

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO GERAL E APLICADA
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM PLANEJAMENTO E ORGANIZAÇÃO DA
ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

PROJETO DE LEVANTAMENTO DE POTENCIAL DAS CHEFIAS INTERMEDIÁRIAS

Curitiba

Dezembro/93

MARTA RÉGIA SANTOS FERNANDES

PROJETO DE LEVANTAMENTO DE POTENCIAL DAS CHEFIAS INTERMEDIÁRIAS

Projeto final de conclusão do curso de Especialização em Planejamento e Organização da Administração de Recursos Humanos.

Empresa:- ICO COMERCIAL S/A FERRAMENTAS E EQUIPAMENTOS

Orientador :- LESZEK CELINSKI

Curitiba

Dezembro/93

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	PAG 02
2	HISTÓRICO DA EMPRESA	PAG 03
3	LEVANTAMENTO E IDENTIFICAÇÃO DO PROBLEMA	PAG 07
4	JUSTIFICATIVA E OBJETIVOS DO PROJETO	PAG 09
5	EMBASAMENTO TEÓRICO	PAG 10
6	METODOLOGIA PARA REALIZAÇÃO DO PROJETO	PAG 16
	6.1 PLANO DA POPULAÇÃO	PAG 16
	6.2 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	PAG 17
	6.2.1 DESCRIÇÃO DAS CARACT. DO INSTRUMENTO ...	PAG 17
	6.2.2 TIPOLOGIA DOS MODELOS	PAG 17
	6.2.3 DESC. USO INST. DE COLETA DE DADOS	PAG 20
7	FORMA DE TABULAÇÃO DOS DADOS OBTIDOS	PAG 21
8	CRONOGRAMA DE IMPLANTAÇÃO	PAG 23
ANEXOS:		
	ANEXO I	PAG 24
	ANEXO II	PAG 29
	ANEXO III	PAG 34
	ANEXO IV	PAG 35
	BIBLIOGRAFIA CONSULTADA	PAG 36

1. INTRODUÇÃO

As relações entre empregados e empregador, respeitadas certos quesitos de ordem legal, são livres. Cabe ao empregado cumprir o contrato de trabalho do seu início ao final, e ao empregador, a liberdade de terminar o mesmo contrato, caso não esteja satisfeito com o desempenho do empregado.

Nesse contexto, alguns patrões consideram que, uma vez admitido para determinada função, o empregado deva ter plenas capacidades para atuar com perfeição. Mas na atualidade este conceito está sendo alterado, pois ao selecionar um profissional, procura-se identificar os requisitos essenciais para o cargo.

O empregador de hoje já se depara com a necessidade iminente de desenvolver, treinar, enfim, preparar seu funcionário para o perfeito desempenho de seu cargo, bem como potencializá-lo para novas funções dentro da organização.

Com isso, este projeto visa abordar o tema desenvolvimento profissional, para a identificação de funcionário com potencial para o desempenho de maiores responsabilidades, que venham de encontro às necessidades da organização.

2. HISTÓRICO DA EMPRESA

Em 1 de Outubro de 1955 criou-se a firma "Walter G. Herz", com sede em Porto Alegre - R.S. Em 1960 ela foi sucedida pela sociedade comercial "Walter G. Herz & CIA Ltda". Nova transformação ocorreu a 1 de Dezembro de 1961, recebendo denominação de Ferramentas Gerais Comércio e Importação S.A, que permanece até hoje.

Em dezembro de 1965, Ferramentas Gerais e seus acionistas assumiram o controle acionário da Ico Comercial S.A. Ferramentas e Equipamentos, de Curitiba, que fora fundada em 1945, com a denominação anterior de "Sociedade Ico Ltda".

Ico Comercial S.A., em continua expansão, incorporou ao seu patrimônio o acervo da "Casa do Aço" de Joinville, organização tradicional do estado de Santa Catarina.

Atualmente a Ico Comercial S.A. conta também com escritórios regionais de vendas em Londrina e Blumenau, totalizando 700 funcionários, em toda a organização.

Tendo atualmente sua matriz instalada na Cidade Industrial de Curitiba, comercializa cerca de 40.000 itens de produtos nas linhas de ferramentas, máquinas e motores, correias e mangueiras, equipamentos para construção, materiais elétricos, rolamentos, abrasivos e produtos para usinagem.

Com características rígidas quanto à sua filosofia, os princípios que norteiam o relacionamento com funcionários, clientes, fornecedores e comunidade são seguidas rigorosamente, sendo eles:

- 1- Respeito ao ser humano e aos seus direitos;
- 2- Excelência no atendimento e seriedade na prestação de serviços ao cliente
- 3- Rigoroso e pontual cumprimento das obrigações com funcionários, clientes, fornecedores e governo;
- 4- Administração pelo exemplo das lideranças;
- 5- Recursos humanos: maior patrimônio da Empresa;
- 6- Reconhecimento do lucro como fator de desenvolvimento e da necessária participação aos que ajudam à produzi-lo;
- 7- Nossa empresa deve ser útil à comunidade.

Além de ter seus princípios bem claros e fundamentados, a empresa se destaca por sua estrutura, organização e qualidade no atendimento, o que lhe atribui uma forte posição no mercado.

Baseando-se em sua filosofia, a Ico Comercial S.A., sempre deu uma posição definida ao seu Departamento de Recursos Humanos que destaca-se por sua atuação junto às chefias e colaboradores, assessorando e desenvolvendo trabalhos, objetivando o desenvolvimento da organização.

Atualmente, o DRH conta com 16 colaboradores em sua área de desenvolvimento e 12 na área operacional.

Seus setores estão divididos com as respectivas atividades :

Adm. de Salários/Rec. e Seleção:- recrutamento, seleção, acompanhamento durante o período de experiência e após, aconselhamento/apoio psicológico a colaboradores, recrutamento

e seleção interna, avaliação de potencial, desligamento.

Em Administração de Salários a Empresa tem como política, manter salários competitivos, com isso mensalmente repassa a inflação integral, a fim de manter o poder aquisitivo de seus colaboradores. Este setor administra o plano de cargos e salários, desenvolve e mantém planos de carreira, bem como sistemas de avaliação de desempenho, além das atividades rotineiras de administração de salários em folha de pagamento. Colaboradores: 3

Administração de pessoal: incumbido de administrar e processar a folha de pagamento da Empresa, considerando e seguindo todos os aspectos legais pertinentes à sua área de atuação. Colaboradores: 3

Treinamento e Desenvolvimento de Pessoal: responsável pelo treinamento dos colaboradores, realizando principalmente treinamentos técnicos para o pessoal de vendas, área fim da Empresa. Desenvolve e implanta projetos de desenvolvimento de pessoal, bem como administra o sistema de qualidade no atendimento. Colaboradores: 3

Serviço Social/Nutrição: administra o plano de benefícios que compõe-se basicamente de refeitórios e cantinas próprias, assistência médica/odontológica ambulatorial, convênios com assistência médica externa e auxílio creche. Presta ainda, um extenso trabalho de assistência social a colaboradores e familiares. Colaboradores: 7

Segurança Patrimonial: realiza todo o trabalho de segurança ao patrimônio da Empresa. Conta com 10 colaboradores.

3. LEVANTAMENTO E IDENTIFICAÇÃO DO PROBLEMA

Atualmente, existe uma grande dificuldade em detectar colaboradores com potencial para ocuparem funções gerenciais na Empresa. Faz parte da política de recursos humanos, valorizar seus profissionais, oferecendo-lhes oportunidade de ascensão profissional através da participação no plano de sucessão interna.

Na Empresa, existem três níveis gerenciais perfeitamente definidos na escala hierárquica que são, em ordem decrescente de poder, Diretoria, Gerência de Departamento e Chefia de Seção.

A maior dificuldade na identificação de elementos potenciais ocorre atualmente quanto ao preenchimento de vagas das funções de Gerente de Departamento, pois existe uma migração externa considerável de colaboradores que ocupam funções de Chefia de Seção, para novas oportunidades de mercado de trabalho, seja a criação de negócios próprios, micro empresas, ou para outras empresas, preferencialmente de maior porte, em busca de melhores perspectivas de crescimento profissional, reduzindo consideravelmente a quantidade dos candidatos internos à Gerência de Departamento.

Com a saída desses profissionais, a Empresa seguindo sua filosofia política, possibilita oportunidades de crescimento a outros colaboradores de cargos inferiores, de ocuparem os de Chefia de Seção. Com isso muitos deles são novos em suas funções, estando em fase de desenvolvimento funcional

nestes cargos.

Outra parte dos colaboradores que ocupa estes cargos, são pessoas antigas na empresa, nas quais não se consideram, pelo menos no dia-a-dia, possibilidades de assumirem novas responsabilidades.

No atual contexto, a Diretoria da Empresa está preocupada com a situação onde a maior dúvida é saber se vale a pena investir no atual corpo de chefias de seção, através de um programa de desenvolvimento, ou se teria que abrir mão, por um período, de sua política de valorização da "prata da casa", contratando profissionais externos desenvolvê-los para esses cargos de Gerência, ou ainda contratar profissionais externos diretamente para cargos gerenciais.

Cabe resaltar que a Empresa sempre investiu no desenvolvimento dos colaboradores que trabalham diretamente ligados à venda, formando profissionais altamente técnicos, mas não quis investir nos colaboradores com cargos de chefia, pois considera que os mesmos devem procurar seu auto-desenvolvimento, sem esperar que a Empresa o faça por eles.

Atualmente este conceito está mudando, pois constata-se a necessidade iminente de investir no desenvolvimento gerencial, envolvendo todas as chefias.

4. JUSTIFICATIVA E OBJETIVOS DO PROJETO

Este projeto visa o desenvolvimento de um instrumento de avaliação de potencial dos Chefes de Seção da Empresa, objetivando identificar, prever e projetar o quanto a mais uma pessoa poderá contribuir, ou de que modo poderá se sair bem em um cargo superior ao atual, ou seja, em um cargo de Gerência de Departamento, visto que alguns ocupantes atuais destes cargos vêm apresentando problemas no seu exercício, e outros, possuem tempo de atividade suficiente para aposentadoria.

Desta maneira, uma vez identificados os colaboradores potencialmente capazes, o corpo diretivo poderia melhor prepará-los para assumirem as novas posições através de um plano específico de desenvolvimento gerencial, suprimindo assim as necessidades da empresa na sucessão gerencial.

Caracteriza-se também como objetivo deste projeto, o atendimento às exigências discentes do Curso de Especialização em Planejamento e Organização da Administração de Recursos Humanos.

5. EMBASAMENTO TEÓRICO

Embora existam poucas obras que abordam especificamente o tema avaliação de potencial, conseguimos através de livros que abordam temas sobre administração de recursos humanos. Consultas a profissionais altamente gabaritados e experientes em desenvolvimento gerencial e consultoria em R.H., identificar algumas formas para levantar/visualizar o potencial humano, quais sejam:

- 1- Bateria de Testes Psicométricos: este tipo de instrumento, compõem-se como o próprio nome diz, de uma bateria de testes, os quais propõem-se a medir a inteligência, habilidade analítica, habilidade numérica, raciocínio abstrato e mecânico, capacidade de julgamento e percepção, habilidade verbal e escrita, capacidade de comunicação, atenção concentrada, liderança e outros inúmeros fatores. "Com esses testes foi organizada a Bateria CEPA, através da qual se apuram elementos auxiliares de qualquer processo de orientação ou seleção: inteligência, aptidão e interesses".(Otacílio RAINHO, 1952, p. 3). Com este instrumento pode-se obter um perfil psicométrico de uma pessoa, definindo sua capacidade através de uma escala que mostra se o indivíduo atingiu um escore superior à média da população, igual à média ou inferior à esta. Ocorre que a maioria destes instrumentos hoje utilizados no Brasil, foram importados de outros países e adaptados, mas não conseguem expressar a realidade na nossa cultura.

Outro aspecto relevante é que ele nos mostra dados estanques do indivíduo em termos de capacidade, mas não demonstra questões comportamentais em relação às diversas situações da vida, em outras palavras, um indivíduo pode apresentar um alto Q.I. (quociente de inteligência) e ser totalmente inadequado e inapto para lidar com relações interpessoais, banindo-o de certa forma, do convívio social.

Com isso, considera-se este tipo de instrumento inadequado para as finalidades a que nos propomos, uma vez que o mesmo não oferece a eficiência que se deseja para a identificação da potencialidade profissional.

2- Provas Situacionais com Dinâmica de Grupo: este instrumento fundamenta-se na elaboração de situações reais do cotidiano, ocorridas no posto de trabalho ao qual um indivíduo pretende aspirar. "A Prova Situacional tem como pressuposto a melhor forma de previsão sobre o desempenho futuro de uma pessoa em seu trabalho é o próprio desempenho dela nas atividades que o seu cargo exige." (Sigmar MALVEZZI, 1987, apostila do curso de especialização).

Para sua elaboração, faz-se necessário por parte do analista de RH, um amplo conhecimento do cargo, bem como de sua relação com o contexto organizacional, a fim de constituir um instrumento de levantamento de potencial fidedigno com as situações, casos e problemas oferecidos. Geralmente, a elaboração de provas situacionais ocorre em parceria com a chefia hierarquicamente superior ao cargo analisado, em

função de seu maior conhecimento.

Uma prova situacional pode ser aplicada individual ou coletivamente, seguindo-se de dinâmica de grupo, tendo como base o desafio, a solução dos problemas apresentados. Com isso, pode-se observar/analisar entre os participantes, as atitudes, comportamentos, habilidades, decisões e características, enfim, prever suas reações diante da realidade simulada do cargo a que estão concorrendo.

Este instrumento é bastante válido e trás resultados fidedignos as necessidades da organização, sendo muito utilizado para detectar candidatos potenciais para um cargo específico, uma vez que aborda sua realidade do no contexto organizacional.

Assim sendo, optou-se pela não utilização do mesmo, pois o objetivo é de detectar potencialidades profissionais para cargos gerenciais na empresa, não tendo definido no momento qual deles.

- 3- Testes de Personalidade: este tipo de instrumento restringe a utilização a psicólogos e existem várias opções no mercado, dentre eles o HTP, Pirâmides Coloridas de Pfister, Sondi, Análise Grafológica, entre outros.

Alguns deles já estão obsoletos, principalmente pela divulgação pela imprensa, de "dicas" para fazer os desenhos, para responder as perguntas e para ineterpretar figuras, de modo a obter (o avaliado) resultados mais satisfatórios e condizentes.

Dentre os instrumentos aqui citados, o mais fidedigno, no nosso ponto de vista é a análise grafológica, pois a escrita é um retrato fiel de seu autor, através da qual pode-se identificar aspectos comportamentais da personalidade do indivíduo, sua história, suas habilidades, características, defeitos, virtudes e até mesmo doenças como o alcoolismo, drogadição, câncer e aids. "La grafologia es la ciencia que tiene por objetivo el estudio del carácter, del temperamento y la personalidad, mediante el análisis e interpretación de los aspectos de <<movimiento>>, <<espacio>> y <<forma>> en la escritura manuscrita". (Augusto VELS, 1983,p. 39).

Embora este instrumento pudesse ser extremamente útil, não optou-se pelo mesmo, pois com ele, identificaria-se aspectos muito além dos necessários para o objetivo do trabalho, uma vez que o mesmo revela dados profundos da personalidade humana.

- 4- Formulário de Análise de Potencial: este instrumento baseia-se num formulário semelhante a alguns que se destinam a avaliação do desempenho, também composto por diversos fatores que visam analisar características e habilidades do avaliado já demonstradas parcialmente em sua vida profissional.

Para a elaboração deste instrumento é necessário que o analista de RH, tenha bons conhecimentos acerca de métodos, sistemas, objetivos e resultados sobre avaliação de

desempenho, em função de suas semelhanças. Mas o ponto chave é abordar o potencial e não o desempenho do avaliado.

Um dos aspectos fundamentais é a escolha dos fatores que comporão o instrumento, os quais geralmente são aprovados pela diretoria da Empresa e devem retratar, o mais próximo possível, o perfil gerencial que deverá ser detectado. Esta escolha consiste em entregar ao corpo diretivo da Empresa, uma listagem de diversos fatores com suas respectivas definições, orientando para sua escolha e atribuição de pesos.

Este tipo de avaliação, envolve diretamente as chefias imediatas do avaliado, corresponsabilizando-os quanto ao processo, o qual é feito do seguinte modo: pede-se ao superior que leve em consideração a posição de nível mais alto no qual o subordinado possa desempenhar-se adequadamente e que defina quanto poderá estar pronto para assumir tal posição. Embora esta técnica possa trazer o risco da parcialidade, o mesmo pode ser amenizado e até mesmo extinto, através do correto treinamento dos avaliadores para a execução do trabalho. Com isso possibilita-se a utilização da técnica pelas chefias superiores uma vez que estas conhecem as carreiras dos seus subordinados desde seu início na Empresa, suas características pessoais e integração à cultura e filosofia da Empresa, como também as exigências do cargo inserido no contexto, com suas particularidades. Havendo também um comprometimento quanto aos

resultados apresentados.

"Esta técnica envolve também o próprio avaliado, quando o faz repensar suas características e comportamentos em função de seu próprio desenvolvimento, para responder às questões da auto-avaliação, fazendo com que perceba sua parcela de participação na determinação de seu destino na empresa e a preocupação desta quanto a este fator"(Nelson LEOCÁDIO, 1982). Quando se possibilita o conhecimento dos resultados, o avaliado além de saber que a Empresa o avaliou e confrontou suas respostas com as de seu avaliador, oportuniza que reconheça suas limitações propondo-se a trabalhá-las e a desenvolver se em ação conjunta com a Empresa.

Considera-se este instrumento útil e adequado ao propósito pois, mesmo não fazendo uma análise aprofundada de aspectos como estrutura de personalidade, por exemplo, este tipo de análise parece mais abrangente, uma vez que considera o passado/presente/futuro inseridos na situação específica da empresa. Outro fator relevante, que contribuiu para sua escolha, é a participação efetiva do avaliado e avaliador, possibilitando transparência e elucidação de todos os aspectos abordados na avaliação.

6. METODOLOGIA PARA REALIZAÇÃO DO PROJETO

6.1 PLANO DA POPULAÇÃO

Neste trabalho serão avaliada todas as chefias intermediárias da Empresa, as quais ocupam cargos ao nível de Chefe de Seção, sendo a maioria, subordinados a gerentes de departamento. No total serão 32 pessoas avaliadas que ocupam os seguintes cargos:

CARGO	FREQUÊNCIA
. Superv Adm Salários/Rec Sel	01
. Superv Treinamento/Desenv	01
. Superv Recursos Humanos	01
. Superv Transp/Serv Gerais	01
. Superv Cadastro/Crédipo	01
. Superv Cobrança	01
. Superv CAD/CRED/COB	01
. Superv Contas a Pagar	01
. Superv Jurídico	01
. Superv Publicidade	01
. Superv Televendas	03
. Superv Vendas Internas	05
. Superv Vendas Externas	02
. Superv Escritório Regional	02
. Superv Produto	08
. Superv Controle de Estoque	01
. Superv Assit Técnica	01

CARACTERÍSTICAS GERAIS DA POPULAÇÃO

- Local de trabalho: dos 32 avaliados, 7 atuam na filial de Joinville, 02 nos Escritórios de Blumenau e Londrina e os 23 demais, na matriz em Curitiba.
- Idade média: todos tem idade superior a 25 e inferior a 60 anos, por ser esta a norma da Empresa, sendo que a maioria concentra-se entre 35 a 45 anos de idade.
- Sexo: dos 32 avaliados, 3 são mulheres.
- Estado civil: todos são casados.
- Escolaridade: 12 possuem formação universitária, 18 possuem 2º grau e 2 estão à nível de 1º grau

6.2 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

6.2.1 Descrição das Características do Instrumento

Será adotado como instrumento de coleta de dados dois modelos de formulário para o levantamento de potencial, que para facilidade de entendimento, serão chamados de Modelo I e Modelo II.

6.2.2 Tipologia dos Modelos

Os dois modelos são compostos por 16 fatores cada, os quais foram escolhidos pela Diretoria da Empresa, num rol de 50 fatores apresentados, como sendo aqueles mais relevantes no perfil desejado. Chefes de Seção que possuem potencial para ascensão na empresa. Os fatores escolhidos foram:

- 01- Habilidade Analítica: Habilidade de identificar as relações existentes entre os componentes internos e externos de um ambiente/situação, problema/oportunidade.
- 02- Visão Global do Ambiente: Habilidade de individualizar e prever relações entre subsistemas que compõem um sistema.
- 03- Criatividade: Habilidade de apresentar respostas inovadoras para problemas conhecidos; capacidade de combinar de modo original fatos conhecidos. Essa capacidade é requerida para estudar novas formas organizacionais e para tomar decisões inovadoras.
- 04- Planejamento: Habilidade de organizar os recursos com flexibilidade de modo a tornar o sistema apto para responder adequadamente às diferentes situações.
- 05- Habilidade de Comunicação: Relacionada à habilidade e à prontidão de transmissão a outros, do objetivo, metas, resultados esperados, assim como dar e receber "feed backs", indicações e informações.
- 06- Habilidade de Delegar: Capacidade de identificar os níveis que dispõem de competência eficiente e de informações suficientes para tomar decisões, e assim poder envolvê-los nas decisões correspondentes.
- 07- Tomada de Decisão: Capacidade de analisar, decidir ou resolver problemas prontamente e bem, tanto em condições incertas (como informações incompletas) quanto em decisões de maior risco (apesar de calculado).
- 08- Desenvolvimento de Subordinados: Habilidade para criar

condições favoráveis para liberar potenciais, proporcionando orientação e encorajando o crescimento pessoal e profissional dos colaboradores.

- 09- Habilidade de Percepção Interpessoal: Capacidade de perceber, interpretar e reagir adequadamente às expectativas, comportamentos e necessidades de outras pessoas.
- 10- Habilidade de Gerenciar Conflitos: Habilidade de identificar claramente as áreas de conflito e de analisar com a outra parte as razões e as soluções possíveis.
- 11- Habilidade de Gerenciar a Ambivalência: Habilidade de gerenciar corretamente situações nas quais coexistem diferentes exigências, valores e/ou posicionamentos.
- 12- Impacto: Capacidade de criar uma boa impressão, captar atenção e respeito, adquirir confiança e conseguir reconhecimento pessoal.
- 13- Liderança: Capacidade de influir nas atividades do grupo, em que todos os esforços sejam canalizados para a realização dos objetivos, nas mais variadas situações.
- 14- Habilidade para Suportar o Stress: Capacidade de manter suas atividades em um alto nível quantitativo e qualitativo, mesmo em situações adversas não previsíveis, difíceis ou problemáticas (situações de pressão).
- 15- Habilidade de Autocrítica: Habilidade de usar o controle dos resultados com a finalidade de checar se suas opiniões, ações e decisões correspondem aos objetivos e, se for necessário, modificá-las sem precisar ser chamado à

atenção.

- 16- Motivação à Autonomia: Iniciativa própria para apresentar idéias ou soluções para problemas, estabelecendo objetivos desafiantes, procurando influenciar o curso dos acontecimentos.

6.2.3 Descrição do Uso do Instrumento de Coleta de Dados

O Modelo I (anexo I) destina-se a auto avaliação do próprio Chefe de Seção e será preenchido no momento, ou seja, após a divulgação, em reunião gerencial, do programa que a Empresa está realizando. Os 32 avaliados reunidos receberão todas as informações sobre o programa e seus objetivos e terão tempo suficiente para responder às questões da auto-avaliação.

O Modelo II (anexo II) será preenchido pelos atuais Gerentes de Departamentos, portanto, superiores imediatos dos Chefes de Seção.

Ambos os modelos são auto-explicativos e de fácil compreensão.

7. FORMA DE TABULAÇÃO DOS DADOS OBTIDOS

A tabulação dos resultados ocorrerá através do cruzamento dos pesos atribuídos a cada fator, com o resultado das avaliações do Chefe de Seção e seu superior.

Além da utilização citada, os formulários também servirão de base para traçar o perfil adequado para cada cargo, para tanto, foi formado um comitê que definiu os pesos dos fatores para cada cargo, subdividindo os 16 fatores em: Extremamente Necessários, Necessários e Desejáveis, para os cargos, conforme pode-se observar nos gráficos dos resultados, chamados de gráfico comparativo de potencial. Após a tabulação dos resultados haverá um "feed back" da avaliação, onde avaliado e avaliador trocarão informações sobre os fatores, enfocando os pontos fortes e os não tão fortes, a fim de definirem um planejamento para o desenvolvimento do potencial dos Chefes de Seção.

Este resultado será demonstrado através do "Gráfico Comparativo de Potencial" (anexo 3). Como definido no perfil do cargo, em habilidades extremamente necessárias, os avaliados receberão peso 5, nas necessárias peso 4, e nas desejáveis, peso 3. Desta forma, a ordem dos fatores no gráfico se alteram dependendo do cargo em questão.

Através desse gráfico poderá analisar como o avaliado se vê no desempenho de suas funções, como é visto por seu superior e qual é o perfil que a empresa definiu para seu cargo. Calculará a pontuação final obtida na avaliação, sendo que

cada cargo terá sempre as 3 pontuações, ou seja, o perfil, a auto-avaliação e a avaliação da chefia como demonstra o "Quadro de Classificação" (anexo 4). O cálculo será feito da seguinte maneira:

- Perfil - multiplica-se a pontuação atribuída a cada fator pelo peso máximo, ou seja, 5.
- Auto avaliação e Avaliação da Chefia - multiplica-se a classificação obtida pelo peso atribuído ao perfil do cargo, ou seja, a linha verde ou azul do gráfico pela linha vermelha.

Com estes demonstrativos, avaliado e avaliador poderão trocar todas as informações analisadas e traçar um plano de desenvolvimento, se fôr o caso.

A Diretoria da Empresa terá condições de identificar os Chefes de Seção que devem ser preparados para ocupar, futuramente as funções de Gerente de Divisão. Terá também condições de avaliar quais Chefes de Seção não estão correspondendo e talvez devam ser desligados da Empresa, caso daqueles que obtiverem classificação muito abaixo do perfil necessário para o cargo.

8. CRONOGRAMA PARA IMPLANTAÇÃO DO PROJETO

ETAPAS Semana	EVENTOS	PRIMEIRO MÊS				SEGUNDO MÊS			
		1 Semana	2 Semana	3 Semana	4 Semana	1 Semana	2 Semana	3 Semana	4
01	A	X							
02	B		X						
03	C			X					
04	D			X	X				
05	E					X	X		
06	F						X	X	
07	G								X

DESCRIÇÃO DOS EVENTOS:

A - Contato com a empresa

B - Aplicação dos formulários de avaliação

C - Recolhimento dos formulários de avaliação

D - Tabulação da avaliação

E - Elaboração dos gráficos e quadro demonstrativo

F - Análise dos resultados

G - Apresentação dos resultados à Diretoria

ANÁLISE DE POTENCIAL

AVALIADO _____

CARGO _____

DEPARTAMENTO _____

A Análise de Potencial visa prever e projetar o quanto mais uma pessoa poderá contribuir, ou de que modo poderá se sair em um cargo superior ao atual. Esta análise relaciona-se com características e habilidades do avaliado já demonstradas parcialmente em sua vida profissional.

Assinale a alternativa onde o avaliado se enquadra.

SOLUÇÕES DE PROBLEMAS

HABILIDADE ANALÍTICA - Habilidade de identificar as relações existentes entre os componentes internos e externos de um ambiente/situação, problema/opportunidade.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Superficial: Não aprofunda os problemas e situações. Descreve suas atividades geralmente de modo incompleto.	 	Preciso: Compreende as particularidades. Dá atenção a detalhes. Consegue dados, informações e elementos para solucionar um problema.	 	identifica muitas variáveis de um problema, sabe como classificá-lo por ordem de importância formulando soluções alternativas.

VISÃO GLOBAL DO AMBIENTE - Habilidade de individualizar e prever relações entre elementos importantes, entre subsistemas que compõem um sistema.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tende considerar os fatos e variáveis separadamente. Não vê conexões e prioridades entre os diversos elementos de um problema. É incapaz de pensar de modo estratégico.	 	Quase sempre é hábil em relacionar fatos aparentemente independentes. Atribui prioridade corretamente. Sabe como interpretar relações existentes entre subsistemas e como agir de acordo.	 	Hábil em relacionar fatos aparentemente independentes e prever as consequências destas interações. Dados certos sintomas, é capaz de prever a relação entre subsistemas e suas consequências.

CRIATIVIDADE - Habilidade de identificar problemas desconhecidos ou de apresentar respostas para problemas conhecidos; capacidade de combinar de modo original fatos conhecidos visando solucionar problemas conhecidos. Esta capacidade é requerida para estudar novas formas organizacionais e para tomar decisões inovadoras que não se referem ao passado, mas sim ao presente e a situações específicas.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ao tomar decisões ou solucionar problemas, tende a prender-se a experiência anteriores. Trabalha "voltado para o passado".	 	Em geral possui habilidades em indicar soluções inovadoras para problemas técnicos ou organizacionais.	 	Identifica novos pontos de vista referentes a problemas que devem ser solucionados, reestrutura as reclamações e encontra soluções inovadoras.

HABILIDADES GERENCIAIS BÁSICAS

PLANEJAMENTO - Habilidade de organizar os recursos com flexibilidade de modo a tornar o sistema apto para responder adequadamente às diferentes situações.

□	□	□	□
<p>Não organiza adequadamente os recursos para o trabalho diário. Em geral não possui habilidade para planejar, de modo adequado, os eventos previsíveis.</p>	<p> </p>	<p>Organiza seus recursos bem como aqueles de seu setor, tendo em vista os eventos previsíveis. Seu setor está habilitado a trabalhar eficazmente e, dentro de certos limites, mesmo quando em situações atípicas.</p>	<p> </p>
			<p>Organiza de modo flexível seus recursos e os de seu setor, ao sentido de enfrentar até mesmo eventos imprevistos, utilizando-se de todos os recursos disponíveis.</p>

HABILIDADE DE COMUNICAÇÃO - Relacionada a habilidade e a prontidão de transmissão a outros, de objetivos, metas, resultados esperados, assim como dar e receber feed backs, indicações e informações.

□	□	□	□
<p>Transmite conceitos e expressa opiniões de modo confuso e não claro. Quando se fala com ele, frequentemente tom-se a impressão de que é dispersivo e não explícito.</p>	<p> </p>	<p>Expressa-se claramente com o objetivo de tornar-se bem compreendido. Escolhe uma linguagem adequada em função do seu interlocutor.</p>	<p> </p>
			<p>Expressa-se claramente com objetivo de tornar-se bem compreendido. Possui ótima capacidade de persuasão e grande audiência.</p>

HABILIDADE DE DELEGAR - Capacidade de identificar os níveis que dispõem de competência eficaz e de informações suficientes para tomar decisões, e assim poder envolvê-los nas decisões correspondentes.

□	□	□	□
<p>Tende a centralizar as tarefas e até mesmo as decisões. Está frequentemente sobrecarregado de trabalho, enquanto que seus subordinados têm relativamente pouco a fazer. Tende a filtrar as informações. Dedicar a maior parte do seu tempo controlando as atividades dos seus subordinados.</p>	<p> </p>	<p>Delega tarefas e transmite informações suficientes para levá-las adiante. Baseado em suas competências e informações, envolve os subordinados nas decisões a serem tomadas no seu setor. Tende a controlar muito mais os resultados do que o modo como são conseguidos.</p>	<p> </p>
			<p>Delega os objetivos explicando suas expectativas e fornecendo todas as informações necessárias para atingi-los. Envolve sua equipe com as decisões a serem tomadas, baseado em suas competências.</p>

TOMADA DE DECISÃO - Capacidade de analisar, decidir ou resolver problemas prontamente e bem, tanto em condições incertas (como informações incompletas) quanto em decisões de maior risco (apesar de calculado).

□	□	□	□
<p>Frequentemente pede a aprovação do seu superior antes de tomar decisões de sua competência. Tende a retardar a tomada de decisão.</p>	<p> </p>	<p>Decide eficazmente em seu campo de atuação; mas necessita de dados completos e situações claras para fazê-lo. Prefere não assumir riscos.</p>	<p> </p>
			<p>Não fica bloqueado por situações imprevistas. Quando é estritamente necessário, toma decisões que poderiam ser tomadas por outros, assume riscos.</p>

DESENVOLVIMENTO DOS SUBORDINADOS - Habilidade para criar condições favoráveis para liberar potenciais, proporcionando orientação e encorajando o crescimento pessoal e profissional.

□	□	□	□	□
<p>Tende a valorizar seus subordinados ou a supervalorizá-los de modo irrealístico. Tem tendências a não ensinar coisas que não estejam estritamente relacionadas com suas atividades específicas.</p>	<p> </p>	<p>Avalia realisticamente as possibilidades de crescimento de seus subordinados e favorece seu processo de crescimento. Sempre que possível delega com o respectivo treinamento.</p>	<p> </p>	<p>Compromete-se pessoalmente na realização profissional de seus subordinados. Utiliza a avaliação como um instrumento de formação e de crescimento profissional dos subordinados. Possui pelo menos um subordinado hábil para substituí-lo no seu cargo.</p>

RELACIONAMENTO INTERPESSOAL

HABILIDADE DE PERCEPÇÃO INTERPESSOAL - Capacidade de perceber, interpretar e reagir adequadamente às expectativas, comportamentos e necessidades de outras pessoas.

□	□	□	□	□
<p>Não é muito aberto a fatos interpessoais. Às vezes comete erros que atrapalham a si e a seu interlocutor. Tem dificuldade de ser aceito, já que é pouco comunicativo.</p>	<p> </p>	<p>Interpreta corretamente as relações interpessoais existentes e adapta-se de acordo com o necessário. Sabe como tratar as pessoas.</p>	<p> </p>	<p>É muito atento em interpretar corretamente as relações interpessoais e em prever as consequências de suas ações no relacionamento existente. Sabe o que esperar dos outros e como consegui-lo.</p>

HABILIDADE DE GERENCIAR CONFLITOS - Habilidade de identificar claramente as áreas de conflito e de analisar com a outra parte as razões e as soluções possíveis.

□	□	□	□	□
<p>Não consegue expressar com convicção seu descontentamento. Quando entra em conflito com outras opiniões, tende a conservar-se e/ou reagir de imediato.</p>	<p> </p>	<p>Consegue expressar claramente seu descontentamento em situações de conflito. Tende a firmar compromissos, mesmo quando isto envolve recursos psicológicos e grande quantidade de tempo.</p>	<p> </p>	<p>Consegue expressar claramente seu descontentamento em situações de conflito. Consegue entender o ponto de vista de seu interlocutor. Consegue encontrar soluções satisfatórias. A situação de conflito não diminui a sua eficácia.</p>

HABILIDADE DE GERENCIAR A AMBIVALÊNCIA - Habilidade de gerenciar corretamente situações nas quais coexistem diferentes exigências, valores e/ou posicionamentos.

□	□	□	□	□
<p>Tende a tomar posições radicais em cada problema. Está quase sempre em busca das certezas. Desorienta-se diante de situações confusas.</p>	<p> </p>	<p>Aceita soluções incertas e ambíguas conseguindo coordená-las adequadamente. Aceita os que possuem idéias diferentes.</p>	<p> </p>	<p>Não perde sua eficácia em situações incertas ou ambíguas. Aceita idéias diferentes e procura explorá-las.</p>

IMPACTO - Capacidade de criar uma boa impressão, captar atenção e respeito, adquirir confiança e conseguir reconhecimento pessoal.

□		□		□		□		□
Não consegue causar boa impressão. Sua forma de agir gera desconfiança nos demais.	 	Não consegue causar boa impressão inicial, conquistando o respeito e a confiança das pessoas através de seu trabalho.	 	Consegue causar boa impressão, que mantém através de seu trabalho e de sua maneira de agir. Consegue facilmente reconhecimento pessoal e respeito.	 			

LIDERANÇA - Capacidade de influir nas atividades do grupo, que todos os esforços sejam canalizados para a realização dos objetivos, nas mais variadas situações.

□		□		□		□		□
Não consegue reconhecer diferentes situações, mantendo sempre uma mesma forma de atuação junto ao grupo. -Necessita impor-se para que os objetivos sejam alcançados.	 	Consegue com que o grupo atinja aos objetivos, mas às vezes demonstra dificuldades para perceber e atuar em determinadas situações.	 	Faz com que o grupo trabalhe para atingir aos objetivos, pois consegue diferenciar situações de trabalho assim como reconhece as diferenças individuais existentes em seu grupo, atuando conforme cada situação.	 			

HABILIDADES EMOCIONAIS E ATITUDES

HABILIDADE PARA SUPORTAR O STRESS - Capacidade de manter suas atividades em um alto nível quantitativo e qualitativo, mesmo em situações não previsíveis difíceis e problemáticas (situações de pressão).

□		□		□		□		□
Confunde-se quando tem que gerenciar muito trabalho ao mesmo tempo. Não consegue olhar com tranquilidade para os "PEAKS" de seu trabalho. Agita-se e perde a eficácia em situações que, mesmo por pequenos períodos, apresentam um excesso de trabalho.	 	Controla-se para conservar a eficácia e manter-se equilibrado, quando existe um excesso de trabalho ou quando tem que realizar muito trabalho ao mesmo tempo.	 	O "PEAK" do trabalho estimula sua eficácia. Trabalha bem sob pressão, mantendo sua tranquilidade.	 			

HABILIDADE DE AUTOCRÍTICA - Habilidade de usar o Controle dos resultados com a finalidade de checar se suas opiniões, ações e decisões correspondem aos objetivos e, se for necessário, modificá-los sem precisar ser chamado atenção.

□		□		□		□		□
Tem muita dificuldade para reconhecer seus erros e o faz somente quando é forçado. Torna-se excessivamente deprimido por seus erros, que podem fazê-lo perder sua eficácia. Tende a impor seus pontos de vista.	 	Admite seus erros. Modifica seu comportamento quando compreende que os resultados conseguidos são inadequados. Aceita contribuições de outros.	 	Admite seus erros sem sentir-se frustrado. Usa seus erros com finalidade de compreender melhor os problemas e de crescer em seu profissionalismo.	 			

MOTIVAÇÃO À AUTONOMIA - Iniciativa própria para apresentar idéias ou soluções para problemas, estabelecendo objetivos desafiantes, procurando influenciar o curso dos acontecimentos.



Possui pouca iniciativa teórica e prática.
Raramente estabelece objetivos desafiantes.
Frequentemente procura outros quando depara com problemas ou quando tem que tomar decisão.



||
||
||
||
||
||
||
||
||
||



Possui iniciativa de apresentar idéias ou soluções para problemas.
Não toma, porém, iniciativas por si mesmo nem demonstra possuir iniciativa prática ao colocar automaticamente em ação as sugestões do seu superior.



||
||
||
||
||
||
||



Estabelece objetivos desafiantes sem ser explicitamente pedido. Procura auxílio de outros somente quando é necessário. Por exemplo: Por falta de conhecimentos específicos.

ANÁLISE DE POTENCIAL

AVALIADOR _____

AVALIADO _____

CARGO _____

DEPARTAMENTO _____

A Análise de Potencial visa prever e projetar o quanto mais uma pessoa poderá contribuir, ou de que modo poderá se sair em um cargo superior ao atual. Esta análise relaciona-se com características e habilidades do avaliado já demonstradas parcialmente em sua vida profissional.

Assinale a alternativa onde o avaliado se enquadra.

SOLUÇÕES DE PROBLEMAS

HABILIDADE ANALÍTICA - Habilidade de identificar as relações existentes entre os componentes internos e externos de um ambiente/situação, problema/oportunidade.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Superficial: Não aprofunda os problemas e situações. Descreve suas atividades geralmente de modo incompleto.	 	Preciso: Compreende as particularidades. Dá atenção a detalhes. Consegue dados, informações e elementos para solucionar um problema.	 	Identifica muitas variáveis de um problema, sabe como classificá-lo por ordem de importância formulando soluções alternativas.

VISÃO GLOBAL DO AMBIENTE - Habilidade de individualizar e prever relações entre elementos importantes, entre subsistemas que compõem um sistema.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tende considerar os fatos e variáveis separadamente. Não vê conexões e prioridades entre os diversos elementos de um problema. É incapaz de pensar de modo estratégico.	 	Quase sempre é hábil em relacionar fatos aparentemente independentes. Atribui prioridade corretamente. Sabe como interpretar relações existentes entre subsistemas e como agir de acordo.	 	Hábil em relacionar fatos aparentemente independentes e prever as consequências destas interações. Dados certos sintomas, é capaz de prever a relação entre subsistemas e suas consequências.

CRIATIVIDADE - Habilidade de identificar problemas desconhecidos ou de apresentar respostas para problemas conhecidos; capacidade de combinar de modo original fatos conhecidos visando solucionar problemas conhecidos. Esta capacidade é requerida para estudar novas formas organizacionais e para tomar decisões inovadoras que não se referem ao passado, mas sim ao presente e a situações específicas.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ao tomar decisões ou solucionar problemas, tende a prender-se a experiências anteriores. Trabalha "voltado para o passado".	 	Em geral possui habilidades em indicar soluções inovadoras para problemas técnicos ou organizacionais.	 	Identifica novos pontos de vista referentes a problemas que devem ser solucionados, reestrutura as reclamações e encontra soluções inovadoras.

HABILIDADES GERENCIAIS BÁSICAS

PLANEJAMENTO - Habilidade de organizar os recursos com flexibilidade de modo a tornar o sistema apto para responder adequadamente às diferentes situações.

□	□	□	□	□
<p>Não organiza adequadamente os recursos para o trabalho diário. Em geral não possui habilidade para planejar, de modo adequado, os eventos previsíveis.</p>	<p> </p>	<p>Organiza seus recursos bem como aqueles de seu setor, tendo em vista os eventos previsíveis. Seu setor está habilitado a trabalhar eficazmente e, dentro de certos limites, mesmo quando em situações atípicas.</p>	<p> </p>	<p>Organiza de modo flexível seus recursos e os de seu setor, ao sentido de enfrentar até mesmo eventos imprevistos, utilizando-se de todos os recursos disponíveis.</p>

HABILIDADE DE COMUNICAÇÃO - Relacionada a habilidade e a prontidão de transmissão a outros, de objetivos, metas, resultados esperados, assim como dar e receber feed backs, indicações e informações.

□	□	□	□	□
<p>Transmite conceitos e expressa opiniões de modo confuso e não claro. Quando se fala com ele, frequentemente tem-se a impressão de que é dispersivo e não explícito.</p>	<p> </p>	<p>Expressa-se claramente com o objetivo de tornar-se bem compreendido. Escolhe uma linguagem adequada em função do seu interlocutor.</p>	<p> </p>	<p>Expressa-se claramente com objetivo de tornar-se bem compreendido. Possui ótima capacidade de persuasão e grande audiência.</p>

HABILIDADE DE DELEGAR - Capacidade de identificar os níveis que dispõem de competência eficaz e de informações suficientes para tomar decisões, e assim poder envolvê-los nas decisões correspondentes.

□	□	□	□	□
<p>Tende a centralizar as tarefas e até mesmo as decisões. Está frequentemente sobrecarregado de trabalho, enquanto que seus subordinados têm relativamente pouco a fazer. Tende a filtrar as informações. Dedicar a maior parte do seu tempo controlando as atividades dos seus subordinados.</p>	<p> </p>	<p>Delega tarefas e transmite informações suficientes para levá-las adiante. Baseado em suas competências e informações, envolve os subordinados nas decisões a serem tomadas no seu setor. Tende a controlar muito mais os resultados do que o modo como são conseguidos.</p>	<p> </p>	<p>Delega os objetivos explicando suas expectativas e fornecendo todas as informações necessárias para atingi-los. Envolve sua equipe com as decisões a serem tomadas, baseado em suas competências.</p>

TOMADA DE DECISÃO - Capacidade de analisar, decidir ou resolver problemas prontamente e bem, tanto em condições incertas (como informações incompletas) quanto em decisões de maior risco (apesar de calculado).

□	□	□	□	□
<p>Frequentemente pede a aprovação do seu superior antes de tomar decisões de sua competência. Tende a retardar a tomada de decisão.</p>	<p> </p>	<p>Decide eficazmente em seu campo de atuação; mas necessita de dados completos e situações claras para fazê-lo. Prefere não assumir riscos.</p>	<p> </p>	<p>Não fica bloqueado por situações imprevistas. Quando é estritamente necessário, toma decisões que poderiam ser tomadas por outros, assume riscos.</p>

DESENVOLVIMENTO DOS SUBORDINADOS - Habilidade para criar condições favoráveis para liberar potenciais, proporcionando orientação e encorajando o crescimento pessoal e profissional.

□	□	□	□	□
<p>Tende a valorizar seus subordinados ou a supervalorizá-los de modo irrealístico. Tem tendências a não ensinar coisas que não estejam estritamente relacionadas com suas atividades específicas.</p>	<p> </p>	<p>Avalia realisticamente as possibilidades de crescimento de seus subordinados e favorece seu processo de crescimento. Sempre que possível delega com o respectivo treinamento.</p>	<p> </p>	<p>Compromete-se pessoalmente na realização profissional de seus subordinados. Utiliza a avaliação como um instrumento de formação e de crescimento profissional dos subordinados. Possui pelo menos um subordinado hábil para substituí-lo no seu cargo.</p>

RELACIONAMENTO INTERPESSOAL

HABILIDADE DE PERCEPÇÃO INTERPESSOAL - Capacidade de perceber, interpretar e reagir adequadamente às expectativas, comportamentos e necessidades de outras pessoas.

□	□	□	□	□
<p>Não é muito aberto a fatos interpessoais. Às vezes comete erros que atrapalham a si e a seu interlocutor. Tem dificuldade de ser aceito, já que é pouco comunicativo.</p>	<p> </p>	<p>Interpreta corretamente as relações interpessoais existentes e adapta-se de acordo com o necessário. Sabe como tratar as pessoas.</p>	<p> </p>	<p>É muito atento em interpretar corretamente as relações interpessoais e em prever as consequências de suas ações no relacionamento existente. Sabe o que esperar dos outros e como conseguí-lo.</p>

HABILIDADE DE GERENCIAR CONFLITOS - Habilidade de identificar claramente as áreas de conflito e de analisar com a outra parte as razões e as soluções possíveis.

□	□	□	□	□
<p>Não consegue expressar com convicção seu descontentamento. Quando entra em conflito com outras opiniões, tende a conservar-se e/ou reagir de imediato.</p>	<p> </p>	<p>Consegue expressar claramente seu descontentamento em situações de conflito. Tende a firmar compromissos, mesmo quando isto envolve recursos psicológicos e grande quantidade de tempo.</p>	<p> </p>	<p>Consegue expressar claramente seu descontentamento em situações de conflito. Consegue entender o ponto de vista de seu interlocutor. Consegue encontrar soluções satisfatórias. A situação de conflito não diminui a sua eficácia.</p>

HABILIDADE DE GERENCIAR A AMBIVALENCIA - Habilidade de gerenciar corretamente situações nas quais coexistem diferentes exigências, valores e/ou posicionamentos.

□	□	□	□	□
<p>Tende a tomar posições radicais em cada problema. Está quase sempre em busca das cortezas. Desorienta-se diante de situações confusas.</p>	<p> </p>	<p>Aceita soluções incertas e ambíguas conseguindo coordená-las adequadamente. Aceita os que possuem idéias diferentes.</p>	<p> </p>	<p>Não perde sua eficácia em situações incertas ou ambíguas. Aceita idéias diferentes e procura explorá-las.</p>

IMPACTO - Capacidade de criar uma boa impressão, captar atenção e respeito, adquirir confiança e conseguir reconhecimento pessoal.

□		□		□		□
<p>Não consegue causar boa impressão. Sua forma de agir gera desconfiança nos demais.</p>	 	<p>Não consegue causar boa impressão inicial, conquistando o respeito e a confiança das pessoas através de seu trabalho.</p>	 	<p>Consegue causar boa impressão, que mantém através de seu trabalho e de sua maneira de agir. Consegue facilmente reconhecimento pessoal e respeito.</p>	 	

LIDERANÇA - Capacidade de influir nas atividades do grupo, que todos os esforços sejam canalizados para a realização dos objetivos, nas mais variadas situações.

□		□		□		□
<p>Não consegue reconhecer diferentes situações, mantendo sempre uma mesma forma de atuação junto ao grupo. Necessita impor-se para que os objetivos sejam alcançados.</p>	 	<p>Consegue com que o grupo atinja aos objetivos, mas às vezes demonstra dificuldades para perceber e atuar em determinadas situações.</p>	 	<p>Faz com que o grupo trabalhe para atingir aos objetivos, pois consegue diferenciar situações de trabalho assim como reconhece as diferenças individuais existentes em seu grupo, atuando conforme cada situação.</p>	 	

HABILIDADES EMOCIONAIS E ATITUDES

HABILIDADE PARA SUPORTAR O STRESS - Capacidade de manter suas atividades em um alto nível quantitativo e qualitativo, mesmo em situações não previsíveis difíceis e problemáticas (situações de pressão).

□		□		□		□
<p>Confunde-se quando tem que gerenciar muito trabalho ao mesmo tempo. Não consegue olhar com tranquilidade para os "PEAKS" de seu trabalho. Agita-se e perde a eficácia em situações que, mesmo por pequenos períodos, apresentam um excesso de trabalho.</p>	 	<p>Controla-se para conservar a eficácia e manter-se equilibrado, quando existe um excesso de trabalho ou quando tem que realizar muito trabalho ao mesmo tempo.</p>	 	<p>O "PEAK" do trabalho estimula sua eficácia. Trabalha bem sob pressão, mantendo sua tranquilidade.</p>	 	

HABILIDADE DE AUTOCRÍTICA - Habilidade de usar o Controle dos resultados com a finalidade de checar se suas opiniões, ações e decisões correspondem aos objetivos e, se for necessário, modifica-os sem precisar ser chamado atenção.

□		□		□		□
<p>Tem muita dificuldade para reconhecer seus erros e o faz somente quando é forçado. Torna-se excessivamente deprimido por seus erros, que pode fazê-lo perder sua eficácia. Tende a impor seus pontos de vista.</p>	 	<p>Admite seus erros. Modifica seu comportamento quando compreende que os resultados conseguidos são inadequados. Aceita contribuições de outros.</p>	 	<p>Admite seus erros sem sentir-se frustrado. Usa seus erros com finalidade de compreender melhor os problemas e de crescer em seu profissionalismo.</p>	 	

MOTIVAÇÃO À AUTONOMIA - Iniciativa própria para apresentar idéias ou soluções para problemas, estabelecendo objetivos desafiantes, procurando influenciar o curso dos acontecimentos.



Possui pouca iniciativa teórica e prática.
Raramente estabelece objetivos desafiantes.
Frequentemente procura outros quando depara com problemas ou quando tem que tomar decisão.



||
||
||
||
||
||
||
||
||
||



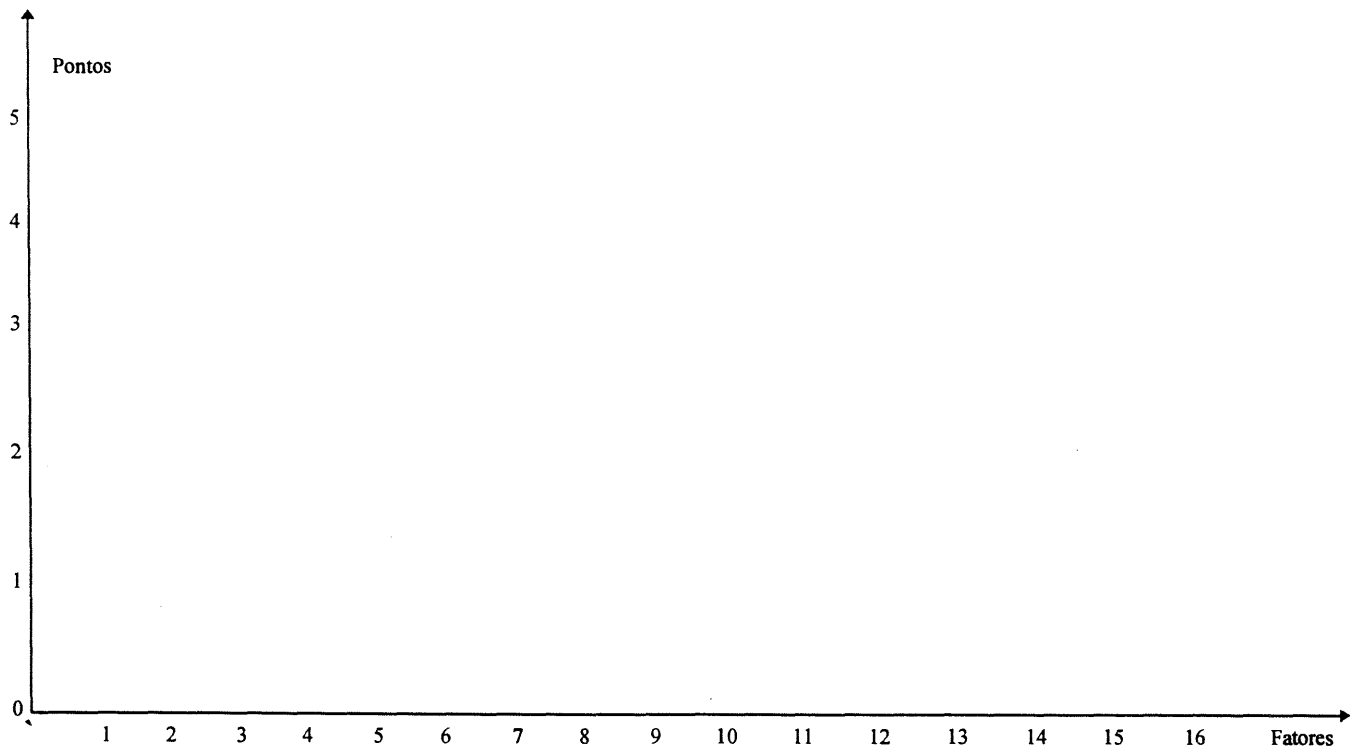
Possui iniciativa de apresentar idéias ou soluções para problemas.
Não toma, porém, iniciativas por si mesmo nem demonstra possuir iniciativa prática ao colocar automaticamente em ação as sugestões do seu superior.



||
||
||
||
||
||
||



Estabelece objetivos desafiantes sem ser explicitamente pedido. Procura auxílio de outros somente quando é necessário. Por exemplo: Por falta de conhecimentos específicos.



Legenda de Fatores:

01 Hab. Analítica	09 Hab P Interpessoal
02 Visão Geral Ambiente	10 Hab Ger Conflitos
03 Criatividade	11 Hab Ger Ambivalências
04 Planejamento	12 Impacto
05 Hab Comunicação	13 Lideranca
06 Hab de Delegar	14 Hab Suport Stress
07 Tomada de Decisão	15 Hab de Autocritica
08 Desenv. Subordinados	16 Motivação à Autonomia

CARGO	AVA LIA ÇÃO	FATORES																TOTAL
		01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	
		KKKKK	A															
C																		
YYYYY	A																	
	C																	
XXXXX	A																	
	C																	

A - Auto-avaliação
 C - Avaliação da Chefia

Legenda de Fatores:

01 Hab. Analítica	09 Hab P Interpessoal
02 Visão Geral Ambiente	10 Hab Ger Conflitos
03 Criatividade	11 Hab Ger Ambivalências
04 Planejamento	12 Impacto
05 Hab Comunicação	13 Liderança
06 Hab de Delegar	14 Hab Suport Stress
07 Tomada de Decisão	15 Hab de Autocritica
08 Desenv. Subordinados	16 Motivação à Autonomia

BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

- BERGAMINI, Cecília. Avaliação de desempenho humano na empresa. São Paulo, Atlas 1986.
- HESKETH, José Luiz. Diagnóstico organizacionnal, Petrópolis, Editora Vozes, 1979.
- LEOCÁDIO, Nelson. O Processo do desenvolvimento gerencial. São Paulo, Sumus Editorial, 1982.
- MALVESZZI, Sigmar. Apostila do curso de especialização, 1987.
- MOSCOVICI, Fela. Renascença organizacional. Rio de Janeiro, LTC, 1988.
- PONTES, Benedito Rodrigues. Avaliação de desempenho. São Paulo, LTR, 1986
- RAINHO, Otacílio. Manual CEPA, 1952.
- REZENDE, Enio. Cargos . Salários e carreira. São Paulo, Sumus Editorial, 1991.
- UFPR, Normas de apresentação de trabalhos/8 vol - 2 ed, Curitiba,UFPR, 1992.
- VELS, Augusto. Diccionario de grafologia y terminos pisicologicos afines, Barcelona, Editorial Herder, 1983.