE TELECOM**

Trabalho apresentado ao curso MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores, Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de Especialização, do Programa FGV Management da Fundação Getúlio Vargas, como pré-requisito para a obtenção do Título de Especialista.

**Prof. Edmarson Bacelar Mota**  
**Coordenador Acadêmico Executivo**

**Profa. Aneli Maria Martins da Silva**  
**Orientadora**

**Curitiba - PR**  
**2012**

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

PROGRAMA FGV MANAGEMENT

MBA EM DESENVOLVIMENTO HUMANO DE GESTORES

O Trabalho de Conclusão de Curso

**PROJETO DE MELHORIA PARA GESTÃO DE TALENTOS EM UMA EMPRESA DE TELECOMUNICAÇÕES**

Elaborado por **Mariana Ferreira Neves Cardoso** e aprovado pela Coordenação Acadêmica, foi aceito como pré-requisito para a obtenção do certificado do Curso de Pós-Graduação *lato sensu* MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Curitiba, 21 de Fevereiro de 2013.

---

Edmarson Bacelar Mota  
Coordenador Acadêmico Executivo

---

Aneli Maria Martins da Silva  
Professora Orientadora

## **TERMO DE COMPROMISSO**

A aluna Mariana Ferreira Neves Cardoso, abaixo assinada, do curso de MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores, Turma DHG11 do Programa FGV Management, realizado no período de 31/08/11 a 08/02/2013, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado Projeto de PROJETO DE MELHORIA PARA GESTÃO DE TALENTOS EM UMA EMPRESA DE TELECOM é autêntico e original.

Curitiba, 21 de Fevereiro de 2013.

---

Mariana Ferreira Neves Cardoso

Aos nossos pais que nos ensinaram os segredos para construirmos nossos ideais.

## **Resumo**

Este Trabalho de Conclusão de Curso busca propor uma nova visão para gerenciar e reter talentos em uma organização, questionando o modelo atual de gestão por pontos fracos. Para propor este novo modelo, foram analisadas as práticas de gestão de desempenho em uma empresa de telecomunicações, em conjunto com práticas de mercado comparando-as com estudos contemporâneos de uma nova leitura da psicologia.

**Palavras Chave:** Avaliação de desempenho, gestão de talentos, desenvolvimento, psicologia positiva.

## **Abstract**

This paper has the main objective to offer a new vision for managing and retaining talents in an organization, questioning the current model of management focused on weaknesses points. To propose this new model, practices of performance management in a telecom company were analyzed together with market practices by comparing them with contemporary studies of a new vision of psychology.

**Key Words:** performance appraisal, talent management, development, positive psychology

## **Agradecimentos**

A Deus, por dar-nos vida.

Aos pais pelo exemplo de vida.

Aos nossos companheiros, por nos amar.

Aos mestres, professores da Fundação Getúlio Vargas, pela dedicação.

Aos amigos e colegas de trabalho pelo incentivo e otimismo.

Aos amigos desta equipe, pela confiança mútua, determinação e responsabilidade.

A cada membro da banca examinadora por nos honrar com sua participação, suas críticas, elogios e sugestões.

Finalmente à nossa orientadora, professora Aneli Maria Martins da Silva, que compartilhou seu conhecimento de forma ilimitada e conduziu com responsabilidade a equipe em cada etapa deste trabalho.

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>10</b>
<b>2</b>	<b>CULTURA ORGANIZACIONAL</b> .....	<b>11</b>
<b>3</b>	<b>AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO</b> .....	<b>13</b>
<b>3.1</b>	<b>Benefícios da Avaliação de Desempenho</b> .....	<b>14</b>
<b>3.2</b>	<b>Pontos críticos do processo de avaliação de desempenho</b> .....	<b>15</b>
<b>3.3</b>	<b>Métodos tradicionais de Avaliação de Desempenho</b> .....	<b>15</b>
<b>3.3.1</b>	<b>Método de escalas gráficas</b> .....	<b>16</b>
<b>3.3.1.1</b>	<b>Vantagens do Método da escala Gráfica segundo Chiavenato</b> ....	<b>17</b>
<b>3.3.1.2</b>	<b>Desvantagens do método das escalas gráficas segundo Chiavenato</b> .....	<b>17</b>
<b>3.3.2</b>	<b>Método da auto-avaliação</b> .....	<b>17</b>
<b>3.3.3</b>	<b>Método da avaliação por objetivos (APO)</b> .....	<b>18</b>
<b>3.3.4</b>	<b>Método de avaliação 360ª graus por Bulgacou, ou Método de pesquisa de campo por Chiavenato</b> .....	<b>18</b>
<b>3.3.4.1</b>	<b>Vantagens do método de pesquisa de campo</b> .....	<b>18</b>
<b>3.3.4.2</b>	<b>Desvantagens do método de pesquisa de campo</b> .....	<b>18</b>
<b>3.4</b>	<b>Entrevista de Avaliação</b> .....	<b>18</b>
<b>3.4.1</b>	<b>Dicas para o entrevistador</b> .....	<b>19</b>
<b>4</b>	<b>INFLUÊNCIA DA CULTURA ORGANIZACIONAL NO PROCESSO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO</b> .....	<b>20</b>
<b>4.1</b>	<b>Cultura Organizacional e Método de Avaliação de Desempenho atual da Empresa em Estudo</b> .....	<b>22</b>
<b>5</b>	<b>AVALIAÇÃO DE POTENCIAL</b> .....	<b>24</b>
<b>5.1</b>	<b>Avaliação de Desempenho e de Potencial da Empresa em Estudo</b> .....	<b>26</b>
<b>6</b>	<b>PLANEJAMENTO DE SUCESSÃO</b> .....	<b>33</b>
<b>6.1</b>	<b>Planejamento de Sucessão atual da Empresa em Estudo</b> .....	<b>36</b>
<b>7</b>	<b>PLANO DE DESENVOLVIMENTO INDIVIDUAL (PDI)</b> .....	<b>38</b>
<b>8</b>	<b>FEEDBACK DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO</b> .....	<b>40</b>
<b>9</b>	<b>GESTÃO DE TALENTOS</b> .....	<b>42</b>
<b>10</b>	<b>PSICOLOGIA POSITIVA</b> .....	<b>44</b>

<b>11</b>	<b>MODELO DE GESTÃO POR PONTOS FORTES .....</b>	<b>47</b>
<b>12</b>	<b>GESTORES DE SUCESSO .....</b>	<b>49</b>
<b>13</b>	<b>PROPOSTA DE MELHORIA .....</b>	<b>50</b>
<b>13.1</b>	<b>Metodologia da Avaliação de Desempenho .....</b>	<b>51</b>
<b>13.2</b>	<b>Gestão de Talentos por Pontos Fortes .....</b>	<b>51</b>
<b>14</b>	<b>CONCLUSÕES .....</b>	<b>54</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>56</b>
	<b>ANEXOS .....</b>	<b>57</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A análise comportamental dos colaboradores precisa ser cada vez mais precisa e direcionada para identificar os talentos da organização. Esta nunca foi uma tarefa fácil, mas tornou-se um dos pontos críticos nas organizações. O questionamento atual de muitos líderes é “Como identificar, desenvolver e reter talentos?”.

Para responder a este questionamento este trabalho visa apresentar modelos de gestão de desempenho, forma de identificar e gerenciar estes talentos, definir plano de sucessão utilizando como base a teoria da Psicologia Positiva. Para tanto, foi analisada a gestão de talentos já utilizada por uma empresa de telecomunicações e propostas melhorias de acordo com a teoria relatada.

## 2 CULTURA ORGANIZACIONAL

Cada empresa possui características próprias que podem facilitar ou dificultar o ritmo que ela imprime à condução do negócio. Essas características definem a maneira de administrar, ou seja, no seu conjunto, formam a cultura organizacional, moldada pelo seu modelo de gestão, que, em linhas gerais explica o jeito como a empresa é administrada e como nela as atividades são executadas (RIBEIRO, 2011).

A cultura organizacional está relacionada a questões comportamentais e é influenciada pelas crenças e valores dos proprietários da empresa e de seus principais gestores. Anthony e Govindarajan (2002, p. 142) definem que ela “abrange convicções, atitudes, normas, relacionamentos e presunções comuns aceitas implícita ou explicitamente e evidenciados em toda a organização”. Este é um dos fatores internos que pode interferir nos resultados de uma empresa e que pode exercer influência sobre as evoluções do seu modelo de gestão (RIBEIRO, 2011).

A empresa foco deste estudo possui cinco princípios que sustentam a cultura organizacional:

1º princípio: A cultura do servir - Existe para servir os seus clientes, compreendendo suas necessidades e surpreendendo com soluções e experiências únicas. Todos os colaboradores são potenciais vendedores e responsáveis por servir por meio da entrega contínua com valor cada vez maior. Essa cultura deve orientar os relacionamentos entre áreas da companhia.

2º princípio: O futuro é hoje - Atuam em um ambiente em que a incerteza é a regra e buscam inovar mais e melhor que os seus competidores. Buscam ter a capacidade de pensar estrategicamente, fazendo no curto prazo a construção do futuro. Para tanto, precisam acessar e potencializar a emoção e a intuição, ingredientes fundamentais para a inovação. Estar aberto para o novo é indispensável para o sucesso da empresa.

3º princípio: A execução é parte da verdadeira criação - todos são responsáveis por fazer acontecer com excelência. Para isso é essencial ouvir de forma verdadeira e genuína. Assim, todos se tornam colaboradores completos que pensam, têm ideias, inovam e também implantam, executam e fazem acontecer.

4º princípio: A construção é conjunta - Ninguém cria sozinho. A inovação só acontece de forma sustentada em um contexto em que todos atuam juntos. Os muros entre áreas devem ser substituídos por comunicação contínua e pela cultura de construção conjunta. Somente relações de confiança permitirão que toda a criatividade e a energia das pessoas sejam aproveitadas ao máximo. Pessoas em seu melhor estado estarão naturalmente engajadas na realização do propósito da empresa.

5º princípio: Tudo é uma questão de atitude - Quando todos assumem a responsabilidade por sua própria evolução e pela busca da felicidade, naturalmente se tornam mestres e aprendizes uns dos outros. Buscar trabalhar para refinar continuamente uma postura de responsabilidade, coragem e superação.

Através destes princípios é que a empresa em foco busca a excelência nos serviços e também estar sempre entre as melhores empresas para se trabalhar.

### 3 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Visto que a cultura organizacional está relacionada a questões comportamentais, a avaliação de desempenho é uma das ferramentas utilizadas para mensurar a aderência à cultura dos colaboradores em relação às competências e comportamentos esperados.

Muitos autores definiram avaliação de desempenho. Para Chiavenato (2010, p. 36):

A Avaliação de Desempenho é um processo dinâmico que envolve o avaliado e seu superior em seus relacionamentos e representa uma técnica de direção imprescindível na atividade administrativa. Trata-se de um excelente meio de localizar problemas de supervisão e gerência, de integração das pessoas à organização, de adequação das pessoas ao cargo, de localização de possíveis dissonâncias ou carências de treinamento e construção de competências, e, conseqüentemente, estabelecer os meios e programas para melhorar continuamente o desempenho humano.

Já para Bulgacou (1999, p. 36):

Avaliação de desempenho é uma atitude onde o indivíduo é apreciado por suas qualidades durante seu desenvolvimento na organização. É um processo de análise do comportamento das pessoas em relação ao cargo que ocupam. É uma série de técnicas e métodos, cujo objetivo é obter informações sobre o comportamento do profissional em face da descrição e análise do cargo que ocupa.

Bergamini e Beraldo (1988) atentam para a importância do real envolvimento das pessoas numa avaliação de desempenho, já que se trata de um processo que provê oportunidades mais definidas de entendimento entre as pessoas, propondo a revisão e a atualização mais permanente do seu próprio comportamento. Observando-se por este prisma, a avaliação deixa de ser uma “simples técnica” de avaliação para transformar-se em “mudança de atitudes” pessoais.

É necessário que a organização saiba como seus colaboradores desempenham suas atividades para compreender suas potencialidades. Em contrapartida, todos os colaboradores precisam receber *feedbacks* a respeito do seu desempenho para saber como estão fazendo o seu trabalho e fazer as devidas correções.

Segundo Pedrotti (2012, p. 5), as principais razões pelas quais as organizações realizam as avaliações de desempenho são:

**a. Recompensas:** a avaliação de desempenho proporciona um julgamento sistemático para justificar aumentos salariais, promoções, transferências e, muitas vezes, demissões de funcionários. É a avaliação por mérito;

**b. Retroação:** a avaliação proporciona conhecimento a respeito de como as pessoas com quem o colaborador interage percebem seu desempenho, atitudes e suas competências;

**c. Desenvolvimento:** a avaliação permite que cada colaborador saiba exatamente quais são seus pontos fortes (aquilo em que poderá aplicar mais intensamente ao seu trabalho) e pontos frágeis (o que deverá ser objeto de melhoria através do treinamento ou desenvolvimento pessoal);

**d. Relacionamento:** a avaliação permite que cada colaborador possa melhorar o seu relacionamento com as pessoas ao seu redor (superiores, pares, subordinados) ao saber como avaliam o seu desempenho;

**e. Percepção:** a avaliação proporciona meios para que cada colaborador conheça e saiba como as pessoas do seu convívio pensam ao seu respeito. Isso melhora sua autopercepção e sua percepção do entorno social;

**f. Potencial de desenvolvimento:** a avaliação proporciona meios para conhecer em profundidade o potencial de desenvolvimento de seus colaboradores a fim de definir programas de T&D, sucessão, carreiras etc.;

**g. Aconselhamento:** a avaliação oferece informações ao gerente ou ao especialista de gestão de pessoas sobre como fazer aconselhamento e orientação aos colaboradores.

### 3.1 Benefícios da Avaliação de Desempenho

De acordo com Chiavenato (2002), um programa de avaliação de desempenho, quando bem planejado, coordenado e desenvolvido, tende a trazer benefícios a curto, médio e longo prazo. O indivíduo, a organização e a comunidade são os beneficiários deste processo. Com este intuito, a avaliação de desempenho precisa atender às seguintes linhas básicas:

- O processo de avaliação de desempenho não deve cobrir somente o desempenho atual das atividades, como também o alcance de metas e objetivos da organização. Desempenho e objetivos devem ser tópicos inseparáveis da avaliação de desempenho;

- A avaliação deve enfatizar o colaborador no cargo e não a impressão a respeito dos hábitos pessoais observados no trabalho. A avaliação deve concentrar-se em uma análise objetiva do desempenho e não em uma avaliação subjetiva de hábitos pessoais;

- A avaliação deve ser aceita por ambas as partes: avaliador e avaliado. Ambos devem estar de acordo que a avaliação deve trazer algum benefício para a organização e para o colaborador.

- A avaliação de desempenho deve ser utilizada para melhorar a produtividade do colaborador dentro da organização, tornando-o mais bem equipado para produzir com eficiência e eficácia.

- É um momento formal para fornecer um *feedback* corretivo, orientando o colaborador para modificar um comportamento ou para fornecer um *feedback* positivo, reforçando comportamentos que desejamos que sejam repetidos. Porém, este é um

momento formal que ocorre uma ou duas vezes ao ano dependendo da organização e não substitui o *feedback* diário que o líder deve fornecer aos seus subordinados, afinal, a qualidade da relação profissional depende da qualidade e continuidade de *feedback* que cada indivíduo recebe.

### **3.2 Pontos críticos do processo de avaliação de desempenho**

Em algumas situações em que o processo de avaliação de desempenho é mal conduzido, o mesmo pode prejudicar o desenvolvimento das pessoas bem como perder a credibilidade na organização. Tais como:

- Quando as pessoas envolvidas na avaliação do desempenho a percebem como uma situação de recompensa ou punição pelo desempenho passado;
- Quando a ênfase do processo repousa mais sobre o preenchimento de formulários do que sobre a avaliação crítica e objetiva do desempenho;
- Quando as pessoas avaliadas percebem o processo como injusto ou tendencioso. A iniquidade prejudica profundamente o processo de avaliação;
- Quando os comentários desfavoráveis do avaliador conduzem a uma reação negativa e de não aceitação por parte do avaliado;
- Quando a avaliação é inócua: não conduz a nada e não agrega valor a ninguém.

### **3.3 Métodos tradicionais de Avaliação de Desempenho**

A atividade usual de avaliação do desempenho dos colaboradores fez com que os métodos de avaliação se tornassem popular. Chiavenato (2001, p. 85) atenta para a importância dada à avaliação de desempenho: “Avaliação de desempenho é um meio, um método, uma ferramenta, e não um fim em si mesmo”, desta forma é importante lembrar que cada organização deve construir seu próprio sistema de avaliação, que mais se adeque às suas necessidades”. Os principais métodos tradicionais de avaliação de desempenho são:

1. Métodos das escalas gráficas;
2. Método da auto avaliação;
3. Método da Avaliação por Objetivos (APO);
4. Método avaliação 360<sup>a</sup> graus por Bulgacou, ou Método de pesquisa de campo por Chiavenato.

### 3.3.1 Método de escalas gráficas

Chiavenato (1999) aborda este método considerando três estilos:

- *Escalas Gráficas Contínuas*, que consiste em escalas que une dois pontos de uma reta onde o desempenho varia do ponto A ao ponto B;
- *Escala Gráfica Semicontínua*, que obtém somente um diferencial, com inclusão de pontos intermediários;
- *Escala Gráfica Descontínua*, que consiste em escalas em que a posição das marcações já estão previamente fixadas e descritas, sendo que o avaliador terá de escolher uma delas para avaliar o desempenho do funcionário. Veja a diferença dos três exemplos a seguir, segundo teoria de Chiavenato (1999, p. 185):

Escalas gráficas contínuas:

Quantidade de produção isatisfatória <_____>quantidade de produção excedente
--

*Escala gráfica semicontínua*

Quantidade de produção isatisfatória <__ _____ ____>quantidade de produção excedente
--

*Escala gráfica descontínua*

Quantidade de produção isatisfatória <__Regular_Boa__>quantidade de produção excedente
--

Bulgabou (1990), com uma simplicidade maior, mostra o método de escala gráfica como base para avaliação dos funcionários em função dos indicadores de desempenho previamente determinados e comparáveis com a realidade da organização. É utilizado um formulário, constando os fatores a serem avaliados e os conceitos e notas respectivas a cada fator. Recomenda-se uma clara e sucinta conceituação de cada fator, para que o avaliador e avaliado tenham a mesma concepção do que está analisando. Conforme Tabela 1:

Tabela 1: exemplo de formulário utilizando o método de escala gráfica

Conceitos	Ótimo	Bom	Regular	Fraco
<b>Fatores</b>				
Pontualidade				
Qualidade de serviço				
Criatividade				
Capacidade de assumir riscos				
Relacionamento interpessoal				
Produtividade				

Fonte: BULGACOU (1990),

### **3.3.1.1 Vantagens do Método da escala Gráfica segundo Chiavenato**

- a. Permite aos avaliadores um instrumento de avaliação de fácil entendimento e aplicação simples;
- b. Permite uma visão integrada e resumida dos fatores e avaliação, ou seja, das características de desempenho mais realçadas pela empresa e a situação de cada empregado diante delas;
- c. Proporciona pouco trabalho ao avaliador no registro de avaliação, simplificando enormemente.

### **3.3.1.2 Desvantagens do método das escalas gráficas segundo Chiavenato**

- a. Não permite flexibilidade ao avaliador, que deve ajustar-se ao instrumento e não às características do avaliado;
- b. É sujeito as distorções e interferências pessoais dos avaliadores, que tendem a generalizar sua apreciação sobre os subordinados para todos os fatores de avaliação. Cada pessoa percebe e interpreta as situações segundo seu “campo psicológico”. Essa interferência subjetiva e pessoal de ordem emocional e psicológica levam alguns avaliadores ao descaso da objetividade da avaliação do desempenho;
- c. Tende a rotinizar e bitolar os resultados da avaliação;
- d. Necessita de procedimentos matemáticos e estatísticos para corrigir distorções e influência pessoal dos avaliadores;
- e. Tende a apresentar resultados exigentes para todos os seus subordinados.

### **3.3.2 Método da auto-avaliação**

Este método, segundo Chiavenato (1983), é aquele em que o próprio empregado faz uma análise de seu desempenho. Geralmente são utilizados formulários criados pela organização, distribuídos aos participantes, que preenchem e os encaminham ao superior imediato. Este método apresenta melhores resultados quando aplicado em pessoas com melhor formação cultural e educacional.

### **3.3.3 Método da avaliação por objetivos (APO)**

Em função de metas determinadas anteriormente ao processo de avaliação, procede-se a análise de resultados alcançados pelo empregado dentro de um período de tempo, considerando os aspectos positivos e aqueles à melhorar.

### **3.3.4 Método de avaliação 360ª graus por Bulgacou, ou Método de pesquisa de campo por Chiavenato**

Atualmente, tem gradativamente surgido uma combinação de vários métodos de avaliação e desempenho, além de se ampliar os participantes do processo. Ou seja, todos os empregados de uma área se avaliam reciprocamente: cada um é avaliado por superiores, que utilizam esta avaliação recíproca, solicitam a opinião de cliente externos/internos, para ter uma ideia da qualidade do trabalho de sua equipe.

#### **3.3.4.1 Vantagens do método de pesquisa de campo**

- a. Permite uma avaliação profunda, imparcial e objetiva de cada funcionário localizando causas de comportamento e fontes de problemas;
- b. É o método mais completo de avaliação;
- c. Permite um planejamento de ação capaz de remover os obstáculos e proporcionar melhoria no desempenho.

#### **3.3.4.2 Desvantagens do método de pesquisa de campo**

- a. Custo operacional elevado, pela atuação de um especialista em avaliação;
- b. Morosidade no processamento provocada pela entrevista um a um a respeito do funcionário subordinado ao superior.

## **3.4 Entrevista de Avaliação**

Um dos momentos mais importantes da avaliação de desempenho é a entrevista. Segundo Bulgacou, as características principais que o avaliador deve traçar são:

- Efetuar uma análise construtiva de desempenho e não um ajuste de contas;
- A entrevista deve ser impessoal, com finalidade de não inferir o entrevistado;
- Criar oportunidade para que o funcionário tenha mais flexibilidade ao falar junto ao entrevistador sobre os aspectos da organização que nele se encontra;

- Proporcionar um ambiente “amigável” sem fugir o objetivo real da entrevista.

### **3.4.1 Dicas para o entrevistador**

- Analisar previamente a ficha de acompanhamento de desempenho, focalizando os resultados obtidos tanto os positivos como os que são necessários melhorar;
- Comparar o desempenho com os indicadores de desempenho ou planos de ação anteriormente acertados de comum acordo;
- Preparar exemplos concretos para usá-los na entrevista;
- Fazer uma avaliação do futuro do colaborador na organização;
- Analisar os trabalhos realizados, os objetivos alcançados e não combinados ao auto desenvolvimento do empregado;
- Analisar fatores que influenciam no desempenho (ajuda fornecida ou não, grau de delegação concedido, conhecimento técnico, treinamento recebido, habilidade para o tipo de trabalho, planejamento, tomada de decisões, relacionamento grupal, entre outros).

#### 4 INFLUÊNCIA DA CULTURA ORGANIZACIONAL NO PROCESSO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A Cultura Organizacional está diretamente relacionada com a Avaliação de Desempenho, visto que, conforme citado no capítulo anterior, esta é uma forma de medir a aderência do colaborador a cultura.

Segundo Ribeiro (2011), os profissionais de Recursos Humanos (RH) estão conseguindo transformar a avaliação de desempenho num eficiente recurso de liderança quando usado como instrumento de Gestão de Desempenho, o qual consiste no processo de observação, avaliação, *feedback* e aconselhamento contínuo do avaliado, por parte dos gestores, objetivando o desenvolvimento daquele e a consequente alavancagem dos resultados organizacionais.

Diferentemente da avaliação, a gestão de desempenho tem também como objetivos:

- Incrementar os canais de comunicação, possibilitando melhorias no clima organizacional;
- Possibilitar ao avaliado uma visão clara e objetiva de seus pontos fortes e pontos a serem desenvolvidos;
- Identificar necessidades de treinamento e desenvolvimento de pessoal;
- Facilitar a identificação de potenciais;
- Apoiar decisões de movimentação de pessoal;
- Identificar deficiências no preenchimento de vagas;
- Detectar problemas de ordem pessoal que possam impactar no dia-a-dia de trabalho.

No entanto, existem vários aspectos a serem analisados em uma mesma organização. Por exemplo, sempre presente e influenciando os vários sistemas, há numa empresa a sua cultura, ou seja, suas crenças, valores e normas comuns a todos e que os influencia em seus comportamentos e atitudes (RIBEIRO, 2011).

As diferenças entre os conceitos de modelo de gestão e de cultura organizacional são tênues. Enquanto o modelo de gestão é mais amplo, podendo ou não ser formalizado, a cultura organizacional é reflexo das características do modelo de gestão (NASCIMENTO; NASCIMENTO, 2006).

É sabido que a cultura organizacional é fator importantíssimo para o sucesso da organização, logo uma eventual intervenção deve englobar todos os componentes organizacionais, desde as relações humanas, estrutura organizacional, até o processo de tomada de decisões. Ribeiro (2011) em seu estudo observou em diversos clientes, três situações distintas e que serão apresentadas a seguir.

A primeira situação é que quando se administra de forma autocrática, com base em regras subjetivas e/ou tradicionais, no favoritismo e na preservação do poder, comumente avalia-se de forma descontínua e esporádica, sem se definir objetivamente o que se avalia e por que se avalia com critérios difusos para avaliador e avaliado; trata-se de uma hetero avaliação assistemática que, via de regra, é de características pessoais. Em termos de desenvolvimento, as necessidades são identificadas pelo chefe e somente por ele, e quase sempre se referem a tarefas simples e menos decisivas que não “ameaçam” seu poder. Supervalorizam-se as soluções bem experimentadas e aceitas, e, evidentemente, receia-se o novo. Neste caso utilizam-se duas técnicas básicas para manter as pessoas “motivadas”:

- Intimidação - com penalidade implícita ou declarada.
- Sedução - com recompensa implícita ou declarada.

Ainda segundo Ribeiro, nessa cultura, “ser competente é fazer o que o chefe quer”.

A segunda situação percebida é que quando se administra supervalorizando-se a autoridade constituída com base em um sistema de *status* e em normas legalistas e rígidas, promovendo-se pessoas com base em critérios extrínsecos ao desempenho, tais como antiguidade, comumente avalia-se de forma contínua, com objetivos e critérios só conhecidos pelo avaliador, com base numa relação impessoal, formal, vertical descendente de avaliador para avaliado, avaliando-se eficiência e não produtividade; trata-se de uma hetero avaliação sistemática de comportamentos funcionais pré-estabelecidos. Em termos de desenvolvimento, preocupa-se excessivamente com a ordem e a disciplina no trabalho e com o “ajustamento” do homem ao seu posto de trabalho: “o homem certo no lugar certo”. Existe grande tendência ao enquadramento. As pessoas devem estar sempre ocupadas (presas à tarefa). Cerceia-se a criatividade, a iniciativa, o questionamento, o desenvolvimento do potencial, a carreira. Neste caso, ou nesta cultura, “ser competente é fazer bem feito algo determinado” (eficiência) e não “fazer o que se deve” (eficácia).

Na terceira situação observada por Ribeiro, percebe-se que quando se administra valorizando-se a capacidade profissional oriunda do conhecimento e da experiência, com

base em regras pragmáticas e flexíveis e com critérios de promoção baseados no desempenho, comumente avalia-se de forma contínua, com objetivos e critérios de avaliação conhecidos e/ou definidos por avaliador e avaliado, com base numa relação cooperativa, baseada no princípio da competência da comunicação e da responsabilidade dividida entre chefe e subordinado. Em termos de desenvolvimento, acredita-se que a coisa mais importante é que cada um tenha liberdade para explorar, ao máximo, o seu potencial e que a vitalidade de uma organização é medida pela consciência que as pessoas têm de si mesmas e da Organização. Valorizam-se as diferenças individuais como fonte enriquecedora do grupo de trabalho e acredita-se que as pessoas têm necessidades diferentes. Nesta cultura organizacional, as pessoas devem ser estimuladas para assumirem novas responsabilidades e serem livres para decidir como serem competentes.

Desta forma, a cultura determinará o jeito como o projeto ou a implementação será concretizada, e no caso da avaliação de desempenho, há de se considerar quais as características da cultura da empresa para então definir o modelo a ser implantado.

O ideal é que se trabalhe a cultura organizacional com o intuito de modernizá-la, preparando-a para ser capaz de sustentar e alimentar um modelo avançado de gestão de desempenho.

#### **4.1 Cultura Organizacional e Método de Avaliação de Desempenho atual da Empresa em Estudo**

A empresa foco deste trabalho é voltada ao desenvolvimento de pessoas através de avaliações de desempenho que tomam por base a análise quantitativa (metas individuais) e qualitativa (análise do comportamento).

A metodologia da avaliação comportamental adotada pela empresa é o método da escala gráfica. É utilizado um formulário (anexo I), constando os fatores a serem avaliados e os conceitos e notas respectivas a cada fator. Neste formulário, os funcionários são medidos pelo nível de aderência às competências globais da empresa. As competências, por sua vez, foram desdobradas dos princípios definidos para descrever a cultura da empresa. Na Tabela 2 têm-se as competências Globais da empresa do estudo de caso e na Tabela 3 a correlação entre princípios da cultura organizacional e competências da avaliação de desempenho.

Tabela 2: Competências Globais da empresa do estudo de caso

<b>Competências Globais que a empresa espera observar em comportamentos dos colaboradores:</b>	
<b>Nº</b>	<b>Competências Globais</b>
1	Conduzindo Inovações e Melhorias
2	Construindo Confiança e Credibilidade
3	Aprendendo e se Adaptando
4	Influenciando Efetivamente
5	Solucionando problemas e tomando decisões
6	Reunindo e desenvolvendo talentos
7	Apoiando Clientes Externos e Internos
8	Executando planos e entregando resultados

Fonte: Os autores

Tabela 3: Correlação entre Princípios da cultura e Competências da Avaliação de Desempenho

<b>Princípios declarados na Cultura da Empresa</b>	<b>Competências Globais correlacionadas aos Princípios</b>
A cultura do servir	Apoiando Clientes Externos e Internos, Construindo Confiança e Credibilidade, Aprendendo e se Adaptando
O futuro é hoje	Conduzindo Inovações e Melhorias, Solucionando problemas e tomando decisões, Aprendendo e se Adaptando
A execução é parte da verdadeira criação	Executando planos e entregando resultados, Reunindo e desenvolvendo talentos, Solucionando problemas e tomando
A construção é conjunta	Apoiando Clientes Externos e Internos, Construindo Confiança e Credibilidade, Reunindo e desenvolvendo talentos
Tudo é uma questão de atitude	Influenciando Efetivamente, Solucionando problemas e tomando decisões, Conduzindo Inovações e Melhorias

Fonte: Os autores

Durante o processo de avaliação o gestor avaliará os comportamentos dos subordinados e, conseqüentemente, estará avaliando a aderência do mesmo as competências globais e princípios da organização. A congruência entre os princípios declarados pela empresa com os comportamentos observados dos seus colaboradores demonstra que a empresa possui um time alinhado com os valores organizacionais.

## 5 AVALIAÇÃO DE POTENCIAL

Após o processo de avaliação de desempenho, muitas organizações utilizam as informações obtidas para iniciar o processo de avaliação de potencial, cujo objetivo é identificar aqueles colaboradores com possibilidade de crescimento vertical ou horizontal, ou seja, que serão promovidos. Aqueles que estão desempenhando a função atual com qualidade e a organização deve manter na posição atual, bem como, aqueles que não alcançaram o desempenho esperado e precisam ser desligados.

Este processo é adotado pela empresa deste estudo, conforme será descrito no tópico a seguir.

A área de RH já com um papel de grande proporção estratégica, tem se esforçado para tornar a prática da Avaliação de Potencial cada vez menos intuitiva, apesar de saber-se que sempre haverá o componente não exato quando se trata de comportamento humano.

Conforme CHARAN (2009, p. 5):

O potencial de trabalho futuro se baseia nas habilidades e experiências acumuladas evidenciadas pelas realizações do passado, capacidade de aprender novas habilidades e disposição de lidar com tarefas maiores, mais complexas e de maior qualidade. Quanto mais as pessoas realizam mais aprendizado ocorre; a disposição de enfrentar novos desafios aumenta à medida que os desafios atuais são superados.

De acordo com o conceito acima, CHARAN define três categorias de potencial:

1. Potencial de Transição: capaz de realizar o trabalho do próximo nível em três a cinco anos ou antes;
2. Potencial de Crescimento: capaz de realizar o trabalho de cargos mais desafiadores no mesmo nível em curto prazo;
3. Potencial de Domínio: capaz de realizar o mesmo tipo de trabalho atual, mas melhor.

Para definir o potencial de crescimento dos colaboradores, muitas organizações costumam correlacionar o resultado da avaliação de desempenho com a avaliação de *performance* baseada em indicadores de desempenho associados aos desafios da empresa e, conseqüentemente, da área de responsabilidade do colaborador. Ao coorelacionar estes dois indicadores é gerada a matriz de potencial-desempenho, mais

conhecida pelo mercado como “*Nine Box*”. Cujas opções tradicionais de classificação são apresentadas na tabela 4:

Tabela 4: Exemplo de Matriz de Potencial - Desempenho

Colaboradores com menos de 6 meses na posição	Performance Adequada, perspectiva de crescimento de dois níveis hierárquicos	Performance Extraordinária , perspectiva de crescimento de dois níveis hierárquicos
Dúvida sobre a adequação do colaborador à empresa no futuro próximo	Situação de dúvida entre uma posição para manter na função ou ser promovido	Performance Extraordinária, com perspectiva de crescimento de apenas um nível hierárquico
Falta de Adequação com as expectativas da empresa	Performance Adequada, mas sem perspectiva de crescimento Hierárquico	Performance Extraordinária, mas sem perspectiva de crescimento Hierárquico

Fonte: Centro de Liderança e Gestão

Essas categorias orientam os gestores a conversar com os subordinados diretos sobre o futuro deles na empresa. A avaliação de potencial é uma via de mão dupla e é importante ter discussões profundas com as pessoas. Os colaboradores avaliados precisam saber com clareza como são vistos pela organização.

A avaliação é feita geralmente anualmente e representa a visão do período, podendo mudar no ano seguinte. Neste processo é importante envolver os líderes da organização, levando em consideração o histórico do indivíduo, pontos fortes e à desenvolver observados. Também é interessante a comparação com os pares para a percepção do cenário de estágio de desenvolvimento dos colaboradores de cada área e da organização.

Vale ressaltar que para cada classificação é sugerido um percentual esperado da população conforme boas práticas de mercado.

Após a conclusão do processo de avaliação de potencial a organização obtém informações preciosas para programar ações integradas de *coaching*, treinamento e reconhecimento.

É importante ressaltar que esta análise só terá alguma validade, quando puder contar com a total participação da liderança, que atuará ativamente no exercício de planejamento estratégico da carreira do colaborador.

### **5.1 Avaliação de Desempenho e de Potencial da Empresa em Estudo**

A avaliação consiste em um processo formal composto de três etapas:

Inicialmente, em fevereiro, ocorre a contratação de metas. Esta etapa é designada mediante os objetivos individuais de cada cargo versus a descrição do mesmo. Assim, cada cargo possui metas quantitativas anuais a serem alcançadas. A contratação de metas é a inserção destas no sistema de gestão de pessoas.

Um exemplo destas metas quantitativas constam no anexo II. No caso específico, as mesmas refletem as metas de um supervisor de vendas.

Além das metas quantitativas, existem também as qualitativas. Estas metas são idênticas a todos os cargos da empresa e refletem no comportamento individual de cada integrante.

Este comportamento é o padrão mínimo que a organização estabelece no que tange à atitude, ação e modo em que os profissionais devem operar. A única exceção (não aplicável) é o quesito “reunindo e desenvolvendo talentos”, conforme demonstrado na tabela 5, que é direcionado somente para os colaboradores que possuem cargos de gestão.

Tabela 5: Metas Qualitativas

COMPETÊNCIAS GLOBAIS	
<b>Conduzindo inovações e melhorias</b>	É rapidamente visto como um líder do pensamento e um especialista na indústria. Gera procedimentos inovadores que mudam permanentemente fluxos de trabalho chave. Questiona o status quo regularmente e identifica oportunidades únicas. Permanece na vanguarda do conhecimento baseado na disciplina e faz regularmente análises comparativas com outras organizações e instituições de pesquisa.
<b>Construindo Confiança e Credibilidade</b>	Efetivamente adapta comportamentos em diferentes culturas e países. Argumenta construtivamente sem danificar as relações. Mostra apreço para com as outras pessoas. Ajusta estilo de conversação baseado na audiência. Faz o que ele disse que faria.
<b>Aprendendo e se Adaptando</b>	Sente-se confortável com a ambigüidade e ajuda os outros a construir confiança gerenciando a ambigüidade. Gerencia mudanças sem ansiedade e alarme. É capaz de desenvolver estilo próprio de modo a que seja visível para os outros.
<b>Influenciando Efetivamente</b>	É capaz de alterar o ponto de vista dos outros. Influencia superiores, pares e subordinados de forma eficaz. Adapta abordagens influenciadoras à situação e utiliza várias técnicas. Compreende o que é importante para os outros e constrói recomendações com base em suas motivações.
<b>Solucionando problemas e tomando decisões</b>	Identifica as lacunas, constrói recomendações e leva a resoluções. Mostra um forte viés para a ação. Considera uma gama de possíveis soluções. Ajuda as pessoas a definir claramente os problemas, as limitações e possíveis soluções. Considera as implicações de curto e longo prazo das decisões.
<b>Reunindo e desenvolvendo talentos</b>	Fornecer feedback baseado em competências. Alinha os planos de desenvolvimento com o modelo de competências. Divide grandes estratégias e metas em objetivos e atividades claramente definidos e mensuráveis.
<b>Apoiando clientes externos e internos</b>	Encoraja as pessoas a pensar sobre os clientes. Aloca alta prioridade às necessidades do cliente. Vê as coisas sob a perspectiva dos clientes. Discorre sobre a forma como a organização se insere na comunidade.
<b>Executando planos e entregando resultados</b>	Apresenta um alto senso de urgência para tarefas que resultem em progressos claros e mensuráveis. Persegue agressivamente metas e objetivos desafiadores. Mantém suas habilidades técnicas atualizadas. Desenvolve orçamentos e previsões financeiras precisas e adequadas.

Fonte: Os autores

Ambas as análises – quantitativas e qualitativas – possuem cinco escalas de avaliação, que são chamadas de “*range*”.

O alcance de cada *range* é definido numericamente (quantitativo) no ato de contratação de metas (conforme demonstrado na tabela 6), e analisado qualitativamente pelo gestor, levando em consideração as atitudes e ações do ano anterior.

Tabela 6: Escalas de Classificação da Avaliação de desempenho

ESCALA DE CLASSIFICAÇÃO	
<b>Sempre Excede as Expectativas</b>	Estabelece parâmetros de atuação em conformidade com as especialidades de liderança requeridas pelo negócio. Excede todos os objetivos, possui habilidades e aptidões diferenciadas para exercer as atividades requeridas para o cargo. Ultrapassa as expectativas de desempenho e metas. É um modelo para o nível atual da organização.
<b>Supera as Expectativas</b>	Supera os objetivos de desempenho e possui as habilidades e capacidades para exercer as atividades requeridas pelo cargo. Seus resultados impactam o negócio e vão além dos objetivos originais. Seu desempenho é acima dos padrões estabelecidos. É um colaborador valioso para a empresa.
<b>Atinge as Expectativas</b>	Atinge os objetivos de desempenho de forma consistente e de acordo com as expectativas requeridas. É um colaborador competente que realiza plenamente o seu trabalho e faz contribuições importantes para a empresa.
<b>Quase atinge as expectativas</b>	Tem um bom desempenho, porém nem sempre atinge todos os objetivos requeridos pela função. Necessita melhorar alguns aspectos do seu trabalho para atingir as expectativas requeridas de forma plena e consistente.
<b>Não atinge as expectativas</b>	Possui desempenho abaixo das expectativas comprometendo os resultados definidos para o cargo. Um plano de ação deve ser desenvolvido. O desempenho e a capacitação para atingir objetivos da função devem apresentar um nível aceitável dentro de um determinado período de tempo.

Fonte: Os autores

A segunda etapa consiste em uma prévia da avaliação de desempenho. Esta prévia ocorre através de um processo formal de *feedback*, sempre realizado no mês de agosto. O intuito da realização desta é averiguar previamente o cumprimento das metas contratadas e identificar pontos de melhoria, de forma que exista tempo hábil para que um plano de ação possa surtir efeito.

Com o objetivo de gerar a avaliação de potencial, o sistema de gestão realiza os cálculos por peso (de acordo com cada cargo- quantitativo e qualitativo) e confecciona um range final para a avaliação de desempenho conforme a tabela 7.

Tabela 7: Classificação da Avaliação de desempenho

1 - Não Atinge as Expectativas	2 - Quase Atinge as Expectativas	3 - Atinge as Expectativas	4 - Supera as Expectativas	5 - Excede Fortemente as Expectativas
Profissional com nível de entrega aquém do esperado e com direcionamento ao desligamento	Profissional com nível de entrega aquém do esperado, porém com potencial de melhoria.	Profissional com nível de entrega mediante a descrição do cargo e as metas e comportamento estabelecidos	Profissional com entrega quantitativa e qualitativa diferenciados frente a descrição do cargo e comportamento	Profissional com diferenciação superior, através de numeros e de comportamentos. Referência na equipe em que atua

Fonte: Os autores

A terceira – e última etapa – ocorre em janeiro do ano subsequente. Nesta etapa são auferidos o alcance das metas contratadas no ano anterior (tabelas 5 e 6), e classificadas conforme a tabela 7.

Importante dizer que a avaliação inicia após o fechamento da apuração do ano anterior. O fluxo que a mesma detém é:

1. Área de apuração de resultados envia ao avaliado e ao gestor os resultados numéricos do ano;
2. Avaliado realiza no sistema de gestão sua auto avaliação (inserindo comentários que julgue pertinente). Avaliação quantitativa e qualitativa;
3. Gestor imediato insere os dados recebidos pela área de apuração (avaliação quantitativa) e realiza a avaliação de comportamento (qualitativa);
4. Gestor do gestor analisa a avaliação realizada por ambos e valida ou orienta alterações necessárias na mesma;
5. Gestor imediato realiza com o avaliado sessão de *feedback* formal para devolutiva da avaliação final e repasse do Plano de Desenvolvimento Individual (PDI);
6. Avaliado finaliza a avaliação de desempenho no sistema;
7. Gestor acompanha durante todo o ano o desenvolvimento do avaliado, frente ao PDI instituído e as lacunas registradas formalmente na avaliação.

Importante ressaltar que a etapa de averiguação do gestor sobre a avaliação do gestor imediato é fundamental, pois assegura que três níveis da cadeia organizacional (subordinado, gestor e gestor do gestor) estejam alinhados com a percepção do trabalho do colaborador na organização.

Com base no *range* final, cabe ao gestor desenvolver o PDI de forma a ser condizente com as exigências do cargo ou exigências de promoção (ambos mediante o contexto da avaliação).

O PDI é composto por cursos de aperfeiçoamento e desenvolvimento, bem como ações diretas do gestor imediato que devem ser formalizadas no sistema. Os cursos (*e-learning* ou presenciais) têm como objetivo fornecer subsídios técnicos e comportamentais ao colaborador. É importante salientar que a metodologia presencial exige o deslocamento do colaborador ao local do curso, bem como pontualidade e concentração para melhor absorção do conteúdo. Já a prática de *e-learning*, requer planejamento e disciplina para participar dos cursos adequadamente e usufruir de seus benefícios. O requisito básico para este processo é a dedicação diária e/ou semanal que cada curso exige.

Os principais objetivos na instituição da avaliação de desempenho são:

- Ter um programa formal para identificar, gerenciar e reconhecer os talentos da empresa por meio de critérios claros e transparentes;
- Atuar em alinhamento com a matriz e demais filiais;
- Atrair e reter os melhores profissionais;
- Suportar as estratégias de crescimento;
- Desenvolver um Plano de Sucessão.

O plano de sucessão será tratado no capítulo 6.

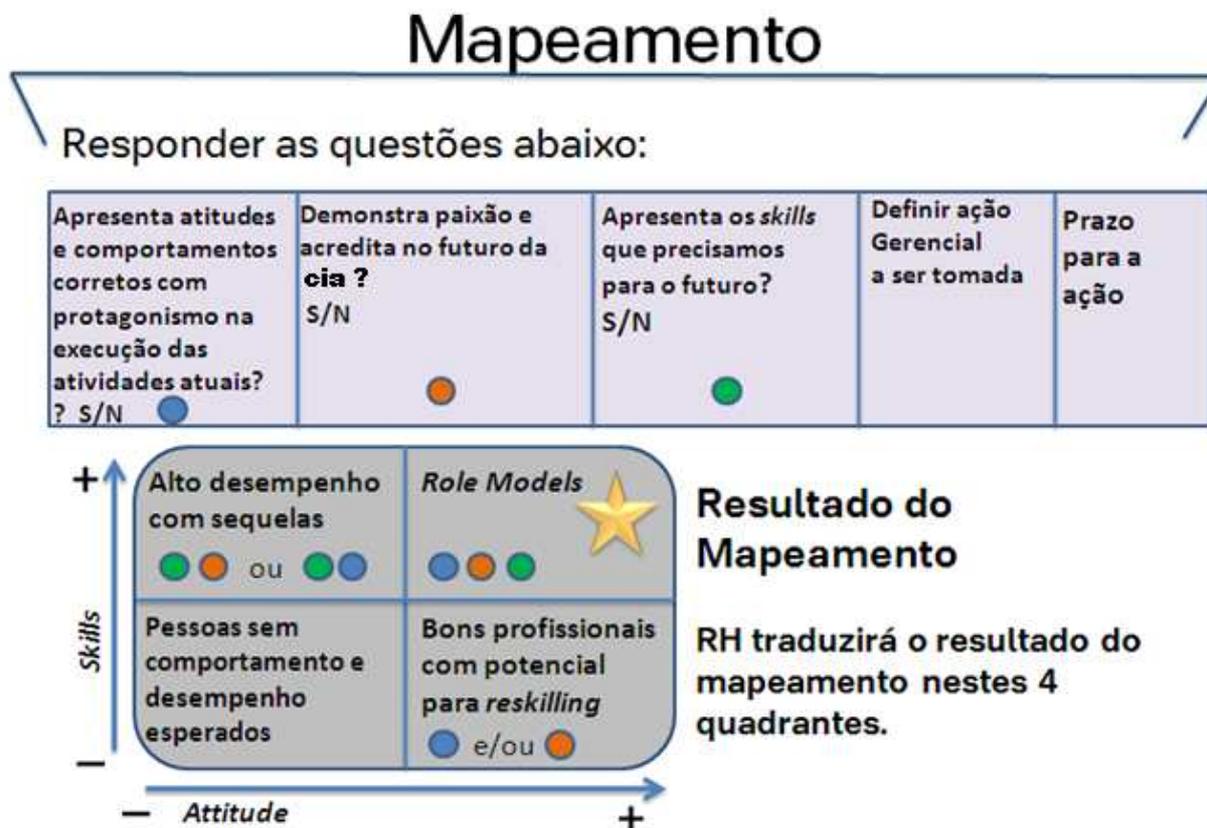
Quanto ao plano de análise sobre os integrantes que não atingem ou quase atingem as expectativas, a ação é um mapeamento em relação às habilidades técnicas e comportamentos positivos através do seguinte esquema:

- Apresenta atitudes e comportamentos corretos com protagonismo na execução das atividades atuais?
- Demonstra paixão e acredita no futuro da empresa?
- Apresenta as habilidades que precisamos?

Após esta análise, que é realizada pelos gestores de cada área (cadeia de hierarquia citada anteriormente) e em conjunto com o RH, ocorre à definição da ação gerencial a ser tomada.

Caso não haja aderência de habilidade e atitude, a definição da ação a ser tomada deve ser clara, constando prazo e a descrição da mesma. A matriz de mapeamento encontra-se na figura 1:

Figura 1 : Matriz de mapeamento para colaboradores que não atingem ou quase atingem as expectativas



Fonte: Os autores

Conceitos:

- **Alto desempenho com sequelas:** Colaborador possui habilidade e competências técnicas para o exercício da função, porém com atitudes aquém das expectativas que podem contribuir para a queda do rendimento técnico e destruição do clima da equipe e do ambiente de trabalho.
- **Role Models - Modelos:** Colaborador possui habilidades e competências técnicas para o exercício da função e comportamentos positivos que podem gerar avanço na avaliação do ano posterior, desde que acompanhado pelo gestor e o PDI realizado satisfatoriamente.
- **Pessoas sem comportamento e desempenho esperados:** Colaborador não possui habilidade e competência técnica e suas atitudes e comportamentos estão aquém das expectativas. Não contribui para a equipe e é visto como um elemento desagregador.
- **Bons profissionais com potencial de requalificação:** Profissionais com atitudes e comportamentos positivos, porém com capacidades técnicas

aquém das expectativas. Estes profissionais podem gerar avanço na avaliação do ano posterior, desde que acompanhado pelo gestor e o PDI realizado satisfatoriamente.

Para todos os casos acima descritos, existe uma ação que é compartilhada entre os gestores e a área de RH, de forma a minimizar impactos – sejam eles diretos ou indiretos.

## 6 PLANEJAMENTO DE SUCESSÃO

Após o processo de identificação de potenciais a empresa pode elaborar o seu mapa de sucessão. Em geral, o planejamento de sucessão é considerado equivalente ao planejamento de substitutos. Observa-se que a demanda por liderança excede em muito a oferta. As empresas de *headhunting* executivo estão prosperando devido à grande demanda por talento de liderança. Essas tentativas excessivamente agressivas e por vezes desesperadas de recrutar pessoas de fora da organização sugerem que o processo de formação de liderança é inadequado. Os programas internos de treinamento, *mentoring* e outros programas de desenvolvimento não estão conseguindo manter o fluxo total, tornando necessário procurar por talentos fora da empresa. De acordo com CHARAN (2009, p.41), “essa abordagem não é sustentável, pelo custo elevado da contratação bem como pela dificuldade de retenção de estrelas, que trocam de cargos e empresas com tanta frequência que tem dificuldade de terminar o que começaram”. Contratar pessoas talentosas faz sentido como tática, não como estratégia.

Por outro lado, existem empresas com forte tradição de promoção interna, cuja cultura é não contratar colaboradores para cargo de liderança no mercado externo. Porém, revelam significantes problemas de gestão destas lideranças. Alguns colaboradores pulam passagens de liderança e passam a trabalhar em posições para as quais não possuem as habilidades necessárias, outros mantêm os comportamentos e atitudes que haviam feito seu sucesso no passado, mas que são inadequados para suas posições atuais. Fatos estes que evidenciam promoções incorretas gerando problemas de *performance*.

A liderança precisa tratar o tema de planejamento de sucessão nas organizações com a mesma fluidez como trata temas de processos de produção, manutenção, demandas dos clientes ou problemas logísticos. Pois, qualquer estratégia de crescimento organizacional implicará na necessidade de ter líderes preparados para assumir as posições advindas do crescimento.

Infelizmente, muitas empresas não definem a liderança como um requisito especial do cargo e deixam de diferenciar os requisitos da liderança com base na posição específica de um colaborador. Como resultado possuem processos simplistas de identificação e desenvolvimento de lideranças.

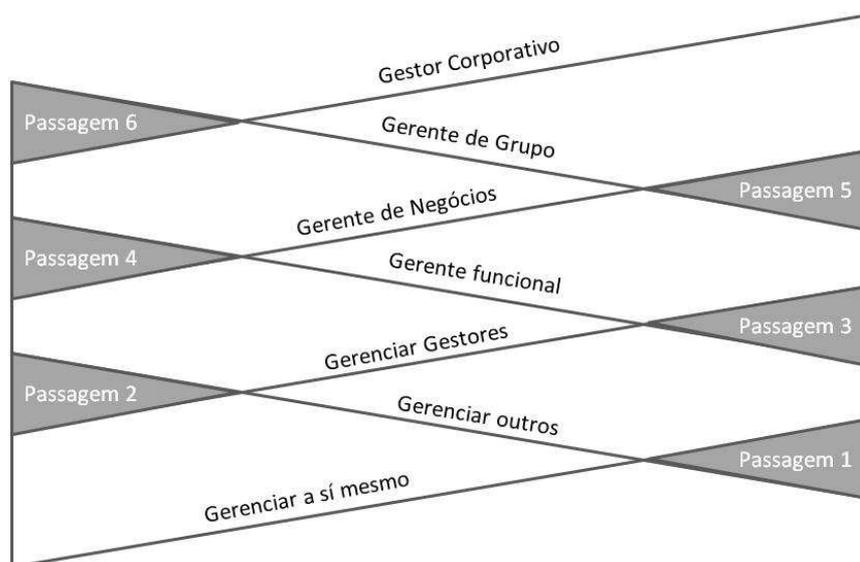
Conforme Charan (2009, p. 4):

Uma mentalidade organizacional comum é ver as tarefas como “trabalho a ser feito”, e não como tarefas de desenvolvimento. Pior ainda: uma definição bastante simplista da liderança domina o desenvolvimento das pessoas. Pouco se reconhece a existência de diferentes níveis de liderança e que as pessoas precisam passar por uma transição de habilidades e valores em cada nível. Relativamente poucas organizações estão pensando sobre as competências essenciais e experiências necessárias para o sucesso em cada nível. Poucas estão levando em consideração as necessidades do desenvolvimento de lideranças de um gerente de primeira viagem em comparação com as de um gerente funcional. Em vez disso, há um foco em características pessoais e capacidade técnica. As organizações promovem pessoas esperando que tenham o conhecimento e as habilidades necessárias para dar conta do trabalho, e não o conhecimento e as habilidades para lidar com nível específico de liderança. As empresas presumem que se as pessoas apresentaram bom desempenho em um cargo, provavelmente, terão bom desempenho no próximo cargo.

Conforme ilustrado na figura 2, Charan (2009, p. 7) afirma: “cada passagem requer que as pessoas adquiram uma nova forma de gerenciar e liderar e deixará as formas antigas para trás”. As três principais áreas de mudança são:

- Habilidades: as novas competências necessárias para executar novas responsabilidades;
- Aplicações de tempo: nova grade de horários que orienta o trabalho do líder;
- Valores profissionais: o que as pessoas acreditam ser importante e que, dessa forma, deve ser o foco de seus esforços.

Figura 2 : Passagens profissionais críticas em uma grande organização



Fonte: CHARAN (2009)

De acordo com Charan (2009, p. 129), “o planejamento de sucessão está perpetuando o negócio ao preencher o *pipeline* de liderança com pessoas de alto desempenho para garantir que todos os níveis de liderança tenham uma abundância de pessoas de alto desempenho, tanto agora quanto no futuro”. Com esse fim, Charan definiu quatro regras as serem seguidas de acordo com essa definição:

1. O foco deve ser sobre o desempenho. O máximo desempenho em todos os níveis de liderança é o objetivo do planejamento de sucessão;
2. O *pipeline* de liderança demanda fluxo contínuo. A organização deve realizar o planejamento de sucessão para todos os níveis de liderança.
3. As passagens do planejamento de liderança devem ser plenamente compreendidas. As pessoas precisam trabalhar no nível certo, para tanto, é necessário que as habilidades, as aplicações de tempo e os valores profissionais para cada nível sejam claramente comunicados e avaliados;
4. O curto prazo e o longo prazo devem ser levados em consideração simultaneamente. Para a organização sobreviver agora e assegurar o sucesso no futuro, precisa realizar o planejamento de sucessão para atender as necessidades imediatas e ter um reservatório de líderes para o futuro.

Para um planejamento de sucessão a primeira etapa é identificar aqueles que tem potencial. Posteriormente a organização precisa ajudá-los a construir a carreira de forma

que consigam adquirir novas competências e que compreendam as novas demandas do ambiente interno e externo. A organização precisa dar novos desafios e prepará-los para administrar as novas demandas.

A organização deverá ter pelo menos uma reunião de sucessão anual para discutir a avaliação de potencial dos colaboradores, com revisões trimestrais e relatórios mensais de ações. Além disso, o gestor e seus subordinados diretos devem ser informados da situação de desempenho-potencial de toda a liderança. Também é importante que cada nível de liderança analise as classificações para pelo menos dois níveis abaixo dele.

A criação desta prestação de contas e a utilização das definições e dos padrões aumentarão significativamente as chances de selecionar as pessoas certas para posições chave de liderança e seu desenvolvimento apropriado. E, o mais importante, isso ajudará as organizações a atingir sua meta de ter as pessoas certas nos cargos certos com a preparação certa, ao mesmo tempo em que produzem resultados almejados agora e no futuro.

### **6.1 Planejamento de Sucessão atual da Empresa em Estudo**

Após conclusão de todas as avaliações e identificação dos profissionais considerados diferenciados, enquadrados nos *ranges* “supera” e “excede”, é realizado um *pipeline* de gente. Esta reunião envolve os gestores de cada área e o RH da área de negócios. Com base no *range* de cada colaborador, acontece o mapeamento de possíveis sucessores – prontos, emergenciais ou com período delineado de desenvolvimento.

No caso do mapeamento de possíveis sucessores a intenção é obter uma visão mais abrangente das posições de gestão – possíveis sucessores e posições críticas - de forma a estimular o crescimento dos profissionais, concatenando com as oportunidades de carreira, seja vertical ou horizontal.

Neste cenário, a avaliação é realizada pelo risco de impacto de perda deste colaborador. A tabela 8 demonstra esta avaliação e a conclusão (*readiness*) da mesma. Esta conclusão significa o estabelecimento do nível de prontidão (que é o grau de alinhamento entre o atual perfil do profissional e o que se espera do novo cargo ), deste colaborador frente a cada *range* de sucessão estabelecido pela organização.

Tabela 8: Análise do risco de perda do colaborador e tempo para sucessão

Talent Evaluation	High Potential	Sim	Apresenta potencial para assumir novas posições e desafios profissionais em um curto espaço de tempo.
		Não	Não demonstra características de <i>high potential</i> .
	Risco da Perda	Alto	Pode sair a qualquer momento. Busca rápido crescimento e mercado aquecido incentiva.
		Médio	Pode sair se receber uma proposta melhor.
		Baixo	Estável em sua posição e empresa, dificilmente iria para o mercado.
	Impacto da Perda	Alto	Dificuldade de <i>replacement</i> . Para o negócio, a perda seria um impacto muito negativo.
Médio		Dificuldade média de <i>replacement</i> . Impacto da perda poderia causar dificuldade temporária na empresa.	
Baixo		A perda não impactaria no negócio.	
Readiness	Pronto (sucessor)	Pronto para assumir a posição seguinte.	
	Sucessor Emergencial	Pronto para assumir temporariamente a posição seguinte.	
	Sucessor Emergencial 1 a 2 anos	Poucos gap's para assumir temporariamente a posição seguinte em 1-2 anos.	
	De 1 a 2 anos	Requer desenvolvimento para assumir a posição seguinte em 1-2 anos.	
	De 3 a 5 anos	Requer maior desenvolvimento para assumir a posição seguinte.	

Fonte: Os Autores

Após o mapeamento dos sucessores, é realizado um PDI específico para todos aqueles que detêm período de desenvolvimento enumerado (1-2 anos e 3-5 anos). O intuito é acelerar o processo de desenvolvimento. Uma vez que o mapeamento é realizado anualmente, a intensidade de ações (cursos, *coaching*, *job rotation*), pode garantir uma evolução maior no ano seguinte. Desta forma, tem-se pessoas mapeadas, por exemplo, em 2011, como sucessores prontos de 3-5 anos e, em 2012 estas mesmas pessoas estejam prontas para assumir novos cargos (desde que cumprido com eficiência e eficácia o PDI instituído).

## 7 PLANO DE DESENVOLVIMENTO INDIVIDUAL (PDI)

O Plano de Desenvolvimento Individual é uma das ferramentas que possibilita a concretização do plano de sucessão.

De acordo com Baruch (2004), “a carreira é uma propriedade individual, mas que o empregado junto da organização deve realizar um plano e gerenciar esse plano para o seu desenvolvimento”.

Segundo a Consultoria Ativar, especializada em desenvolvimento de pessoas e equipes, desenvolvimento de carreira é um caminho para atingir as metas e projeções nas escolhas da carreira.

Ainda para a Consultoria Ativar: “O plano de desenvolvimento de carreira é algo que deve ser criado pelo próprio empregado, podendo contar com a assistência ou orientação de um conselheiro, gestor ou *coaching*”.

Em complemento ao conceito anterior, a Consultoria Ativar afirma: “plano desenvolvimento individual é um processo disciplinado de pensamento, destinado a orientar decisões e priorizar ações no que diz respeito a como quer ser reconhecido, aonde quer chegar, o que deve fazer, como, quando e por que, estruturando seu processo de crescimento e organizando o caminho de conquista de seus objetivos”.

O Plano de Desenvolvimento Pessoal atende alguns objetivos (Consultoria Ativar):

### a) Aplicação:

- Estabelecer direção, sentido e propósito para a vida profissional;
- Definir ações concretas que afetam positivamente seu futuro;
- Incrementar desempenho e acelerar a obtenção de resultados;
- Minimizar incertezas e dúvidas;
- Focar energias no que é mais importante;
- Obter maior equilíbrio entre vida profissional e pessoal.

### b) Compreensão:

- Análise situacional: qual a situação atual nas principais esferas da vida e qual o grau de satisfação com a mesma;
- Avaliação de Valores e de Propósito de vida, bem como estabelecimento de Missão e Visão pessoais;

- Matriz SWOT: Pontos Fortes e Fracos, Oportunidades e Ameaças;
- Definição de Objetivos e Metas de Curto, Médio e Longo prazo;
- Elaboração de Plano de Ação, instrumento de acompanhamento e controle das ações planejadas;
- Monitoramento de execução e revisão periódica.

c) Resultados:

- Um caminho claro e estruturado para a obtenção de objetivos e metas pessoais e profissionais;
- Entendimento das necessidades de investimento na carreira ou no potencial empreendedor;
- Instrumentos de acompanhamento e controle de progresso;
- Esforços focados, minimização de fraquezas e potencialização de forças.

Sendo assim observa-se a importância de ser feito o PDI, e também o quanto pode ser importante esse acompanhamento do gestor, para que assim ambos possam ter noção exata da fase em que o processo se encontra, além de lidar com as dificuldades encontradas. Isso só é possível através de uma sessão assertiva de *feedback*.

## 8 FEEDBACK DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Alguns dos questionamentos da liderança em relação aos programas de avaliação de desempenho são: Qual metodologia é utilizada? As pessoas e a empresa são realmente beneficiadas por este programa? A resposta para este questionamento está em considerar a cultura e realidade da empresa para que se crie a melhor ferramenta de avaliação, com um processo de *feedback* assertivo.

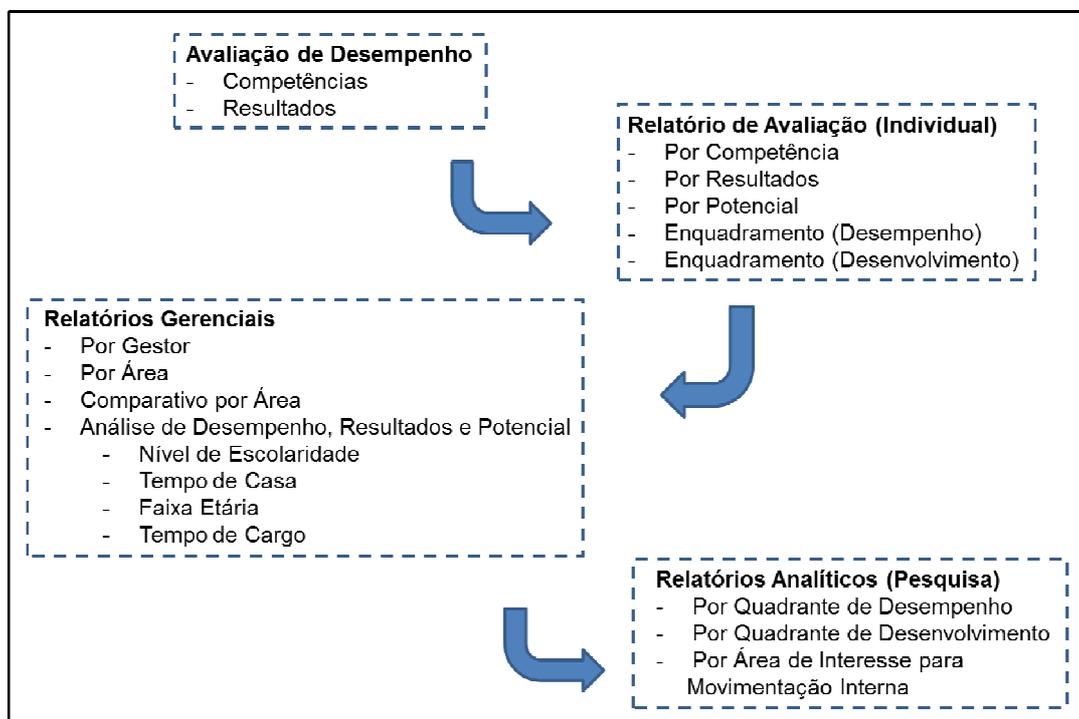
O *feedback* no processo de avaliação de desempenho é peça fundamental, que lida diretamente com a expectativa, um dos fatores que mais influencia o comportamento humano. Grande parte da responsabilidade do *feedback* é do gestor que, de forma oportuna, deve buscar transmiti-lo sempre observando se o mesmo está sendo absorvido por quem o recebe. Deve-se também procurar sempre dar *feedbacks* pontuais, ou seja, logo após a ocorrência de um fato, para que os comportamentos esperados sejam constantemente alinhados. Outro fator qualificador de um *feedback* é o embasamento utilizando fatos concretos, tornando-o impessoal e livre de presunções.

Estes fatores exigem muita maturidade de todos os colaboradores envolvidos no processo de avaliação de desempenho, pois quando recebemos um *feedback* que não gostamos, a tendência é interpretar como algo negativo. É preciso saber lidar com a verdade. O grande desafio está em mudar o enfoque: entender que a crítica pode ser um indicador de caminhos para a mudança. O fato de uma ação ser criticada é o indicativo de que elas não surtiram o efeito planejado. A primeira reação normal e humana é a negação, revolta ou indiferença, porém precisamos lembrar antes de tudo que a aceitação do *feedback* negativo não é um indicativo de concordância com a análise do outro, mas sim de que considera a análise como indicação de possíveis caminhos, que por predisposição serão explorados.

A figura 3 demonstra o fluxo da informação em um processo de avaliação de desempenho padrão.

Figura 3: Fluxo da Informação em um Processo de Avaliação de Desempenho.

## Avaliação de Desempenho



Fonte: Os autores

A qualidade do processo está totalmente relacionada à qualidade dos dados e informações geradas através de *feedback*; estes deverão com revisões periódicas ajudar gestores a entender melhor as habilidades de seus subordinados individualmente. Estas revisões têm por objetivo fazer o acompanhamento de metas, avaliando cada progresso e apontando possíveis treinamentos importantes para o desenvolvimento das competências dos colaboradores. Além disso, o processo estimula o interesse dos gestores e seus subordinados à periódica revisão de *performance*.

O processo pode ocorrer anualmente, cada gestor oficializa a avaliação da *performance* de cada um de seus subordinados, por isso é importante que os *feedbacks* mais pontuais também sejam registrados e comunicados para que fiquem claros para ambas as partes e não sejam esquecidos. Geralmente quando isso ocorre, os colaboradores sentem-se mais satisfeitos com o resultado de suas avaliações, pois sabem que tiveram oportunidades para conversar abertamente sobre sua *performance*.

Pelo ponto de vista da organização, uma das principais razões que a motiva a buscar programas de avaliação de desempenho, pode ser chamada de princípio da reciprocidade que considera o *feedback* constante e assertivo crucial.

## 9 GESTÃO DE TALENTOS

Na atualidade, onde as pessoas são sedentas por informação, o *feedback* é parte integrante e fundamental no processo de gestão de talentos, uma vez que o mesmo proporciona direcionamento dos colaboradores e permite o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes.

Na nova era dos talentos as organizações perceberam que bons profissionais não são encontrados em todos os lugares. Chiavenato (2004, p. 52) afirma que “gerir talento humano está se tornando indispensável para o sucesso das organizações”. Ter pessoas não significa necessariamente ter talentos. Para manter um bom profissional, ou talento na organização, é preciso que a empresa crie um ambiente favorável. A organização precisa descobrir a melhor forma de reter os funcionários, visto que os indivíduos possuem anseios diferentes. Ainda detemos fatores externos, como, por exemplo, competitividade mercadológica por estes profissionais.

Segundo Mauro Press (2007, p. 41):

Existem centenas de tipos de talentos já classificados e, ao que parece, todo mundo tem, apesar da maioria o desperdiçar. São capacidades inatas para manifestar paixão e facilidade no desempenho de determinadas atividades, atitudes e comportamentos. Os talentos são ativados por certos ambientes, temas e circunstâncias favoráveis. Quando se desenvolvem através do conhecimento, técnica e experiência se convertem em talentos de alto desempenho, produzindo excelência, plenitude e inovação.

Gerir talentos é gerir informação, capacidades diferenciadas e personalidades de ação. Chiavenato (1983, p. 139), propôs que a seleção de RH poderia ser definida como "A escolha do homem certo para o cargo certo, ou, mais amplamente entre os candidatos recrutados para um processo seletivo, aqueles mais adequados aos cargos existentes da organização visando manter ou aumentar a eficiência e o desempenho no quadro de pessoal". A diversidade é inevitável e necessária.

Ao longo das últimas décadas, o ritmo das transformações tem produzido alterações significativas nas sociedades e nos modelos de negócios. Talento e liderança estão se tornando recursos cada vez mais limitados. Essa escassez resulta em alterações importantes na complexidade dos negócios e nas expectativas dos funcionários. Como consequência, a área de RH de uma empresa é parte cada vez mais essencial no sucesso profissional, e sua relevância se acentuará ainda mais no futuro.

Drucker (2000, p. 126) também afirma que “cada vez mais, o desempenho dessas novas indústrias baseadas no conhecimento vai depender de as instituições serem administradas de maneira a atrair, reter e motivar os trabalhadores para o conhecimento”. Para reter estes talentos na empresa, as organizações terão que se preparar para lidar de forma diferente com seus colaboradores.

Em contraposição a gestão de talentos atual, focada no desenvolvimento de pontos fracos, a teoria da psicologia positiva visa maximizar os talentos de cada profissional. Este conceito será detalhado a seguir.

## 10 PSICOLOGIA POSITIVA

O estudo da psicologia possui como foco principal a análise de fraquezas e compreensão do sofrimento humano. A psicologia positiva aprofunda o estudo sobre forças e compreensão da felicidade.

Psicologia Positiva é um termo genérico para o estudo das emoções positivas. De acordo com Seligman (2005, p. 1), “as descobertas de psicologia positiva destinam-se a agregar, e não para substituir o que é conhecido sobre o sofrimento humano, fraqueza e desordem. Nós acreditamos que uma ciência completa e uma prática completa de psicologia deve incluir uma compreensão do sofrimento e felicidade”.

Pelo menos desde o tempo de Aristóteles, estudiosos, filósofos e líderes religiosos têm refletido sobre a questão "Como podemos ser felizes?". De acordo com SELIGMAN (2004, p. 2):

A ciência pode iluminar componentes da felicidade e investigar empiricamente o que constrói esses componentes. Com isso, uma revisão da literatura levou-nos a identificar três constituintes de felicidade: (i) o prazer (ou emoção positiva); (ii) gratificação, e (iii) o significado.

A primeira rota a uma maior felicidade é hedonista, aumentando emoção positiva. Dentro de limites, podemos aumentar a nossa emoção positiva sobre o passado (por exemplo, cultivar a gratidão e o perdão), a nossa emoção positiva sobre o presente (por exemplo, saborear e atenção) e nossa emoção positiva sobre o futuro (por exemplo, esperança e otimismo). A segunda rota para a felicidade envolve a realização de "Gratificação". A principal característica de uma gratificação é que nos envolve completamente. Os indivíduos podem encontrar gratificação em participar de uma grande conversa, consertando uma bicicleta, ler um bom livro, ensinando uma criança, jogando ou realizando uma tarefa difícil no trabalho. Embora a busca de gratificações envolva a implantação das nossas forças, uma terceira via para a felicidade vem de usar esses pontos fortes para obter algo maior que nós mesmos, algo como conhecimento, bondade, família, comunidade, política, justiça, ou um maior poder espiritual. A terceira via dá significado a vida. Ela satisfaz um desejo de propósito na vida.

A psicologia positiva está diretamente relacionada com o estudo da felicidade, é um movimento recente que visa fazer com que os psicólogos contemporâneos adotem uma visão mais aberta e apreciativa dos potenciais, das motivações e das capacidades humanas. Diferentemente do modelo tradicional da psicologia voltado a questões de doença mental.

O psicólogo Martin Seligman, um dos maiores precursores da Psicologia Positiva criou juntamente com Christopher Peterson um sistema capaz de classificar e identificar os aspectos positivos das forças e caráter de uma pessoa. O sistema foi denominado de

Manual de classificação de forças e virtudes. Pelo manual, Seligman e Peterson dividiram as características emocionais, cognitivas, relacionais e cívicas em seis grupos de virtude, que são: sabedoria, coragem, humanidade, justiça, temperamento e transcendência.

De acordo com Seligman (2000, p. 7):

Quaisquer que sejam as origens pessoais da nossa convicção de que o tempo chegou para a psicologia positiva, a nossa mensagem é para lembrar nosso campo que a psicologia não é apenas o estudo da patologia, fraqueza e danos, é também o estudo da força e virtude. O tratamento não é apenas consertar o que está quebrado, mas é nutrir o que é melhor. A psicologia não é apenas um ramo da medicina preocupada com a doença ou a saúde, é muito maior. Trata-se de educação, trabalho, discernimento, amor, crescimento e reprodução. E nesta busca do que é melhor, a psicologia positiva não depende de pensamento positivo, fé, auto-engano, modismos, ou acenar da mão, ela tenta adaptar o que há de melhor no método científico para os problemas específicos que o comportamento humano apresenta para aqueles que desejam compreendê-la em toda a sua complexidade.

De acordo com o Centro de Psicologia Positiva, a “Psicologia Positiva é o estudo científico das forças e virtudes que permitem aos indivíduos e as comunidades a prosperar. Este campo é baseado na crença de que as pessoas querem levar uma vida significativa e satisfatória, para cultivar o que é melhor dentro de si, e para melhorar suas experiências no amor, no lazer e no trabalho”.

O Centro de Psicologia Positiva define que os objetivos da Psicologia Positiva são construir uma ciência que suporte:

- As famílias e as escolas que permitem às crianças a crescer;
- Ambientes de trabalho que promovam a satisfação e alta produtividade;
- Comunidades que incentivam o engajamento cívico;
- Divulgação das intervenções de psicologia positiva em organizações e comunidades.

Entre as principais contribuições da psicologia positiva destacam-se a construção de instrumentos de avaliação e modelos de intervenção. Trata-se de uma proposta teórica que pretende criar métodos preventivos através do conhecimento dos fatores protetivos, aprimorar técnicas de avaliação psicológica para identificação das virtudes e dos aspectos positivos e ampliar o escopo de estudo das Ciências Sociais e Humanas. Para tanto, existe o grande desafio de operacionalização de instrumentos para a avaliação e a classificação das virtudes e das forças pessoais.

Para Seligman (2000, p. 8), “psicólogos precisam agora demandar pesquisas sobre os pontos fortes e virtudes humanas. Os profissionais precisam reconhecer que muito do

melhor trabalho que já fazem na sala de consulta é ampliar os pontos fortes em vez de reparar as fraquezas de seus clientes”.

A Psicologia Positiva é, portanto, o estudo científico das potencialidades e das virtudes dos indivíduos para viverem de maneira saudável. Constitui-se como um ramo da ciência psicológica baseado na crença de que é possível identificar, compreender, desenvolver, promover e cultivar os mecanismos necessários para viver-se de maneira significativa e satisfatória.

## 11 MODELO DE GESTÃO POR PONTOS FORTES

O modelo da Psicologia Positiva está diretamente correlacionado ao modelo de gestão dos colaboradores pelos seus pontos fortes. Diferente do formato tradicional das organizações, de acordo com Buckingham (2008, p.14), “a maioria das organizações se apoia em duas premissas equivocadas acerca das pessoas: uma pessoa pode aprender a ser competente em quase tudo e; o maior potencial de crescimento de cada pessoa está nas áreas onde ela tem seu ponto mais fraco”.

No modelo tradicional de avaliação de desempenho e PDI adotado pela maioria das empresas, existe pouca atenção aos pontos fortes dos colaboradores e quase sempre o objetivo está em minimizar seus pontos fracos. Tornam-se peritas naquelas áreas onde seus colaboradores têm grandes dificuldades e passam a denominá-las “lacunas de competência” ou “áreas de oportunidade” e os orientam a participar de cursos e treinamentos a fim de que suas fraquezas sejam corrigidas.

Buckingham (2008, p.31) afirma que existem três importantes princípios para ter uma vida verdadeiramente produtiva:

Primeiro, para uma atividade ser um ponto forte você deve ser capaz de realizá-la de forma consistente. Em segundo lugar, você não precisa ter pontos fortes em todos os aspectos envolvidos em sua função para se destacar. Em terceiro lugar, você só vai se destacar maximizando seus pontos fortes, jamais consertando suas fraquezas.

De acordo com esta visão há uma mudança drástica de percepção do foco correto a ser dado para identificar, desenvolver e reter talentos. Neste contexto, o talento é qualquer padrão recorrente de pensamento, sensação ou comportamento que possa ser usado produtivamente.

O ponto chave deste modelo está em desenvolver os genuínos pontos fortes e administrar os pontos fracos, para tanto, Buckingham (2008, p.33) sugere três ferramentas:

1. Saber distinguir seus talentos naturais das coisas que você pode aprender. O talento, o conhecimento e a técnica combinam-se para criar seus pontos fortes. O talento são os padrões naturalmente recorrentes de pensamento, sentimento ou comportamento. O conhecimento consiste dos fatos e lições aprendidas. E as técnicas são os procedimentos de uma atividade. Os talentos são inatos, enquanto técnicas e conhecimento podem ser aprendidos. Assim, a chave para

desenvolver um genuíno ponto forte é identificar os talentos dominantes e depois refiná-los com conhecimento e técnicas;

2. Sistema para identificar os talentos dominantes. Buckingham desenvolveu um teste denominado Descubra a Fonte de seus Pontos Fortes, que pretende revelar os cinco mais vigorosos temas de talento de cada um. Esses temas podem não ser pontos fortes ainda. São áreas de maior potencial;
3. Linguagem comum para descrever os talentos. Buckingham definiu temas de talento mais frequentes e descreveu os padrões de comportamento dos mesmos.

Neste contexto, para o líder se destacar como formador de pessoas precisa auxiliar no processo de transformação dos talentos do seu time em pontos fortes produtivos, para tanto, é fundamental a individualização, ou seja, entender o comportamento de cada um dos subordinados e, depois, adaptar o seu estilo de liderança de forma que consiga extrair o melhor de cada um.

## 12 GESTORES DE SUCESSO

Seguindo o modelo de gestão por pontos fortes, Buckingham (2011, p. 14) afirma que “funcionários talentosos precisam de grandes gerentes. Eles podem entrar para uma empresa pelo carisma de seus líderes, por seus benefícios generosos e programas de treinamentos de nível internacional, mas o tempo que permanecerão na companhia e o grau de produtividade que terão enquanto estiverem lá serão determinados pelo relacionamento com o superior imediato”. Pensando em um funcionário por vez, e focando nos pontos fortes, a organização deve não apenas se ajustar ao fato de que cada funcionário é diferente, ela precisa também tirar proveito dessas diferenças.

Ainda segundo Buckingham (2011, p.26), “as empresas devem ficar atentas às pistas dos talentos naturais de cada colaborador, situar e tratar cada pessoa de modo que seus talentos sejam transformados em genuínos pontos fortes”.

Conforme Buckingham e Coffman (2011, p. 38):

Uma vez por ano é publicado um estudo intitulado “As 100 Melhores Empresas para se Trabalhar”. Os critérios de seleção são fatores como A empresa tem creche no local? Oferece algum tipo de participação nos lucros? Está comprometida com o treinamento dos funcionários? As companhias são examinadas e a lista das 100 melhores é compilada. Porém a pesquisa sugere que esses critérios erram o alvo. Não que essas iniciativas centradas nos funcionários não tenham importância. É apenas que o foco no gerente imediato é mais importante. Ele define e permeia o ambiente de trabalho. Se ele fixa expectativas claras, conhece sua rotina, confia no seu trabalho e investe na sua carreira, você pode perdoar a empresa pela falta de um programa de participação nos lucros. Mas, se seu relacionamento com o gerente for ruim, nenhuma mensagem na cadeira de trabalho nem flores para a mãe sob o patrocínio da empresa irá persuadi-lo a permanecer e ter um bom desempenho. É melhor trabalhar para um ótimo gerente em uma empresa antiquada do que para um gerente terrível em uma companhia com uma cultura esclarecida e voltada para o funcionário.

A maioria das empresas continua sendo espantosamente ineficiente quando se trata de tirar proveito dos pontos fortes de seu pessoal. Essas proposições explicam porque grandes gerentes tem o cuidado de procurar pelo talento em cada função, por que eles avaliam o desempenho das pessoas em termos de resultados em vez de lhes impor estilos pré moldados.

### 13 PROPOSTA DE MELHORIA

O propósito da avaliação de desempenho é tanto encorajar um bom desempenho quanto corrigir um desempenho deficiente. Em ambos os casos, é necessário que a discussão seja focada sobre o desempenho no trabalho em realizações específicas, comparando-as com as metas de desempenho que foram acordadas.

A empresa utilizada como referência para o desenvolvimento deste estudo conduz muito bem o processo de avaliação dos colaboradores, porém a melhoria contínua faz parte do processo de evolução para obter ainda melhores resultados. Ao analisar o processo adotado detecta-se uma grande oportunidade de melhoria: a inovação relacionada ao maior foco no desenvolvimento de pontos fortes de colaboradores identificados como talentos. Atualmente a empresa estabelece o PDI baseado nos pontos a desenvolver dos colaboradores. Analisando todo o referencial teórico e a linha de raciocínio da psicologia positiva aqui retratada, pode-se entender que o PDI pode ser mais assertivo – com resultados em escala bem melhores – quando utilizada a referência dos pontos positivos.

A proposta não é abandonar o referencial dos pontos a desenvolver – até mesmo porque eles contribuem para o desenvolvimento de habilidades técnicas e comportamentais dos colaboradores, e sim, conceder ênfase menor nos mesmos e potencializar e maximizar os pontos positivos. O exercício de alocar os profissionais nos cargos com maior sinergia às suas características podem elevar o nível de satisfação e comprometimento, sendo que o bom resultado é consequência desta nova cadeia de valor.

Para tanto, o ponto de partida deve ser o detalhamento na íntegra da descrição de cada cargo – direitos, deveres, responsabilidades e expectativas, seguido de um mapeamento profundo das habilidades de cada funcionário, além de se estabelecer uma relação com a avaliação de desempenho. Consequentemente, identificar as melhores pessoas para cada posição será um trabalho coeso, fundamentado e com alta probabilidade de sucesso. É fundamental que o colaborador detenha ciência do propósito e dos objetivos deste novo ideal proposto.

### **13.1 Metodologia da Avaliação de Desempenho**

A primeira oportunidade de melhoria detectada consiste apenas em um ajuste da metodologia utilizada. A empresa utiliza a metodologia de escala gráfica para colaboradores com cargo de liderança. Para este nível hierárquico o melhor modelo é a avaliação 360°, pois por este ser o método mais completo de avaliação, permite uma análise profunda, imparcial e objetiva de cada colaborador.

Conforme relatado no referencial teórico deste trabalho, na avaliação 360° os empregados de uma área se avaliam reciprocamente, cada um é avaliado por superiores e subordinados. As empresas de serviços, que utilizam esta avaliação recíproca, solicitam a opinião de cliente externos/internos, para ter uma ideia da qualidade de trabalho de sua equipe.

Visto que a empresa utilizada neste estudo de caso é uma empresa de serviços e um dos cargos chave é o supervisor de vendas, pode-se concluir que a avaliação do colaborador por todos (líder, pares, subordinados, clientes e auto-avaliação) será muito mais rica em informações comportamentais para que seja possível desenvolver ainda mais o colaborador.

### **13.2 Gestão de Talentos por Pontos Fortes**

Com base nas ações de melhoria, foi realizado o teste “Descubra seus Pontos Fortes” (anexo II) com uma equipe de supervisores de vendas da empresa utilizada como referência neste estudo de caso e com isso identificou-se os dois pontos fortes mais recorrentes para este cargo que são: carisma e organização.

No estudo desenvolvido por Buckingham, os temas de talento identificados são descritos e, posteriormente, o autor fornece sugestões de como o gestor pode lidar adequadamente com cada um dos pontos fortes. Sugere-se então que a empresa foco do estudo pode utilizar estas orientações com o intuito de reter os talentos da empresa, potencializar os pontos fortes dos mesmos e motivá-los ainda mais.

Descreve-se abaixo cada um dos dois pontos fortes mais recorrentes para os Supervisores de Vendas bem como também a melhor forma de lidar com os mesmos.

1. Carisma. Buckingham (2008, p. 94) descreve o ponto forte da seguinte forma:

Seduzir quer dizer conquistar os outros. Você gosta do desafio de conhecer novas pessoas e fazê-las gostar de você. Os estranhos raramente o assustam. Pelo contrário, os estranhos podem ser estimulantes. Você é atraído por eles. Você quer saber seus nomes, fazer perguntas e encontrar alguma área de interesse comum para poder iniciar uma conversa e construir uma relação. Algumas pessoas evitam iniciar conversas porque tem medo de ficar sem assunto. Você, não. É raro você se ver sem palavras e, mais do que isso, você realmente gosta de travar relações com estranhos porque encontra satisfação no ato de quebrar o gelo e estabelecer uma conexão. Uma vez feita essa conexão, fica muito feliz em dar a coisa por conquistada e segue em frente. Há novas pessoas a conhecer, novos espaços para trabalhar, novas multidões a quem se misturar. Em seu mundo não há estranhos, só amigos que você ainda não encontrou – muitos amigos.

Buckingham (2008, p. 188) sugere como lidar com uma pessoa forte em carisma:

- Tente posicionar esta pessoa num cargo em que ela tenha chance de encontrar todo o dia gente nova. Estranhos lhe dão energia.
- Coloque-a na linha de frente de contato de sua organização com o mundo exterior. Ela sabe deixar estranhos à vontade e ajudá-los a se sentirem confortáveis com a sua organização.
- Ajude-a a aperfeiçoar seu método para se lembrar dos nomes das pessoas que encontra. Estabeleça uma meta que a estimule a aprender os nomes e alguns detalhes pessoais sobre o maior número possível de clientes. Ela pode ajudar sua organização a fazer muitos contatos no mercado.
- A não ser que ela também seja forte em temas como empatia e relacionamento, não espere que ela goste de uma função onde seja solicitada a criar relações de intimidade com os clientes. Ao contrário, ela pode preferir se encontrar com o cliente, cumprimentá-lo, conquistá-lo e passar para o próximo.
- A força dela em carisma vai conquistar você a fazer com que goste dela. Quando pensar nela para assumir novos cargos e responsabilidades, fique atento para que seu olhar vá além da simpatia que você tem por ela e encontre seus verdadeiros pontos fortes. Não deixe que o tema Carisma o ofusque.

2. Organização. Buckingham (2008, p. 115) descreve o ponto forte da seguinte forma:

Você é um malabarista. Quando defrontado com uma situação complexa, que envolve muitos fatores, gosta de ter o controle de todas as variáveis, alinhando-as e realinhando-as até se convencer que arranjou-as na configuração mais produtiva possível. A seu ver, não há nada especial no que está fazendo. Você está simplesmente tentando encontrar o melhor meio de fazer as coisas. Mas outras pessoas, não possuindo este tema, ficarão impressionadas com sua capacidade. “Como consegue guardar tantas coisas ao mesmo tempo na cabeça?”, elas vão perguntar. “Como pode permanecer tão flexível, tão disposto a arquivar planos já estabelecidos por causa de alguma configuração novinha em folha que acabou de lhe ocorrer?”. Você, no entanto, não pode imaginar nenhum outro tipo de comportamento. É um exemplo notável de efetiva flexibilidade, quer esteja alterando horários de viagem no último minuto porque apareceu uma tarifa mais baixa, quer tentando descobrir qual seria a melhor combinação de pessoas e recursos para realizar um novo projeto. Do mundano ao complexo, você está sempre procurando a configuração perfeita. Naturalmente, você rende ao máximo em situações dinâmicas. Ao se defrontarem com o inesperado, alguns se queixam de que planos

elaborados com tanto cuidado não podem ser modificados, enquanto outros buscam refúgio nas normas ou nos procedimentos existentes. Você não faz nem uma coisa nem outra. Simplesmente, pula no meio da confusão, tentando achar novas opções, correndo atrás de caminhos novos, de menor resistência, e imaginando novas parcerias – porque, afinal, poderia haver mesmo um modo melhor.

Buckingham (2008, p. 209) sugere como lidar com uma pessoa forte em organização:

- Como essa pessoa adora ter responsabilidades, dê-lhe o máximo que puder, de acordo com o conhecimento dela e seus níveis de qualificação.
- Ela pode muito bem ter talento para ser um gerente ou supervisor. Seu tema organização a capacita a descobrir como pessoas com pontos fortes muito diferentes podem trabalhar em conjunto.
- Quando estiver lançando um projeto, dê-lhe a oportunidade de escolher e distribuir os membros da equipe do projeto. Ela é boa para imaginar como os pontos fortes de cada pessoa podem acrescentar maior valor à equipe.
- Ela vibra com tarefas complexas, multifacetadas. Renderá mais em situações onde tiver de enfrentar muitas coisas acontecendo ao mesmo tempo.
- Ela sabe ser engenhosa. Tenha confiança para encaixá-la numa função onde algo não está funcionando. Ela vai gostar de criar outros meios de fazer as coisas.
- Compreenda que *modus operandi* dela para a formação de uma equipe se baseia na confiança e no relacionamento. Ela pode rejeitar alguém que acredita ser desonesto ou que faz um trabalho precário.

A melhoria que sugere-se para a empresa em estudo é de implantar a análise de pontos fortes para os colaboradores identificados como talentos na organização. Após a identificação dos cinco pontos fortes do colaborador, devem ser fornecidas à liderança as sugestões de como lidar com os pontos fortes e potencializá-los. Esta análise deve ser incluída no plano de desenvolvimento dos colaboradores. Assim, a empresa estará saindo do modelo tradicional de foco excessivo em desenvolvimento de pontos fracos e passará a potencializar aquilo que o colaborador tem de melhor, gerenciando e retendo os verdadeiros talentos da empresa.

## 14 CONCLUSÕES

O objetivo deste trabalho foi identificar como gerenciar os talentos da empresa e retê-los. Para tanto, primeiramente, é necessário identificá-los por meio das avaliações de desempenho e de potencial. Depois disto, detalhar como elaborar um plano de sucessão e acompanhar aqueles colaboradores com elevada *performance*. Além do referencial teórico, exemplificou-se o trabalho com o estudo de caso de uma empresa com atuação na área de telecom e foram propostas algumas melhorias no modelo utilizado.

Pode-se concluir que a avaliação do desempenho é uma sistemática apreciação do comportamento das pessoas nos cargos que ocupam com o objetivo desenvolvê-los e garantir aderência do time à cultura organizacional da empresa. Pois, somente com uma equipe de alto desempenho, qualificada, engajada e aderente aos princípios da organização será possível alcançar a *performance* esperada. Funcionários com lacunas de desempenho comprometidos com planos de desenvolvimento devem ser monitorados mais atentamente. A meta nas reuniões individuais é comparar o progresso do colaborador com o plano de desenvolvimento e disponibilizar *coaching*, caso necessário.

A avaliação de desempenho quando elaborada da forma embasada (tanto teoricamente quanto praticamente) exposta neste trabalho, ajuda a identificar as causas do desempenho deficiente, possibilitando estabelecer uma perspectiva de desenvolvimento com a participação ativa do funcionário e, talvez o mais importante, fornecer indicadores e critérios objetivos para cada colaborador buscar a maximização de seu desempenho profissional.

Porém, conforme observado neste estudo, não basta apenas realizar a avaliação de desempenho, é necessário avaliar o potencial de crescimento dos colaboradores e garantir o desenvolvimento dos mesmos. O modelo atual adotado pela maioria das organizações para identificar, desenvolver e reter talentos possui foco excessivo no aperfeiçoamento de pontos fracos. A recomendação deste estudo é uma mudança de paradigma para o foco no aperfeiçoamento dos pontos fortes e talentos dos colaboradores. Seguindo desta forma a linha de pensamento de Buckingham (2008, p.16) cujo estudo sugere que “as duas premissas que orientam os melhores gerentes do mundo são: os talentos de cada pessoa são permanentes e únicos e; o maior potencial de crescimento de cada pessoa está nas áreas onde ela tem seu ponto mais forte”. O

entendimento desses pilares facilita a compreensão do propósito essencial da psicologia positiva de uma vida com mais significado para pessoas e instituições, além do reconhecimento da sinergia potencial na esfera humana e corporativa. A psicologia positiva aplicada como instrumento norteador no processo de avaliação de desempenho pode auxiliar nas relações interpessoais, na autoeficácia e autoconfiança, tornando a pessoa capaz de executar tarefas e atingir metas com mais eficiência; trazendo resiliência - permitindo que se enfrentem as adversidades de maneira fortalecida – e conquistando resultados acima da expectativa própria.

## REFERÊNCIAS

ANTHONY, Robert N.; GOVINDARAJAN, Vijay. **Sistemas de Controle Gerencial**. São Paulo: Atlas, 2002.

ATIVAR Consultoria. **Plano de Desenvolvimento Individual**. Disponível em: <http://www.ativar.net/plano-de-desenvolvimento-pessoal/>. Acesso em 18 de outubro de 2012.

BERGAMINI, Cecilia Whitaker. **Avaliação de desempenho humano na Empresa**. Atlas S.A. : 1988, São Paulo.

BUCKINGHAM, Marcos. **Descubra seus pontos fortes**. Rio de Janeiro: Sextante, 2008.

BUCKINGHAM, Marcos e COFFMAN, Curt. **Quebre Todas as Regras**. Rio de Janeiro: Sextante, 2008.

BULGACOU, Sergio. **Manual de Gestão Empresarial**. Atlas, São Paulo, 1999.

CHARAN, Ram. **Pipeline de Liderança: como criar e gerir uma empresa líder**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

COCKERELL, Lee. *Criando Magia* – Editora Sextante

CHIAVENATO, I. **Desempenho Humano nas Empresas**. São Paulo: Atlas, 1998.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. Edição compactada. Ed.6ª. São Paulo: Atlas, 2000.

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2002.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CSIKSZENTMIHALYI, Mihaly, SELIGMAN, Martin E. P. **Positive Psychology: An Introduction**. *University of Pennsylvania*. American Psychologist, Janeiro, 2000.

DESSLER G. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

DRUCKER, Peter. **Administrando em tempos de grandes mudanças**. São Paulo: Editora Pioneira Thomsom Learning, 2001, p. 59-62.

LUCENA, MDS. **Avaliação de desempenho**. São Paulo: Atlas, 1992.

NASCIMENTO, Auster Moreira; NASCIMENTO, Claudinei de Lima. Modelo de gestão. In: **Controladoria: um enfoque na eficácia organizacional**. Auster Moreira Nascimento, Luciane Reginato (organizadores). São Paulo: Atlas, 2006. p.30-49.

PARKS, Acacia C., SELIGMAN, Martin E. P, STEEN, Tracy. **A Balanced Psychology and a Full Life**. Positive Psychology Center, University of Pennsylvania. Phil. Trans. R. Soc. Lond. B, 2004.

PEDROTTI, Priscila O., **Avaliação de Desempenho**. Artigo entregue ao Curso de Pós-Graduação Lato Sensu Gestão de Pessoas. 2012.

PONTES, Benedito R. **Administração de Cargos e Salários**, 11. ed. São Paulo: LTr. 2006.

PRESS, M. **A Era dos Talentos**: Qualitymark, 2007.

RIBEIRO, Paulo C., **CORRELAÇÃO ENTRE CULTURA ORGANIZACIONAL E ENFOQUE DE AVALIAÇÃO E DESENVOLVIMENTO**. Disponível em [http://www.conrh.com.br/artigos/correlacao\\_cultura.htm](http://www.conrh.com.br/artigos/correlacao_cultura.htm) acesso em 18 de outubro de 2012.

SELIGMAN, Martin. **Positive Psychology Progress**. *University of Pennsylvania*. *American Psychologist*, Julho, 2005.

VERGARA, SC. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 1999.

**ANEXO I****Avaliação de Desempenho 2011 para JOÃO DA SILVA****Informações do Colaborador****Instruções:**

Os colaboradores precisam descrever os resultados alcançados em relação as metas contratadas e realizar a auto-avaliação sobre os competências

Último nome: DA SILVA

Primeiro nome: JOAO

Título: SUP COMERCIAL

Gerente: JOSE

Departamento: Sales

Divisão: Direct Sales Support

Posição: BRAZIL

**Rever período**

Autor: Talent Management System

Período de avaliação: 01/01/2011 - 31/12/2011

Data de Vencimento: 15/02/2012

**Enviar para próximo nível de aprovação****( X ) Enviar para aprovação do gestor**

Após enviar para "próximo nível de aprovação" o gestor deverá verificar na sua caixa entrada, se a avaliação de desempenho foi aprovada. Se aprovada ir para próximo passo, a etapa de discussão da avaliação com o colaborador

**( ) Próximo nível de aprovação rejeita**

Quando o "próximo nível de aprovação" reprovar, deverá informar as mudanças necessárias na avaliação de desempenho e devolver ao gestor da etapa anterior

**Validação do Colaborador – Assinatura Digital**

Eu revi esta avaliação de desempenho e discuti o conteúdo com o meu gestor. Este aviso indica que estou ciente da minha avaliação de desempenho, mas não significa que eu concorde com o conteúdo

Colaborador: 26/01/2012

JOÃO DA SILVA

### Data da Reunião

Avaliação de Desempenho 2011/Data da reunião com o Gestor.

**Data da Reunião:** 26/01/2012

### Objetivos Quantitativos (50%)

Use esta seção para avaliar cada objetivo estabelecido. Para cada objetivo, descreva o desempenho esperado, como os resultados foram medidos, e os resultados que foram alcançados, utilizando a área de comentários

Defina os objetivos utilizando a metodologia SMART [Instruções/Orientações](#)

Range de Avaliação:

- 1) Não atinge as Expectativas
- 2) Quase atinge as Expectativas
- 3) Atinge as Expectativas
- 4) Supera as Expectativas
- 5) Excede as Expectativas

#### 1.1 Meta de Ativação de Voz > ou = a 100%

**Categoria:** Metas 2011

**Metas :** Meta de Ativação de Voz > ou = a 100%

**Peso (percentual de importância):** 60,0%

**Descrição :** Meta de ativação de voz igual ou maior que 100 por cento

**Resultados Alcançados :** Atingimento final : 111%

**Avaliação do Colaborador:** Supera as expectativas

**Avaliação do Gestor:** Supera as expectativas

#### 1.2 Churn de Voz < ou = 1,4 %

**Categoria:** Metas 2011

**Metas :** Churn de Voz < ou = 1,4 %

**Peso (percentual de importância):** 10,0%

**Descrição :** Churn de voz menor ou igual a 1,4 por cento

**Resultados Alcançados :** atingimento final : 3,44%

**Avaliação do Colaborador:** Não atinge as expectativas

**Avaliação do Gestor:** Não atinge as expectativas

#### 1.3 Venda Líquida de Dados > ou = 25 % do loading de

**Categoria:** Metas 2011

**Metas** : Venda Liquida de Dados > ou = 25 % do loading de voz

**Peso (percentual de importância):** 10,0%

**Descrição** : Venda Liquida de dados maior ou igual a 25 por cento do loading de voz

**Resultados Alcançados** : atingimento final : 30%

**Avaliação do Colaborador:** Atinge as expectativas

**Avaliação do Gestor:** Atinge as expectativas

#### 1.4 Churn de Dados < ou = 3,5 %voz

**Categoria:** Metas 2011

**Metas** : Churn de Dados < ou = 3,5 %

**Peso (percentual de importância):** 5,00%

**Descrição** : Churn de dados menor ou igual a três e meio por cento

**Resultados Alcançados** : 6,3%

**Avaliação do Colaborador:** Não atinge as expectativas

**Avaliação do Gestor:** Não atinge as expectativas

#### 1.5 Engagemnt > ou = 80 %

**Categoria:** Metas 2011

**Metas** : Engagemnt > ou = 80 %

**Peso (percentual de importância):** 10,00%

**Descrição** : Engagement maior ou igual a oitenta por cento

**Resultados Alcançados** : 95%

**Avaliação do Colaborador:** Supera as expectativas

**Avaliação do Gestor:** Supera as expectativas

#### 1.6 Scoecard > ou = B

**Categoria:** Metas 2011

**Metas** : Scorecard > ou = B

**Peso (percentual de importância):** 5,00%

**Descrição** : Score card maior ou igual a B

**Resultados Alcançados** : 57pontos (C)

**Avaliação do Gestor:** Quase atinge as expectativas

**Avaliação do Colaborador:** Quase atinge as expectativas

#### Objetivos Qualitativos – Competências Corporativas (50%)

Range de Avaliação:

- 1) Não atinge as Expectativas
- 2) Quase atinge as Expectativas
- 3) Atinge as Expectativas
- 4) Supera as Expectativas
- 5) Excede as Expectativas

#### Atendendo a clientes externos e internos – IC

Encoraja as pessoas a pensar sobre os clientes. Aloca alta prioridade às necessidades do cliente. Vê as coisas sob a perspectiva dos clientes. Discorre sobre a forma como a organização se insere na comunidade

**Avaliação do Gestor:** Excede as expectativas

**Avaliação do Colaborador:** Supera as expectativas

#### Comentários de JOÃO DA SILVA

Sempre procuro estimular a equipe sob as necessidades do cliente, definindo prioridades dos cliente para argumentos de venda de soluções corporativas.

**Comentários de JOSE:**  
é um profissional com forte orientação e viés ao cliente. Aloca prioridade em multiplicar informações e criar multiplicadores. Se posiciona de forma assertiva e cooperativa para tpd a equipe

#### Executando planos e entregando resultados – IC

Apresenta um alto senso de urgência para tarefas que resultem em progressos claros e mensuráveis. Persegue agressivamente metas e objetivos desafiadores. Mantém suas habilidades técnicas atualizadas. Desenvolve orçamentos e previsões financeiras precisas e adequadas.

**Avaliação do Gestor:** Excede as expectativas

**Avaliação do Colaborador:** Supera as expectativas

#### Comentários de JOÃO DA SILVA

Sempre busco exceder minhas metas, não gosto somente de atingi-las. Mas como minha área envolve relacionamento e vendas consultivas, busco aperfeiçoamento comercial e técnico. Sempre antenado com as novidades comerciais e técnicas, ainda mais quando envolve tecnologia.

**Comentários de JOSE:**  
O resultado final em termos de meta (111%) é realizado por um forte trabalho de acompanhamento da equipe, de NP's e de follow up das situações. Apresenta um viés positivo de relacionamento interpessoal.

#### Influenciando efetivamente – IC

É capaz de alterar o ponto de vista dos outros. Influencia superiores, pares e subordinados de forma eficaz. Adapta abordagens influenciadoras à situação e utiliza várias técnicas. Compreende o que é importante para os outros e constrói recomendações com base em suas motivações.

**Avaliação do Gestor:** Excede as expectativas

**Avaliação do Colaborador:** Supera as expectativas

### Comentários de JOÃO DA SILVA

Minha principal característica é a influencia motivacional, estimulando a equipe a desenvolver ou mesmo mostrar diferentes formas de abordagens, estímulo a novos mercados e a novos perfis de clientes através de soluções corporativas e do portfólio de parceiros.

**Comentários** de **JOSE:**  
é um profissional de muita energia e focado nas relações pessoais e resultado. Importante mencionar a necessidade de approach nos quesitos comerciais, para que a visão da equipe (stakeholders) seja , cada vez mais , de interatividade , exemplo e ponto de contato.

#### Solução de problemas e tomada de decisões – IC

Identifica as lacunas, constrói recomendações e leva a resoluções. Mostra um forte viés para a ação. Considera uma gama de possíveis soluções. Ajuda as pessoas a definir claramente os problemas, as limitações e possíveis soluções. Considera as implicações de curto e longo prazo das decisões.

Avaliação do Gestor: Excede as expectativas

Avaliação do Colaborador: Supera as expectativas

### Comentários de JOÃO DA SILVA

Natural da função de SUP é a adaptação à diversas situações, como uma das nossas tarefas é identificar e avaliar as possíveis oportunidades nos problemas do nosso dia a dia, com isso devemos definir claramente os fatores envolvendo cada situação. Devo sempre avaliar cada caso como uma oportunidade, dentro dos conflitos, sempre existe uma alternativa. A ação proativa no meu dia a dia, faz a diferença na construção de relacionamento com a equipe.

**Comentários** de **JOSE:**  
é um profissional visto pela equipe como referencial no processo de soluções corporativas . Quando acionado propõe soluções inovadoras , bem articuladas e tangíveis em aplicabilidade

#### Aprendendo e se adaptando – IC

Sente-se confortável com a ambigüidade e ajuda os outros a construir confiança gerenciando a ambigüidade. Gerencia mudanças sem ansiedade e alarme. É capaz de desenvolver estilo próprio de modo a que seja visível para os outros.

Avaliação do Gestor: Supera as expectativas

Avaliação do Colaborador: Excede as expectativas

### Comentários de JOÃO DA SILVA

Acredito que está é uma das minhas características mais marcantes, mostrei essa característica logo com a mudança da equipe. Focando em novas oportunidades e novos tipos de abordagem, conseguimos superar as situações adversas. Com uma atitude positiva, sem considerar a racionalidade, procuro ter meu próprio estilo de trabalho e forma de atuação.

**Comentários** de **JOSE:**  
A capacidade de adaptação em novos cenários e contextos é um traço marcante de sua personalidade. Atenção para com o nível de ansiedade frente a situações não planejadas que podem impactar negativamente o processo de tomada de decisão e, conseqüentemente , o resultado de suas ações.

#### Conduzindo inovações e melhorias – IC

É rapidamente visto como um líder do pensamento e um especialista na indústria. Gera procedimentos inovadores que mudam permanentemente fluxos de trabalho chave. Questiona o status quo regularmente e identifica oportunidades únicas. Permanece na vanguarda do conhecimento baseado na disciplina e faz regularmente análises comparativas com outras organizações e instituições de pesquisa.

**Avaliação do Gestor:** Supera as expectativas  
**Avaliação do Colaborador:** Supera as expectativas

#### Comentários de JOÃO DA SILVA

*Sem comentários*

**Comentários de JOSE :**  
 possui grande viés a novos procedimentos e alternativas. Para ser visto como um líder do pensamento importante observar diariamente as boas praticas da equipe de gestores (pares e parceiros) e realizar um aproach com as decisões diárias que envolvem interpessoalidade, técnica e execução no intuito de adquirir novos conhecimentos que serão utilizados em novos desafios

#### Construindo confiança e credibilidade – IC

Efetivamente adapta comportamentos em diferentes culturas e países. Argumenta construtivamente sem danificar as relações. Mostra apreço para com as outras pessoas. Ajusta estilo de conversação baseado na audiência. Faz o que ele disse que faria.

**Avaliação do Gestor:** Atinge as expectativas  
**Avaliação do Colaborador:** Supera as expectativas

#### Comentários de JOÃO DA SILVA

*Sem comentários*

**Comentários de JOSE :**  
 João possui credibilidade no diálogo e discurso, entregando realmente o que se comprometeu. Ajustar o estilo , forma e canais de comunicação é fundamental para dinâmica do diálogo e apreço por todos. Ponto para desenvolvimento constante.

#### Pontos fortes e de desenvolvimento

[Instruções/Orientações para pontos fortes e de desenvolvimento](#)

**Indicar dois pontos fortes:**  
 Relacionamento interpessoal e foco em resultado.

**Indicar dois pontos de desenvolvimento:**  
 Integração de processos comerciais como um todo e análise do processo de tomada de decisão

#### RESUMO DA AVALIAÇÃO

**Escala de Classificação da Avaliação de Desempenho :**

**Supera as expectativas**

## ANEXO II

### Seus Talentos Dominantes

**Avaliado : João da Silva I**

### Seus Talentos Dominantes

Muitos anos de pesquisas realizadas pela The Gallup Organization sugerem que as pessoas mais eficientes são aquelas que compreendem suas fortalezas e comportamentos. Essas pessoas estão aptas a melhor desenvolver estratégias para atender e superar as necessidades de suas vidas cotidianas, de suas carreiras profissionais e de suas famílias.

Um exame dos conhecimentos e habilidades que você adquiriu pode proporcionar uma compreensão básica de suas capacidades, porém estar ciente de seus talentos naturais e compreendê-los possibilita a percepção real dos motivos que o levam constantemente ao sucesso.

O relatório de seus Talentos Dominantes apresenta os cinco talentos dominantes, na ordem de classificação revelada pelas suas respostas ao StrengthsFinder. Dos 34 talentos avaliados, estes são os seus "cinco principais".

Seus Talentos Dominantes são muito importantes para maximizar as aptidões que levam a seus sucessos. Ao concentrar-se em seus Talentos Dominantes, individualmente e combinados, você poderá identificar suas aptidões, transformá-las em fortalezas e desfrutar de sucesso pessoal e profissional por meio de um desempenho constante e cada vez mais aperfeiçoado.

### Responsabilidade

É o seu talento Responsabilidade que o força a se apropriar psicologicamente de tudo aquilo que se compromete a fazer. Uma vez assumido o compromisso, grande ou pequeno, você se sente emocionalmente obrigado a cumpri-lo. Sua reputação depende disso. Se por algum motivo você não puder cumprir com o prometido, automaticamente começa a procurar maneiras de compensar a outra pessoa. Desculpar-se não é o suficiente. Explicações e racionalizações são totalmente inaceitáveis. Você não sossegará até que a recompense por isso. Esta consciência, sua atitude obsessiva por fazer tudo certo, e sua ética impecável, combinam-se para criar a sua reputação: absolutamente confiável. Quando precisam atribuir novas responsabilidades, as pessoas procuram primeiro por você porque sabem que você fará o que deve ser feito. Quando as pessoas pedem sua ajuda - e elas logo o fazem - você deve ser seletivo, pois sua boa vontade pode, ocasionalmente, levá-lo a assumir mais do que deveria.

### Organização

Você é uma pessoa do tipo malabarista. Frente à uma situação complexa, que envolve muitos fatores, você adora deixar todos estes fatores no ar, alinhando e realinhando, até que esteja certo de que tenha os arranjado da maneira mais produtiva possível. Na sua opinião, não existe nada especial no que faz. Você simplesmente está tentando calcular a

melhor maneira de fazer as coisas. Mas aqueles que não possuem este talento ficarão admirados diante de seus malabarismos "Como você consegue pensar em tantas coisas ao mesmo tempo?", eles perguntam. "Como você pode ser tão flexível, tão disposto a arquivar planos bem elaborados em favor de alguma nova configuração que tenha ocorrido agora?". Mas você não consegue se imaginar agindo de outra maneira. Você é um exemplo brilhante de flexibilidade efetiva, se tiver que mudar seus planos de viagem no último minuto em favor de uma conexão melhor ou uma tarifa mais baixa, ou pensar na melhor combinação de pessoas e recursos para realizar um novo projeto, você simplesmente o faz. Do rotineiro ao complexo, você está sempre procurando a configuração perfeita. Em situações dinâmicas, você é ainda mais brilhante. Confrontadas com o inesperado, algumas pessoas resmungam que planos elaborados com tanto cuidado não podem ser mudados, enquanto outras refugiam-se nas regras ou procedimentos existentes. Você não age dessa maneira. Muito pelo contrário, entra na confusão, criando novas opções, procurando caminhos mais fáceis, imaginando novas parcerias, mas sempre fazendo malabarismos. Porque, afinal, talvez exista um caminho melhor.

## **Individualização**

O talento Individualização estimula sua curiosidade a respeito das qualidades únicas a cada pessoa. Você fica impaciente com generalizações, agrupamentos ou "tipos". Você sabe que estas generalizações obscurecem o que há de especial e distinto em cada pessoa. Ao invés de prestar atenção somente às diferenças entre os indivíduos, você instintivamente observa o estilo, a motivação, como cada pessoa pensa, como constrói seus relacionamentos. Você percebe as experiências únicas na vida de cada pessoa. Este talento explica muito do que você faz com e pela vida dos outros. Explica por que você escolhe o presente de aniversário certo; por que sabe que uma pessoa prefere ser elogiada em público e a outra detesta isso, e por que você adapta seu estilo de ensinar para acomodar a necessidade dos que precisam de demonstração "passo a passo" e a dos que querem apenas "ir descobrindo pelo caminho". Por ser um observador tão perspicaz dos pontos fortes das outras pessoas, você pode extrair o que há de melhor em cada uma delas. Ao revelar quais são as forças específicas que vê numa pessoa, você sabe que ela vai querer continuar se aprofundando. Este talento também o ajuda a montar equipes produtivas. Enquanto outros buscam a "estrutura" ou o "processo" perfeitos, você sabe instintivamente que o segredo para uma excelente equipe é ter cada um dos integrantes dedicados àquilo que fazem melhor.

## **Inclusão**

"Ampliem o círculo!...". Esta é a filosofia que orienta sua vida. Você quer incluir as pessoas e fazer com que elas se sintam parte do grupo. Ao contrário daquelas pessoas que frequentam apenas grupos fechados, você enfaticamente evita os grupos que excluem outras pessoas. Você quer expandir o grupo para que mais e mais pessoas possam ser beneficiadas pelo apoio que ele oferece/deste apoio. Você odeia ver alguém olhando de fora. Como esse isolamento deve ser frio! "Ampliem o círculo", você diz. "Acolham-nos para que possam sentir o calor". Você é uma pessoa instintivamente receptiva. Independente de raça, sexo, nacionalidade, personalidade ou fé, você faz poucos julgamentos. Os julgamentos podem machucar os sentimentos de uma pessoa. Não sendo absolutamente necessário, por que fazer isso? Sua natureza receptiva não se baseia necessariamente na crença de que cada um de nós é diferente e que devemos

respeitar estas diferenças. Ao contrário, ela se baseia na convicção de que, fundamentalmente, somos todos iguais. Somos todos igualmente especiais e importantes. Portanto, ninguém deveria ser ignorado. Cada um de nós deveria ser incluído. Isto é o mínimo que merecemos.

## **Carisma**

Você simplesmente adora o desafio de encontrar novas pessoas e fazer com que elas gostem de você. Os estranhos raramente o intimidam. Pelo contrário, você se sente atraído e energizado por eles. Você quer saber seus nomes, fazer perguntas e achar áreas de interesse comum para iniciar um diálogo e estabelecer uma ligação. Algumas pessoas evitam iniciar uma conversa, pois se preocupam com a falta de assunto. Não é o seu caso. Além do fato de raramente as palavras lhe faltarem, você adora o risco de iniciar uma conversa porque sente imenso prazer em quebrar o gelo e estabelecer uma conexão. Depois que isso acontece, você fica satisfeito em encerrar a conversa e seguir em frente. Existem novas pessoas para encontrar, novos lugares para expandir seus contatos, novas multidões onde se misturar. No seu mundo não existe estranhos, apenas amigos que ainda não encontrou. Muitos deles.

## Seus Talentos Dominantes

**Avaliado : João da Silva II**

### Seus Talentos Dominantes

Muitos anos de pesquisas realizadas pela The Gallup Organization sugerem que as pessoas mais eficientes são aquelas que compreendem suas fortalezas e comportamentos. Essas pessoas estão aptas a melhor desenvolver estratégias para atender e superar as necessidades de suas vidas cotidianas, de suas carreiras profissionais e de suas famílias.

Um exame dos conhecimentos e habilidades que você adquiriu pode proporcionar uma compreensão básica de suas capacidades, porém estar ciente de seus talentos naturais e compreendê-los possibilita a percepção real dos motivos que o levam constantemente ao sucesso.

O relatório de seus Talentos Dominantes apresenta os cinco talentos dominantes, na ordem de classificação revelada pelas suas respostas ao StrengthsFinder. Dos 34 talentos avaliados, estes são os seus "cinco principais".

Seus Talentos Dominantes são muito importantes para maximizar as aptidões que levam a seus sucessos. Ao concentrar-se em seus Talentos Dominantes, individualmente e combinados, você poderá identificar suas aptidões, transformá-las em fortalezas e desfrutar de sucesso pessoal e profissional por meio de um desempenho constante e cada vez mais aperfeiçoado.

### Positivo

Você é generoso nos elogios, de sorriso fácil, e sempre procura o lado divertido da situação. Alguns acham que você é uma pessoa alegre. Outros gostariam que seus copos estivessem tão cheios quanto o seu parece estar. Mas, seja como for/de qualquer forma, as pessoas querem estar perto de você. Seus mundos parecem melhor perto de você porque o seu entusiasmo é contagiante. Na falta de sua energia e otimismo, muitos acham que seus mundos são monótonos e repetitivos ou, pior ainda, cheios de pressões. Você parece achar uma maneira de aliviar seus espíritos, injecta emoção em todos os projetos, celebra cada conquista. Você encontra centenas de maneiras de fazer tudo mais excitante e vívido. Alguns cépticos podem rejeitar sua energia, mas você raramente se deixa vencer por seus argumentos -- o seu talento Positivo não permite isso. Seja como for, você quase não consegue escapar da sua convicção de que é bom estar vivo, que o trabalho pode ser divertido e que, não importa os contratempos, não se deve nunca perder o senso de humor.

### Organização

Você é uma pessoa do tipo malabarista. Frente à uma situação complexa, que envolve muitos fatores, você adora deixar todos estes fatores no ar, alinhando e realinhando, até que esteja certo de que tenha os arranjado da maneira mais produtiva possível. Na sua opinião, não existe nada especial no que faz. Você simplesmente está tentando calcular a melhor maneira de fazer as coisas. Mas aqueles que não possuem este talento ficarão

admirados diante de seus malabarismos "Como você consegue pensar em tantas coisas ao mesmo tempo?", eles perguntam. "Como você pode ser tão flexível, tão disposto a arquivar planos bem elaborados em favor de alguma nova configuração que tenha ocorrido agora?". Mas você não consegue se imaginar agindo de outra maneira. Você é um exemplo brilhante de flexibilidade efetiva, se tiver que mudar seus planos de viagem no último minuto em favor de uma conexão melhor ou uma tarifa mais baixa, ou pensar na melhor combinação de pessoas e recursos para realizar um novo projeto, você simplesmente o faz. Do rotineiro ao complexo, você está sempre procurando a configuração perfeita. Em situações dinâmicas, você é ainda mais brilhante. Confrontadas com o inesperado, algumas pessoas resmungam que planos elaborados com tanto cuidado não podem ser mudados, enquanto outras refugiam-se nas regras ou procedimentos existentes. Você não age dessa maneira. Muito pelo contrário, entra na confusão, criando novas opções, procurando caminhos mais fáceis, imaginando novas parcerias, mas sempre fazendo malabarismos. Porque, afinal, talvez exista um caminho melhor.

### **Conexão**

As coisas acontecem por uma razão. Você tem certeza disso porque em sua alma sabe que estamos todos conectados. Sim, somos indivíduos responsáveis por nossos próprios julgamentos e possuímos livre arbítrio, mas somos parte de algo maior. Alguns podem chamar isso de inconsciente coletivo; outros de espírito ou a força da vida. Porém, seja qual for a palavra que você escolheu, sua confiança vem da sabedoria de que não estamos isolados uns dos outros, nem da Terra e da vida sobre ela. Este sentimento de Conexão implica em certas responsabilidades. Se fazemos parte de um quadro maior, então não devemos fazer o mal – porque estaremos fazendo o mal a nós mesmos; não devemos nos aproveitar dos outros - porque estaremos explorando a nós mesmos, não devemos causar sofrimento - porque nós também sofreremos. Sua consciência de responsabilidades tais como essas cria seu sistema de valores. Você é solícito, cuidadoso e, ao mesmo tempo, acolhedor. Certo da unidade da humanidade, você é um construtor de pontes para pessoas de diferentes culturas. Sensível à uma mão protetora invisível, pode dar aos outros o conforto de que existe um propósito além da monotonia de nossas vidas. As premissas exatas de sua fé dependerão da sua criação e cultura, mas sua fé é forte. Ela sustenta você e seus amigos mais próximos diante dos mistérios da vida.

### **Carisma**

Você simplesmente adora o desafio de encontrar novas pessoas e fazer com que elas gostem de você. Os estranhos raramente o intimidam. Pelo contrário, você se sente atraído e energizado por eles. Você quer saber seus nomes, fazer perguntas e achar áreas de interesse comum para iniciar um diálogo e estabelecer uma ligação. Algumas pessoas evitam iniciar uma conversa, pois se preocupam com a falta de assunto. Não é o seu caso. Além do fato de raramente as palavras lhe faltarem, você adora o risco de iniciar uma conversa porque sente imenso prazer em quebrar o gelo e estabelecer uma conexão. Depois que isso acontece, você fica satisfeito em encerrar a conversa e seguir em frente. Existem novas pessoas para encontrar, novos lugares para expandir seus contatos, novas multidões onde se misturar. No seu mundo não existe estranhos, apenas amigos que ainda não encontrou. Muitos deles.

### **Desenvolvimento**

Você vê o potencial dos outros. De fato, muitas vezes potencial é tudo o que você vê. Na sua opinião, nenhum indivíduo está totalmente formado. Ninguém está acabado, completo. Ao contrário, cada indivíduo é um "trabalho em progresso". Cada pessoa é um mundo de possibilidades, e você se sente atraído por elas exatamente por isso. Quando você interage com os outros, sua meta é ajudá-los a experimentar o sucesso.

Você procura maneiras de desafiá-los, inventa experiências interessantes que possam levá-los além dos limites e ajudá-los a crescer. E o tempo todo, você está procurando por sinais de crescimento - um novo comportamento aprendido ou modificado, uma pequena melhora numa habilidade, um lampejo de excelência, um "fluir" onde anteriormente havia apenas passos hesitantes. Para você, estes pequenos progressos - alguns invisíveis - são claros sinais de crescimento, de potencial sendo percebido/realizado. Estes sinais de crescimento nos outros são o seu combustível; eles lhe trazem força e satisfação. Com o passar do tempo, muitas pessoas irão procurá-lo para pedir ajuda e encorajamento porque, em algum grau, sabem que a sua assistência é tanto genuína como enriquecedora.

## Seus Talentos Dominantes

**Avaliado : João da Silva III**

### Seus Talentos Dominantes

Muitos anos de pesquisas realizadas pela The Gallup Organization sugerem que as pessoas mais eficientes são aquelas que compreendem suas fortalezas e comportamentos. Essas pessoas estão aptas a melhor desenvolver estratégias para atender e superar as necessidades de suas vidas cotidianas, de suas carreiras profissionais e de suas famílias.

Um exame dos conhecimentos e habilidades que você adquiriu pode proporcionar uma compreensão básica de suas capacidades, porém estar ciente de seus talentos naturais e compreendê-los possibilita a percepção real dos motivos que o levam constantemente ao sucesso.

O relatório de seus Talentos Dominantes apresenta os cinco talentos dominantes, na ordem de classificação revelada pelas suas respostas ao StrengthsFinder. Dos 34 talentos avaliados, estes são os seus "cinco principais".

Seus Talentos Dominantes são muito importantes para maximizar as aptidões que levam a seus sucessos. Ao concentrar-se em seus Talentos Dominantes, individualmente e combinados, você poderá identificar suas aptidões, transformá-las em fortalezas e desfrutar de sucesso pessoal e profissional por meio de um desempenho constante e cada vez mais aperfeiçoado.

### Carisma

Você simplesmente adora o desafio de encontrar novas pessoas e fazer com que elas gostem de você. Os estranhos raramente o intimidam. Pelo contrário, você se sente atraído e energizado por eles. Você quer saber seus nomes, fazer perguntas e achar áreas de interesse comum para iniciar um diálogo e estabelecer uma ligação. Algumas pessoas evitam iniciar uma conversa, pois se preocupam com a falta de assunto. Não é o seu caso. Além do fato de raramente as palavras lhe faltarem, você adora o risco de iniciar uma conversa porque sente imenso prazer em quebrar o gelo e estabelecer uma conexão. Depois que isso acontece, você fica satisfeito em encerrar a conversa e seguir em frente. Existem novas pessoas para encontrar, novos lugares para expandir seus contatos, novas multidões onde se misturar. No seu mundo não existe estranhos, apenas amigos que ainda não encontrou. Muitos deles.

### Restauração

Você adora resolver problemas. Enquanto os outros desanimam diante de problemas, você se sente energizado. Você vibra com o desafio de analisar os sintomas, identificando o que está errado e encontrando uma solução. Você pode preferir resolver tanto os problemas práticos como os conceituais ou os pessoais. Você pode até procurar resolver tipos específicos de problemas, que já tenha encontrado muitas vezes e que tenha

confiança de que pode resolvê-los, ou pode se sentir super empolgado quando encontra problemas complexos ou desconhecidos. Contudo, suas preferências exatas serão determinadas por seus outros talentos e experiências. Mas o certo é que você gosta de trazer as coisas de volta à vida. É maravilhosa a sensação de conseguir identificar os fatores prejudiciais, erradicá-los e restaurar sua verdadeira natureza. Intuitivamente, você sabe que sem a sua intervenção alguma pessoa, alguma máquina, alguma empresa, alguma coisa, poderia deixar de funcionar. Você conserta, ressuscita e restaura a vitalidade. Ou como provavelmente diria, você salva tudo!

## **Organização**

Você é uma pessoa do tipo malabarista. Frente à uma situação complexa, que envolve muitos fatores, você adora deixar todos estes fatores no ar, alinhando e realinhando, até que esteja certo de que tenha os arranjado da maneira mais produtiva possível. Na sua opinião, não existe nada especial no que faz. Você simplesmente está tentando calcular a melhor maneira de fazer as coisas. Mas aqueles que não possuem este talento ficarão admirados diante de seus malabarismos "Como você consegue pensar em tantas coisas ao mesmo tempo?", eles perguntam. "Como você pode ser tão flexível, tão disposto a arquivar planos bem elaborados em favor de alguma nova configuração que tenha ocorrido agora?". Mas você não consegue se imaginar agindo de outra maneira. Você é um exemplo brilhante de flexibilidade efetiva, se tiver que mudar seus planos de viagem no último minuto em favor de uma conexão melhor ou uma tarifa mais baixa, ou pensar na melhor combinação de pessoas e recursos para realizar um novo projeto, você simplesmente o faz. Do rotineiro ao complexo, você está sempre procurando a configuração perfeita. Em situações dinâmicas, você é ainda mais brilhante. Confrontadas com o inesperado, algumas pessoas resmungam que planos elaborados com tanto cuidado não podem ser mudados, enquanto outras refugiam-se nas regras ou procedimentos existentes. Você não age dessa maneira. Muito pelo contrário, entra na confusão, criando novas opções, procurando caminhos mais fáceis, imaginando novas parcerias, mas sempre fazendo malabarismos. Porque, afinal, talvez exista um caminho melhor.

## **Empatia**

Você pode perceber as emoções das pessoas ao seu redor, pode sentir o que elas estão sentindo como estes sentimentos fossem seus. Intuitivamente, você pode ver o mundo através dos olhos dos outros e compartilhar suas perspectivas. Você não necessariamente concorda com a perspectiva de todos, nem sente pena dos problemas de todos - isto seria "piedade", não empatia. Você não necessariamente aprova as escolhas dos outros, mas pode entendê-las. E esta habilidade instintiva de entender é poderosa. Você ouve questões inaudíveis; antecipa necessidades. Enquanto os outros lutam em busca de palavras, você parece encontrar as palavras certas e o tom certo. Você os ajuda a encontrar as frases certas para exprimir seus sentimentos - para si mesmos e para os outros. Você os ajuda a dar voz à sua vida emocional. Por todas estas razões, as pessoas são atraídas para você.

## **Inclusão**

"Ampliem o círculo!...". Esta é a filosofia que orienta sua vida. Você quer incluir as pessoas e fazer com que elas se sintam parte do grupo. Ao contrário daquelas pessoas que frequentam apenas grupos fechados, você enfaticamente evita os grupos que excluem outras pessoas. Você quer expandir o grupo para que mais e mais pessoas possam ser beneficiadas pelo apoio que ele oferece/deste apoio. Você odeia ver alguém olhando de fora. Como esse isolamento deve ser frio! "Ampliem o círculo", você diz. "Acolham-nos para que possam sentir o calor". Você é uma pessoa instintivamente receptiva. Independente de raça, sexo, nacionalidade, personalidade ou fé, você faz poucos julgamentos. Os julgamentos podem machucar os sentimentos de uma pessoa. Não sendo absolutamente necessário, por que fazer isso? Sua natureza receptiva não se baseia necessariamente na crença de que cada um de nós é diferente e que devemos respeitar estas diferenças. Ao contrário, ela se baseia na convicção de que, fundamentalmente, somos todos iguais. Somos todos igualmente especiais e importantes. Portanto, ninguém deveria ser ignorado. Cada um de nós deveria ser incluído. Isto é o mínimo que merecemos.

## Seus Talentos Dominantes

**Avaliado : João da Silva IV**

### Seus Talentos Dominantes

Muitos anos de pesquisas realizadas pela The Gallup Organization sugerem que as pessoas mais eficientes são aquelas que compreendem suas fortalezas e comportamentos. Essas pessoas estão aptas a melhor desenvolver estratégias para atender e superar as necessidades de suas vidas cotidianas, de suas carreiras profissionais e de suas famílias.

Um exame dos conhecimentos e habilidades que você adquiriu pode proporcionar uma compreensão básica de suas capacidades, porém estar ciente de seus talentos naturais e compreendê-los possibilita a percepção real dos motivos que o levam constantemente ao sucesso.

O relatório de seus Talentos Dominantes apresenta os cinco talentos dominantes, na ordem de classificação revelada pelas suas respostas ao StrengthsFinder. Dos 34 talentos avaliados, estes são os seus "cinco principais".

Seus Talentos Dominantes são muito importantes para maximizar as aptidões que levam a seus sucessos. Ao concentrar-se em seus Talentos Dominantes, individualmente e combinados, você poderá identificar suas aptidões, transformá-las em fortalezas e desfrutar de sucesso pessoal e profissional por meio de um desempenho constante e cada vez mais aperfeiçoado.

### Auto-afirmação

A auto-afirmação é similar à auto confiança. Em seu íntimo você tem fé nas suas forças, sabe que é capaz - capaz de correr riscos, capaz de enfrentar novos desafios, de reivindicar direitos e, mais importante, capaz de cumprir. Porém, ser auto afirmativo é mais do que ser apenas auto confiante. Dotado de auto-afirmação, você não apenas confia nas suas habilidades, confia também no seu julgamento. Quando olha para o mundo, sabe que a sua perspectiva é única e distinta e, uma vez que nenhuma outra pessoa tem a mesma visão que a sua, sabe que ninguém pode tomar decisões por você ou dizer o que pensar. Os outros podem guiá-lo, podem sugerir, mas você é o único capaz de viver a sua vida. Sozinho, você tem a capacidade de tirar conclusões, tomar decisões e agir. Esta autoridade; esta responsabilidade final por viver sua vida, não o intimida, muito pelo contrário, é natural em você. Não importa a situação, você sabe a coisa certa a ser feita. Pode não ser o certo para todo mundo, mas você sabe que é o certo para você naquela determinada situação. Este talento lhe confere uma aura de certeza. Ao contrário de muitas pessoas, você não é facilmente levado pelos argumentos dos outros, mesmo que sejam bastante persuasivos. Sua auto-afirmação pode ser calma ou enfática, dependendo de seus outros talentos. É sólida. É forte. Suporta diferentes pressões e o mantém no seu curso, como a quilha de um navio.

### Estudioso

Você adora aprender. O assunto de maior interesse será determinado por seus outros talentos e experiências. Porém, seja qual for o assunto, você sempre será atraído pelo processo de aprendizagem. O processo, mais do que o conteúdo ou o resultado, é especialmente estimulante para você. A segura e deliberada jornada da ignorância até a competência é o que lhe dá energia. A emoção dos primeiros pequenos fatos; os primeiros esforços para repetir ou praticar o que aprendeu; a crescente confiança no domínio de uma nova habilidade - esse é o processo que o atrai. O seu entusiasmo o leva a buscar experiências de aprendizado quando adulto - yoga ou piano ou pós-graduação. Esse talento o capacita a ter sucesso em ambientes de trabalho dinâmicos, onde é necessário desenvolver projetos a curto prazo e onde é esperado que se aprenda muito sobre um assunto novo em curto espaço de tempo, passando para o próximo projeto. O talento Estudioso não significa necessariamente que você esteja buscando se tornar um especialista no assunto, nem que esteja almejando obter o respeito que acompanha credenciais acadêmicas ou profissionais. Para você, o resultado da aprendizagem é menos importante do que o "caminho para chegar lá".

## **Carisma**

Você simplesmente adora o desafio de encontrar novas pessoas e fazer com que elas gostem de você. Os estranhos raramente o intimidam. Pelo contrário, você se sente atraído e energizado por eles. Você quer saber seus nomes, fazer perguntas e achar áreas de interesse comum para iniciar um diálogo e estabelecer uma ligação. Algumas pessoas evitam iniciar uma conversa, pois se preocupam com a falta de assunto. Não é o seu caso. Além do fato de raramente as palavras lhe faltarem, você adora o risco de iniciar uma conversa porque sente imenso prazer em quebrar o gelo e estabelecer uma conexão. Depois que isso acontece, você fica satisfeito em encerrar a conversa e seguir em frente. Existem novas pessoas para encontrar, novos lugares para expandir seus contatos, novas multidões onde se misturar. No seu mundo não existe estranhos, apenas amigos que ainda não encontrou. Muitos deles.

## **Organização**

Você é uma pessoa do tipo malabarista. Frente à uma situação complexa, que envolve muitos fatores, você adora deixar todos estes fatores no ar, alinhando e realinhando, até que esteja certo de que tenha os arranjado da maneira mais produtiva possível. Na sua opinião, não existe nada especial no que faz. Você simplesmente está tentando calcular a melhor maneira de fazer as coisas. Mas aqueles que não possuem este talento ficarão admirados diante de seus malabarismos "Como você consegue pensar em tantas coisas ao mesmo tempo?", eles perguntam. "Como você pode ser tão flexível, tão disposto a arquivar planos bem elaborados em favor de alguma nova configuração que tenha ocorrido agora?". Mas você não consegue se imaginar agindo de outra maneira. Você é um exemplo brilhante de flexibilidade efetiva, se tiver que mudar seus planos de viagem no último minuto em favor de uma conexão melhor ou uma tarifa mais baixa, ou pensar na melhor combinação de pessoas e recursos para realizar um novo projeto, você simplesmente o faz. Do rotineiro ao complexo, você está sempre procurando a configuração perfeita. Em situações dinâmicas, você é ainda mais brilhante. Confrontadas com o inesperado, algumas pessoas resmungam que planos elaborados com tanto cuidado não podem ser mudados, enquanto outras refugiam-se nas regras ou procedimentos existentes. Você não age dessa maneira. Muito pelo contrário, entra na confusão, criando novas opções, procurando caminhos mais fáceis, imaginando novas

parcerias, mas sempre fazendo malabarismos. Porque, afinal, talvez exista um caminho melhor.

## **Ativação**

"Quando podemos começar?" é uma pergunta recorrente em sua vida. Você é o tipo de pessoa que fica ansioso por uma ação. Pode concordar que as análises têm o seu uso, ou que o debate e a discussão ocasionalmente rendem algumas valorosas descobertas, mas, no fundo, sabe que apenas a ação é real. Somente a ação pode fazer acontecer. Apenas a ação leva ao desempenho. Uma vez tomada a decisão, não consegue deixar de agir. Outras pessoas podem preocupar-se, dizendo: "Ainda existem algumas coisas que não sabemos," mas este não é o argumento que vai detê-lo. Por exemplo: se a decisão é atravessar a cidade, você vai em frente; mesmo sabendo que nem todos os faróis estarão verdes. Além disso, do seu ponto de vista, ação e pensamento não são opostos. De fato, guiado pelo talento Ativador, você acredita que a ação é o melhor instrumento para o aprendizado. Tomada uma decisão, age, vê o resultado e aprende. Esta aprendizagem indica sua próxima ação e assim por diante. Como crescer, se você não tiver nada a que reagir? Na sua visão é impossível. Você tem que estar sempre na linha de frente. De que outra forma você manteria sua mente atualizada e informada? A linha mestra é: você sabe que não será julgado pelo que pensa ou diz, mas pelo que faz. Isso não o assusta: lhe dá prazer.

## PLANEJAMENTO DE SUCESSÃO

Mariana Ferreira Neves Cardoso

mfncardoso@gmail.com

### Resumo

Neste artigo serão detalhadas as etapas de desenvolvimento de um líder na organização. O objetivo do planejamento de sucessão é que a organização atenda as necessidades de profissionais no curto, médio e longo prazo, bem como, que estes estejam preparados para obter o máximo de desempenho em todos os níveis de liderança que ocupar na carreira profissional.

### Palavras Chave

Sucessão Organizacional, Desenvolvimento de Liderança.

### Introdução

Vivemos em uma época em que a demanda por liderança excede em muito a oferta. As empresas de headhunting executivo estão prosperando devido à grande demanda por talento de liderança. Essas tentativas excessivamente agressivas e por vezes desesperadas de recrutar pessoas de fora da organização sugerem que o processo de formação de liderança é inadequado. Este artigo tem como objetivo descrever as etapas de desenvolvimento de um líder na organização, bem como detalhar as habilidades que este precisa desenvolver em cada estágio de liderança. Deixando evidente que o planejamento de sucessão implica no desenvolvimento da liderança, fator organizacional que é diferencial competitivo.

### Desenvolvimento do Líder

Para ter vantagem competitiva as organizações precisam de profissionais talentosos, entusiasmados e profundamente engajados, que estão sempre dispostos a dar um passo a mais e contribuir com o seu melhor.

Como descreve MORASSUTTI (2012, p. 133), vice-presidente da Volvo no Brasil, “o nosso jeito de ser e a nossa forma de atuar, o modo como tratamos os nossos funcionários e as oportunidades de desenvolvimento que oferecemos têm atraído pessoas competentes”. Este é o grande objetivo em gestão de pessoas das organizações, desenvolver e reter talentos, para tanto, as mesmas precisam estruturar o processo de promoção interna, o planejamento de sucessão e o desenvolvimento da liderança.

No processo de promoção interna, cada transição representa uma mudança na posição hierárquica, um nível diferente e uma nova complexidade de liderança em que uma mudança significativa precisa ser promovida. Para CHARAN (2009, p. 7), “cada passagem requer que as pessoas adquiram uma nova forma de gerenciar e liderar e deixará as formas antigas para trás”. Sendo as três principais áreas de mudança:

- Habilidades: as novas competências necessárias para executar novas responsabilidades;
- Aplicações de tempo: nova grade de horários que orienta o trabalho do líder;
- Valores profissionais: o que as pessoas acreditam ser importante e que, dessa forma, deve ser o foco de seus esforços.

CHARAN (2009, p. 6), descreve como passagens profissionais críticas: gerenciar a si mesmo, gerenciar outros, gerenciar gestores, gerente funcional, gerente de negócios, gerente de grupo e gerente corporativo.

### **Passagem 1: De gerenciar a si mesmo para gerenciar outros**

Quando as pessoas se tornam habilidosos colaboradores individuais que produzem bons resultados – especialmente quando demonstram a capacidade de colaborar com os outros –, elas normalmente recebem responsabilidades adicionais. Quando demonstram capacidade de lidar com essas responsabilidades e atuar em conformidade com os valores da empresa, elas costumam ser promovidas a gestor de primeiro nível.

Para CHARAN (2009, p. 28), “essa transição pode ser resumida da seguinte forma: os gestores devem parar de pensar somente em si e começar a pensar nos outros, descobrimos que as mudanças desta passagem podem ser classificadas em três áreas”:

- Definir e atribuir o trabalho a ser realizado, incluindo comunicar-se com o chefe e outros sobre as necessidades e expectativas, o planejamento, a organização, a seleção de pessoal e a forma de delegar;

- Permitir que os subordinados diretos realizem o trabalho monitorando, orientando, proporcionando feedback, adquirindo recursos, solucionando problemas e se comunicando;
- Desenvolver contratos sociais por meio da formação de relacionamentos com subordinados diretos, chefes e grupos de apoio visando facilitar o diálogo aberto e a confiança.

### **Passagem 2: De gerenciar os outros para gerenciar gestores**

Relativamente poucas organizações oferecem algum programa para os gerentes de gestores. Parte do problema é a falsa premissa que há muito pouca diferença entre gerenciar outros e gerenciar gestores.

De acordo com CHARAN (2009, p. 43), as quatro habilidades essenciais nesta passagem são:

- Selecionar e treinar os gerentes de primeiro nível;
- Certificar-se de que os gerentes de primeiro nível prestem contas pelo trabalho gerencial;
- Alocar e realocar recursos entre unidades;
- Administrar as fronteiras que separam as unidades que reportam diretamente e com outras partes do negócio.

CHARAN (2009, p. 47) ainda ressalta que “de todas essas medidas, talvez a mais importante gire em torno da preparação dos gerentes de primeiro nível para desempenhar seus papéis”. Os gerentes de gestores precisam dar exemplo e se mostrarem dispostos a ajudá-los a se desenvolver na direção certa.

### **Passagem 3: De gerenciar gestores para gerente funcional**

O ponto crítico para exercer com excelência a gerencia funcional é maturidade em termos de liderança.

De acordo com CHARAN (2009, p. 49), “líderes maduros desenvolveram empatia, timing, senso crítico e acesso a fontes confiáveis de informação. Aprenderam como conversar com seu pessoal (e corrigi-lo, se for o caso), sem engessar a criatividade nem

sufocar a iniciativa de assumir riscos. Eles reconhecem a importância de pensar em longo prazo, bem como em curto prazo”.

A chave para os gestores funcionais é envolver outros no diálogo, ouvir com atenção e refletir sobre o que ouvem. A disposição de aprender é determinante, pois precisará lidar com muitas questões novas, com as quais não estão familiarizados.

#### **Passagem 4: De gerente funcional para gerente de negócios**

Os gerentes de negócios são responsáveis tanto por fazer um produto ou criar um serviço quanto por vendê-lo, administrando os custos e a receita. É como se o negócio pertencesse a eles. Esse nível de liderança envolve enorme complexidade. Elaborar a estratégia de negócios e integrar o trabalho funcional requer muito trabalho em conjunto e demanda mudança de valores, pois precisará valorizar todas as funções apropriadamente.

CHARAN (2009, p. 73), orienta que o chefe do gerente de negócios deve levar em consideração as seguintes ações:

- Incentivar o gerente de negócios a alocar tempo para se reunir com cada um dos líderes funcionais e fazer perguntas, ouvir as respostas e refletir sobre o que foi dito;
- Definir metas específicas para o gerente de negócios para cada uma das funções, relacionando essas metas às funções de apoio, a fim de atuar como um sistema de alerta antecipado contra problemas.
- Sugerir que o gerente de negócios desenvolva o hábito de levar o líder funcional relevante para acompanhá-lo em viagens, o que ajudará o gestor a se alinhar melhor com os valores de cada função em situações da “vida real”.

#### **Passagem 5: De gerente de negócios para gerente de grupo**

O gerente de grupo ajuda a reduzir o número de pessoas que respondem diretamente ao CEO. Muitas vezes os gerentes de grupo são encarregados de assegurar que iniciativas críticas percorram todos os níveis abaixo dele na organização e testam a capacidade desses executivos de desenvolver relacionamentos externos por toda empresa, atribuindo-lhes responsabilidade com o governo, o mercado financeiro, outros participantes do setor ou clientes-chave.

CHARAN (2009, p. 77) descreve como pontos chave para obter sucesso nesta transição:

- Valorizar e auxiliar no sucesso dos outros negócios e dos negócios alheios é absolutamente essencial;
- Gerenciar e desenvolver os gerentes de negócios;
- Vincular o negócio à corporação. Alinhar as metas dos negócios às metas estratégicas corporativas, garantindo conectividade;
- Descobrir e analisar as oportunidades. Identificando uma oportunidade devem decidir estender um negócio para incluí-la, abrir um novo negócio ou fazer uma aquisição;

### **Passagem 6: De gerente de grupo para gerente corporativo**

O que torna a transição para gestor corporativo tão difícil é o fato de eles precisarem gerir o empreendimento em sua totalidade, e não apenas um negócio. Os CEOs prestam contas a várias instâncias – conselhos de administração, analistas financeiros, investidores, parceiros e aliados, força de trabalho, acionistas, subordinados diretos, comunidades locais e assim por diante. Mais do que qualquer outro líder, eles são observados ao microscópio por todos esses diferentes públicos.

CHARAN (2009, p. 90) define que os desafios desta transição são:

- Entregar resultados financeiros e de faturamento consistentes e previsíveis;
- Definir o direcionamento da empresa. Visão, estratégia e posicionamento são habilidades cruciais;
- Administrar os relacionamentos sociais, bem como o ambiente no qual esses relacionamentos evoluem, é uma importante responsabilidade do CEO;
- Manter vantagem na execução. Precisa se certificar de que as coisas sejam feitas;
- Conduzir a empresa em um contexto global. Assumir uma postura ativa para solucionar problemas globais que enfrentará.

## **Conclusão**

Conforme descrito neste artigo as passagens de liderança e o planejamento de sucessão implicam no desenvolvimento do líder. Para tanto, as passagens do planejamento de liderança devem ser plenamente compreendidas. As pessoas precisam trabalhar no nível certo, para tanto, é necessário que as habilidades, as aplicações de tempo e os valores profissionais para cada nível sejam claramente comunicados e avaliados.

O treinamento formal para gerentes é relativamente comum e, sem dúvida, os ajuda a desenvolver algumas habilidades úteis. Mas o treinamento apenas não é suficiente, e a área de recursos humanos não tem como criar um curso que garanta que as pessoas realizem as transições de maneira eficaz. A responsabilidade direta pela preparação dos gestores é do líder imediato, porém este também precisa aprender como orientar seus subordinados diretos.

A organização precisa ajudar o seu profissional a construir a sua carreira de forma que consiga adquirir novas competências e que compreenda as novas demandas do ambiente interno e externo. A organização precisa dar novos desafios e preparar os seus profissionais para administrar a novas demandas continuamente. Somente desta forma poderá contar com líderes internos prontos para serem promovidos.

## **REFERÊNCIAS**

CHARAN, Ram. Pipeline de Liderança: como criar e gerir uma empresa líder. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

MORASSUTTI, Carlos. O Lado Humano do Sucesso: como a Volvo do Brasil se tornou uma empresa de classe mundial e uma das melhores do país para trabalhar. São Paulo: Alaúde Editorial, 2012.