

## **Identificar pessoas para assumir posições de maior complexidade no contexto do processo sucessório: um modelo teórico**

### **Resumo**

A literatura sobre sucessão não esclarece como as organizações identificam pessoas aptas para assumir atribuições e responsabilidades de liderança de maior complexidade. Com base nas teorias de níveis de complexidade e de liderança, este ensaio propõe um modelo teórico que sirva para mais bem delinear futuros estudos sobre esta questão, relevante na estruturação de um processo sucessório efetivo.

Palavras-chave: sucessão, desempenho, potencial.

### ***Identifying people to assume more complex positions in the context of the succession process: a theoretical model***

### **Abstract**

*The literature on succession does not address the issue of how organizations identify individuals that are ready to take on more complex leadership assignments and responsibilities. Based upon theories of level of complexity and leadership, this essay proposes a theoretical model that serves to better delineate future research on the issue, which is of relevance for structuring of an effective succession process.*

*Key words: succession, performance, potential.*

---

<sup>1</sup> Graduação: Bacharel em Economia pela Unicamp. Pós graduação: Mestrado em Administração - Foco em Recursos Humanos na Universidade de São Paulo

## Introdução

O tema da sucessão é relevante porque a própria sobrevivência das empresas depende de dispor de pessoas em todos os níveis organizacionais aptas para assumir posições críticas abertas pela saída de seus atuais ocupantes (ROTHWELL, 2010).

No passado, a baixa concorrência e a relativa estabilidade e previsibilidade do ambiente de negócios permitiam abordar a questão sucessória como reposição. A preocupação central era identificar um ou mais back-ups para as posições sêniores a partir de um quadro de empregados que permaneciam durante toda sua vida profissional na mesma empresa e que confiavam a gestão de suas carreiras ao empregador (DUTRA, 1996; FRIEDMAN, 1985; HALL, 1986; VANCIL, 1987).

A reengenharia e os processos de downsizing, comuns nas décadas de 1980-1990, quebraram o contrato psicológico até então predominante nas relações entre empregadores e empregados, em que os primeiros garantiam segurança a seus funcionários e os últimos, sua fidelidade à empresa (LEIBMAN; BRUER; MAKI, 1996). Os empregados tornaram-se menos dispostos a abrir mão de suas expectativas pessoais e profissionais em favor dos interesses organizacionais (DUTRA, 2010a).

Diante desse contexto de mudanças, muitas empresas passaram a planejar a sucessão, não apenas de seus líderes sêniores, mas também de outros níveis organizacionais considerados críticos para o sucesso do negócio (HALL, 1986). Também passaram a avaliar os candidatos à sucessão com base em critérios objetivos que permitem identificar e atender às suas necessidades de desenvolvimento (ROTHWELL, 2010).

Não obstante os avanços, dois em cada cinco novos CEOs fracassam menos de dezoito meses após terem assumido a nova posição (CHARAN, 2005) e essa proporção é ainda maior nas promoções envolvendo os demais níveis de liderança: um para cada três (BERNTHAL; WELLINS, 2006). O equívoco das organizações está em assumir a premissa de que o bom desempenho do indivíduo na posição atual indica aptidão para assumir outra, de maior complexidade (BERNTHAL; WELLINS, 2006; CHARAN, 2005; KAISER; CRAIG, 2004).

Apesar da relevância da questão, a literatura sobre sucessão não esclarece como as organizações avaliam as pessoas para identificar quando/quanto elas estão prontas para assumir atribuições de maior complexidade.

A teoria dos níveis de complexidade e as teorias de desenvolvimento de liderança ajudam a trazer luz à questão. A primeira esclarece que o trabalho pode ser diferenciado de acordo com seu nível de complexidade e que, para cada nível, existem requisitos de capacidade cognitiva associados (JAQUES; CASON, 1994; JAQUES, 2006; ROWBOTTOM; BILLIS, 1987; STAMP; STAMP, 1993).

As teorias de liderança afirmam que o desempenho superior em cada nível de liderança está associado a conjuntos distintos de conhecimentos, habilidades e comportamentos (CHARAN; DROTTER; NOEL, 2001; CLEMENT; AYRES, 1976; FREEDMAN, 1998; JACOBS; JAQUES, 1987; KAISER; CRAIG, 2004; KATZ, 1974; ZACCARO, 2001) e sugerem que o fracasso nas transições entre níveis frequentemente pode ser atribuído ao desconhecimento dessas diferenças (CHARAN; DROTTER; NOEL, 2001; FREEDMAN, 1998; KAISER; CRAIG, 2004).

Considerando-se as contribuições das teorias de nível de complexidade e de liderança, este ensaio teve como objetivo desenvolver um modelo teórico para ajudar a compreender como as organizações identificam pessoas aptas a assumir atribuições e responsabilidades de liderança de maior nível de complexidade no contexto do processo sucessório.

Para atingir o objetivo proposto, o trabalho foi estruturado em sete partes além desta introdução. As cinco primeiras compreendem as revisões teóricas sobre planejamento sucessório, níveis de complexidade, requisitos das posições de liderança, avaliação de



desempenho e avaliação de potencial, respectivamente, seguidas das proposições que emergiram das revisões. A sexta parte detalha o modelo teórico que foi desenvolvido a partir das proposições e a última parte contempla as considerações finais deste trabalho.

## Planejamento sucessório

Para vários autores, o planejamento sucessório deve ser abordado como um conjunto de normas e procedimentos claros e objetivos que levem em conta as necessidades estratégicas do negócio e, ao mesmo tempo, integrem práticas de gestão de pessoas, formando um sistema de gestão sucessória (DUTRA, 2010a; LEIBMAN; BRUER; MAKI, 1996; MABEY; ILES, 1992; METZ, 1998; ROTHWELL, 2010; WALKER, 1998).

Nesse enfoque, a abrangência do processo sucessório é determinada pela criticidade das posições. São consideradas posições críticas não apenas aquelas ocupadas por executivos sêniores, mas todas as posições de gestão ou técnicas que, se mantidas vagas, poderiam inviabilizar a realização da estratégia do negócio (ROTHWELL, 2010).

Identificam-se os requisitos atuais e futuros dessas posições, definidos em termos de competências críticas para a consecução dos objetivos estratégicos do negócio (LEIBMAN; BRUER; MAKI, 1996; METZ, 1998). Esses requisitos substituem o foco anteriormente dado ao cargo e são a espinha dorsal do processo, pois servem de parâmetro para a avaliação e o desenvolvimento dos indivíduos e se baseiam nas necessidades atuais e futuras do negócio.

O objetivo é desenvolver um pool de talentos que disponham das competências críticas para o sucesso do negócio e não apenas desenvolver indivíduos para desempenhar uma determinada função ou cargo, que pode deixar de existir ou demandar requisitos muito distintos no futuro.

No contexto brasileiro, Dutra (2010a) relata que a indicação de candidatos a sucessão é feita pelos gestores com base em critérios objetivos como histórico de desempenho e potencial de crescimento. Posteriormente, essas indicações são validadas por um fórum colegiado formado pelos gestores e, pelo menos, seus superiores imediatos, para garantir suporte político ao processo. Esse fórum avalia o nível de prontidão e as necessidades de desenvolvimento das pessoas para assumir as posições em análise, a consistência de desempenho, o potencial de crescimento, a adequação de comportamento em relação aos valores organizacionais, além de aspectos pessoais como idade, mobilidade geográfica, conhecimentos específicos.

A avaliação colegiada dos talentos organizacionais permite que a lista de candidatos à sucessão contemple não somente os reportes diretos do ocupante da posição, mas também uma gama de empregados de outras áreas funcionais ou unidades de negócio que demonstrem alto potencial para posições de liderança (GROVES, 2007). Portanto, os candidatos à sucessão tornam-se um recurso organizacional, deixando de pertencer a uma unidade ou departamento.

Friedman (1986) descreve um processo similar entre as empresas listadas na revista Fortune Industrial e Service 500, edição de 1984. Segundo o autor, a maioria das empresas estudadas realiza comitês de avaliação de seus talentos gerenciais para discutir questões de desenvolvimento, movimentações e sucessão; dispõe de um inventário de seus talentos gerenciais, o que permite exercer um controle corporativo sobre a alocação desse tipo de recurso; considera o alinhamento cultural do candidato um direcionador importante nas decisões de promoção e esse fator aumenta de importância para posições mais altas na hierarquia organizacional e finalmente, uma parcela significativa das empresas utiliza informações do planejamento estratégico para orientar suas decisões e recomendações no comitê de avaliação de pessoas.

A avaliação de pessoas permite conhecer a capacidade organizacional de preencher posições críticas a partir de candidatos internos; verificar se existem posições que não têm ou que dispõem de uma quantidade reduzida de candidatos, colocando em risco a continuidade ou crescimento do negócio e estimar o tempo requerido para que as pessoas estejam aptas a assumir posições com maior nível de complexidade (DUTRA, 2010a; ROTHWELL, 2010).

Segundo Rothwell (2010), a avaliação de desempenho dos candidatos é um input fundamental para o planejamento sucessório efetivo uma vez que o bom desempenho das pessoas na posição atual é pré-condição para que sejam consideradas para ocupar posições de maior complexidade. Entretanto, o autor ressalta que nem todas as pessoas com alto desempenho têm condições de avançar. É necessário que as pessoas também demonstrem potencial para assumir atribuições e responsabilidades de maior complexidade.

A premissa implícita na assertiva de Rothwell (2010) é que o avanço de posição implica em trabalho mais complexo, que impõe requisitos distintos da posição anterior. Essa mesma premissa orienta a finalidade que o autor atribui à avaliação de desempenho e de potencial: a primeira serve para determinar se e em que grau a pessoa consegue atender aos requisitos de trabalho da posição que ocupa atualmente enquanto a segunda presta-se a indicar as possibilidades de a pessoa atender aos requisitos de trabalho de posições de maior complexidade.

**Proposição 1:** as organizações com processo sucessório estruturado realizam a avaliação sistemática do desempenho e do potencial das pessoas para identificar aquelas aptas a assumir atribuições e responsabilidades de liderança de maior complexidade.

## Nível de complexidade do trabalho

A noção de nível de complexidade do trabalho sempre esteve presente na hierarquização de cargos (HIPOLITO, 2001). De acordo com o autor, uma das técnicas de determinação do valor relativo dos cargos consiste em avaliá-los segundo um conjunto de fatores, em que cada fator é valorizado em quantidade de pontos conforme seu grau de complexidade. Quanto mais complexo o fator, maior a quantidade de pontos que lhe é atribuída; o somatório de pontos atribuídos ao conjunto de fatores é que determinará o peso ou importância relativa do cargo.

Outra forma de medir o nível de complexidade do trabalho foi proposto por Jaques (2006), através do que ele denominou time span, que é o intervalo de tempo mais longo entre a ação e o feedback sobre as consequências daquela ação. Para o autor, a complexidade das atribuições e responsabilidades do trabalho cresce em degraus de time span que surgem quando o cumprimento das responsabilidades passa a demandar maior capacidade e vigor mental, experiência e conhecimento.

Jaques (2006) identificou sete níveis de complexidade determinados por faixas crescentes de time span que demandam uma capacidade cognitiva igualmente crescente e para cada nível, o autor associou os diferentes estratos da estrutura organizacional.

A partir do trabalho de Jaques (2006), Rowbottom e Billis (1987), Stamp e Stamp (1993) e Dutra (2010b) propuseram outros referenciais para distinguir os níveis de complexidade. Rowbottom e Billis (1987) associaram a níveis crescentes da escala de complexidade de Jaques, trabalhos cada vez menos estruturados e com escopos de atuação cada vez mais amplos.

Stamp e Stamp (1993) associaram a níveis crescentes de complexidade, um processo de tomada de decisão com graus crescentes de capacidade de abstração, entendida como capacidade de leitura e compreensão de contexto no qual se insere. Dutra argumenta que a “complexidade é uma característica intrínseca de determinada realidade [...] e se liga ao fato de



a situação exigir níveis diferentes de articulação do repertório de determinada pessoa (2010b, p. 40)". Para o autor, a complexidade não está na situação, mas no que ela exige da pessoa.

Dutra (2010b) identifica sete fatores que podem diferenciar o grau de exigência do trabalho sobre as pessoas: nível e abrangência de atuação, escopo de responsabilidade, nível de estruturação das atividades, tipo de tratamento das informações e grau de autonomia e supervisão.

Nos níveis de complexidade mais baixos, a atuação do profissional dá-se num contexto mais operacional e local; envolve atividades com alto nível de estruturação e baixo grau de autonomia e trabalha pouco as informações que manipula. Nessa situação, o nível de capacidade mental exigido é relativamente mais baixo (DUTRA, 2010b).

À medida que cresce o nível de complexidade, a atuação do profissional assume natureza cada vez mais estratégica e envolve um contexto tanto externo quanto interno mais amplo; as atividades tornam-se cada vez menos estruturadas e o nível de supervisão requerido é cada vez mais baixo e as informações devem ser cada vez mais bem trabalhadas. Tudo isso exige uma capacidade cognitiva e de leitura e compreensão de contexto relativamente maior (DUTRA, 2010b).

**Proposição 2:** as organizações diferenciam as posições de acordo com o nível de complexidade das atribuições e responsabilidades.

## Requisitos das posições de liderança

Alguns pesquisadores argumentam que o bom desempenho em posições de liderança demanda um conjunto de habilidades típicas do trabalho gerencial e que esse conjunto varia de acordo com o nível de complexidade de cada posição (CHARAN; BRUER; NOEL, 2001; CLEMENT; AYRES, 1976; JACOBS, T O; JAQUES, 1987; KAISER; CRAIG, 2004; KATZ, 1974). Outros argumentam que os requisitos das posições de liderança devem estar alinhados às necessidades estratégicas atuais e futuras do negócio com base na premissa de que diferentes contextos estratégicos requerem dos líderes diferentes habilidades, conhecimentos e valores (GUPTA, 1986; LEIBMAN; BRUER; MAKI, 1996; MABEY; ILES, 1992). Essas duas visões serão apresentadas em mais detalhes a seguir.

## Requisitos do papel gerencial

Um dos trabalhos seminais sobre os requisitos do trabalho gerencial foi o de Katz (1974), que argumenta que o trabalho gerencial requer três tipos de habilidades - técnicas, humanas e conceituais - e que a relevância de cada uma dessas habilidades varia conforme o nível hierárquico.

Segundo Katz (1974), as habilidades técnicas referem-se a conhecimento especializado, capacidade analítica e facilidade no uso de ferramentas e técnicas de assuntos específicos; as humanas são as que permitem que o indivíduo trabalhe bem como membro ou líder de um grupo e incluem capacidade de comunicação, de estabelecer e de manter relacionamentos, de compreender os sentimentos e desejos dos outros; e finalmente, as conceituais relacionam-se com a capacidade de ver o negócio como um todo, perceber as inter-relações entre as várias áreas funcionais da organização, reconhecer como mudanças numa parte do negócio afetam as demais partes e visualizar as relações da empresa com o contexto externo.

Katz (1974) afirma que nos níveis hierárquicos mais baixos, as habilidades técnicas e humanas são as mais relevantes enquanto nos mais altos, são as conceituais que se tornam mais relevantes.

Segundo Jacobs e Jaques (1987), as diferenças nas habilidades requeridas em cada nível hierárquico estão relacionadas às diferenças qualitativas do trabalho do líder de acordo com

seu nível de complexidade. Para esses autores, nos níveis iniciais de liderança, o trabalho do líder consiste em definir tarefas, estabelecer metas, monitorar progresso e manter um fluxo contínuo de trabalho, com base em conhecimento técnico e em políticas e práticas previamente definidas. A liderança nesses níveis é exercida através da interação pessoal cara a cara e baseada em habilidades interpessoais.

Nos níveis de liderança intermediários, a principal função do líder é coordenar as ações de vários subsistemas, monitorar e manter as transações entre o sistema como um todo e o ambiente externo. É também responsável pela integração horizontal e vertical do sistema. Deve gerenciar os processos organizacionais e a adaptação da organização ao ambiente. As habilidades técnicas tornam-se relativamente menos relevantes, abrindo espaço para as habilidades conceituais (JACOBS; JAQUES, 1987).

Finalmente, nos níveis de liderança sêniores, Jacobs e Jaques (1987) argumentam que os líderes estão envolvidos com o desenvolvimento de novos negócios e com o estabelecimento de redes de relacionamento nacional e internacional. São responsáveis por ler o ambiente, o que torna as habilidades conceituais as mais relevantes para desempenhar esse tipo de trabalho.

Os estudos de Clement e Ayres (1976), Kaiser e Craig (2004), e Daí, Tang e Meuse (2011) corroboram a teoria das habilidades de Katz (1974). Clement e Ayres (1976) estudaram organizações militares e concluíram que seus líderes devem desempenhar nove funções cujas descrições se encaixam nas três categorias de habilidade definidas por Katz (1974). Além disso, a importância relativa de cada função varia de acordo com o nível hierárquico do líder, similarmente à teoria das habilidades de Katz (1974).

Kaiser e Craig (2004) analisaram mais de dois mil líderes em diferentes níveis hierárquicos e indústrias e também comprovaram empiricamente que os padrões de comportamento associados com a efetividade do trabalho gerencial em cada nível são diferentes e que essas diferenças são descontínuas, refletindo mudanças qualitativas em cada nível.

Daí, Tang e Meuse (2011) estudaram como 67 competências associadas ao trabalho gerencial mudam de um nível gerencial para outro e comprovaram que, à medida que as pessoas assumem diferentes níveis de liderança na empresa, os requisitos para um desempenho bem sucedido mudam, obrigando os líderes/gerentes a aprender e adquirir novas habilidades para manterem-se efetivos nas novas posições.

Segundo Charan, Drotter e Noel (2001) e Freedman (1998), os requisitos de habilidades e o valor que deve ser atribuído a determinadas tarefas ou atividades mudam de uma posição de liderança para outra mais sênior, porque mudam as atribuições e responsabilidades. Para esses quatro autores, a transição bem sucedida de um nível de gestão para outro de maior complexidade requer o abandono de comportamentos e do uso de certas habilidades que garantiram o sucesso no nível anterior, além da aprendizagem de novos comportamentos e habilidades requeridas no novo nível.

## **Requisitos alinhados à estratégia organizacional**

Gupta (1986), Leibman, Bruer e Maki (1996) e Mabey e Iles (1992) argumentam que os requisitos das posições gerenciais devem estar alinhados às necessidades estratégicas atuais e futuras do negócio com base na premissa de que diferentes contextos estratégicos requerem dos gestores diferentes habilidades, conhecimentos e valores.

Portanto, uma estratégia organizacional centrada em custos baixos, por exemplo, requereria maior ênfase em habilidades de controle operacional e financeiro visando maximizar eficiência organizacional, enquanto uma estratégia focada em diferenciação demandaria habilidades de marketing, bem como de pesquisa e desenvolvimento de produtos a fim de fomentar a inovação.



Tal premissa foi confirmada num estudo de caso conduzido por Moura e Bitencourt (2006). A organização estudada mudou a orientação estratégica ao longo de sua história por três vezes e as autoras identificaram que as demandas de conhecimentos e habilidades gerenciais variaram em cada período, confirmando especificidades requeridas nas respectivas opções estratégicas.

Essa perspectiva complementa a discutida anteriormente, segundo a qual existe um conjunto de habilidades que são típicas do papel gerencial e que mudam tanto quanto qualitativamente de acordo com o nível organizacional da posição. Essas habilidades associadas ao papel gerencial são condição necessária, mas insuficientes para assegurar um desempenho superior em posições de liderança.

Autores como Le Boterf (2003), Fleury e Fleury (2000) e Zarifian (2001) defendem que o desempenho superior está relacionado ao valor que o indivíduo é capaz de agregar para a organização e isso depende da maneira como as pessoas atendem às demandas e exigências do contexto. Por trás da vinculação do desempenho superior à agregação de valor do indivíduo para a organização está a noção de competência conforme as colocações feitas por Dutra (2010b, p. 24):

A competência pode ser atribuída a diferentes atores. De um lado temos a organização, com o conjunto de competências que lhe é próprio, concretizadas em seu patrimônio de conhecimentos, que estabelece as vantagens competitivas da organização no contexto em que se insere (Ruas, 2002; Fleury, 2000). De outro lado, temos as pessoas, com seu conjunto de competências [...].

Ao colocarmos organização e pessoas lado a lado, podemos verificar um processo contínuo de troca de competências. A organização transfere seu patrimônio para as pessoas [...]. As pessoas, ao desenvolverem sua capacidade individual, transferem para a organização seu aprendizado, capacitando-a a enfrentar novos desafios.

Desse modo, são as pessoas que, ao colocarem em prática o patrimônio de conhecimentos da organização, concretizam as competências organizacionais e fazem sua adequação ao contexto. Ao utilizarem de forma consciente o patrimônio de conhecimentos da organização, as pessoas validam-no ou implementam as modificações necessárias para aprimorá-lo [...].

Na concepção de Dutra (2010b), existe uma interdependência entre as competências individuais e as competências organizacionais e é esse conjunto que determina a competitividade da empresa. Portanto, líderes que tenham atribuições e responsabilidades com níveis de complexidade semelhantes, mas que trabalhem em organizações com orientações estratégicas diversas deverão demonstrar competências igualmente diversas. Rothwell (2010) afirma que um número crescente de organizações vem determinando os requisitos das posições como competências alinhadas aos objetivos estratégicos do negócio. Essa abordagem fornece critérios claros e objetivos para avaliação de potencial e de desempenho e para ações de desenvolvimento dos indivíduos.

Conclui-se que os três conjuntos de habilidades associadas ao bom desempenho no papel gerencial são importantes, mas, por si só, não garantem que o desempenho dos ocupantes das posições gerenciais esteja orientado para a realização do intento estratégico da organização. Essa orientação torna-se explícita através da determinação das competências individuais alinhadas à estratégia organizacional, definidas na forma de entregas esperadas.

**Proposição 3:** as organizações determinam habilidades técnicas, conceituais e interpessoais alinhadas à orientação estratégica do negócio como requisitos das posições de liderança.

## Avaliação de desempenho

Segundo Lucena (1995), a avaliação de desempenho foi introduzida nas organizações empresariais com o advento da administração científica no início do século XX, visando ajudá-las a melhorar a produtividade para atender a um mercado capaz de absorver tudo que fosse produzido. Eram avaliados fatores como disciplina, pontualidade, assiduidade, receptividade a ordens de superiores e outras características de personalidade e atitudes de trabalho associadas à maior produtividade (HIPOLITO; REIS, 2002; LUCENA, 1995).

Ao longo das décadas de 1960 e 1970, a preocupação das empresas deslocou-se da produtividade para a gestão do negócio, face ao aumento da concorrência, à diversificação dos negócios e à expansão do mercado internacional (LUCENA, 1995), o que impulsionou a disseminação da avaliação de desempenho dos gerentes segundo o modelo de administração por objetivo (APO) (BERGAMINI; BERALDO, 1992).

Na APO, os gerentes são avaliados com base em objetivos e metas organizacionais estabelecidos a partir de discussões e acordos recíprocos entre organização e empregados, gerando assim maior comprometimento dos empregados com os resultados organizacionais (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2003).

Segundo Hipólito e Reis (2002), ao longo dos anos a avaliação de desempenho recebeu contribuições de diversos campos de estudo como a psicologia cognitiva, a psicologia comportamental e as teorias de desenvolvimento organizacional e essas contribuições trouxeram avanços, mas também multiplicaram os tipos de avaliação de desempenho.

Para Lucena, por exemplo, “desempenho compreende a atuação do empregado em seu posto de trabalho, traduzida em projetos, atividades ou tarefas que lhe foram atribuídos, assim como os resultados que dele se espera, definidos por padrões de desempenho” (1995, p. 77).

Lucena (1995) esclarece que o desempenho do empregado deve contribuir para os objetivos do negócio, o que está condicionado ao conhecimento que ele tem sobre a contribuição que a organização espera dele, qual seja, o quê fazer, quanto, como e quando. Essas contribuições são frequentemente determinadas a partir de desdobramentos da estratégia organizacional, facilitando o alinhamento das ações dos empregados aos resultados organizacionais desejados (HIPOLITO; REIS, 2002).

Rothwell (2010) define a avaliação de desempenho como um processo que serve para determinar o grau em que a pessoa avaliada atende aos requisitos de trabalho da posição que ocupa. O autor reconhece que existem diferentes abordagens para determinar os requisitos de trabalho de uma posição, como, por exemplo, resultados esperados e comportamentos associados ao sucesso na posição.

Dutra (2010b) observa que resultados esperados e comportamentos são dimensões distintas do desempenho humano e podem e devem ser avaliados, desde que utilizando ferramentas específicas para cada dimensão. Hipólito e Reis (2002) também reforçam a importância do uso de ferramentas de avaliação específicas à dimensão do desempenho que se deseja avaliar, uma vez que os objetivos são distintos e devem estar claros para a organização.

O objetivo da avaliação de desempenho com foco em resultados é orientar o desempenho das pessoas para os objetivos organizacionais e avaliar seu grau de contribuição ou esforço em relação ao que delas era esperado, servindo posteriormente de base para decisões de remuneração variável. A avaliação de comportamentos, por sua vez, visa identificar descompassos entre o comportamento da pessoa no trabalho e os comportamentos que refletem os valores organizacionais que a organização deseja que sejam disseminados; fornecer feedback estruturado às pessoas avaliadas, promovendo seu autoconhecimento e estimular a adoção de comportamentos mais alinhados à cultura organizacional (DUTRA, 2010b; HIPÓLITO; REIS, 2002).





Outra diferença entre esses dois tipos de avaliação refere-se aos avaliadores. Na avaliação de resultados, o avaliador é o gestor imediato; na avaliação de comportamentos, o papel de avaliador vem sendo, cada vez mais, exercido por um grupo relevante de pessoas com os quais o avaliado mantém um relacionamento profissional, como pares, subordinados, supervisores e, eventualmente, clientes e fornecedores (DAY, 2001).

Para Friedman (1986), o alinhamento do comportamento dos candidatos a sucessão à cultura organizacional é um direcionador importante nas decisões de promoção e sua importância cresce conforme são consideradas posições mais altas na hierarquia organizacional. Isso se deve ao fato de que o comportamento dos líderes serve de inspiração para os demais membros organizacionais, sendo, portanto, um elemento relevante na construção e consolidação de uma cultura organizacional forte (SCHEIN, 2004).

Ao avaliar o desempenho das pessoas nas duas dimensões – resultados e comportamentos, as organizações buscam ponderar no momento de definirem as recompensas pelo desempenho, não apenas o quê as pessoas entregam, mas também como esses resultados são alcançados. O objetivo é evitar que os resultados sejam atingidos em detrimento da ética, das relações com pares e subordinados, dos valores organizacionais (BARTLETT; MCLEAN, 2006).

Dutra (2010b) e Hipólito e Reis (2002) apontam uma terceira dimensão da avaliação de desempenho: o grau de desenvolvimento das pessoas. Para esses autores, a avaliação de desenvolvimento mede o nível de maturidade e de autonomia de ação do indivíduo e seu objetivo é orientar a distribuição de atribuições e responsabilidades, a definição de ações de capacitação e as movimentações salariais e de carreira.

Dutra (2010b) observa que as empresas frequentemente misturam as três dimensões do desempenho numa mesma avaliação e tendem a dar mais ênfase para as dimensões de esforço e de comportamentos, em detrimento da dimensão do desenvolvimento.

Segundo Hipólito e Reis (2002), tradicionalmente, o grau de desenvolvimento das pessoas esteve associado ao cargo que elas ocupam uma vez que, o cargo determina, a priori, o que é esperado do profissional nele alocado em termos de atividades e tarefas, bem como de qualificação requerida (formação educacional, conhecimentos, habilidades e experiências). Nessa perspectiva, o grau de desenvolvimento da pessoa é determinado pela sua capacidade de executar as atividades e tarefas e pelo atendimento aos requisitos do cargo ocupado. O desenvolvimento está, portanto, associado ao trabalho em si.

Segundo Rothwell (2010), essa abordagem é pouco efetiva na realidade contemporânea devido às mudanças constantes nos processos operacionais e nas estruturas organizacionais, que tornam as descrições de cargo rapidamente obsoletas e a sua atualização, custosa e difícil. Além disso, é comum encontrar pessoas ocupando o mesmo cargo, mas entregando coisas bem diferentes para a organização porque se encontram em estágios de desenvolvimento distintos (DUTRA, 2010b). Pessoas mais competentes acabam sendo mais demandadas a encarar desafios e, ao apresentarem um bom desempenho, recebem novos desafios.

O desenvolvimento profissional de uma pessoa ocorre quando ela torna-se capaz de assumir atribuições e responsabilidades com maior nível de complexidade (DUTRA, 2010b). Portanto, avaliar o desenvolvimento de uma pessoa significa avaliar o nível de complexidade das entregas que uma pessoa é capaz de realizar.

De acordo com o modelo de gestão por competências desenvolvido por Dutra (2010b), a competência é compreendida não apenas como o conjunto de qualificações – conhecimentos, habilidades, atitudes, experiências – que são considerados recursos que impulsionam o desempenho dos indivíduos, mas também como as entregas que os indivíduos realizam para a organização, agregando-lhe valor. Ao determinar as competências requeridas de acordo

com o nível de complexidade das atribuições e responsabilidades das posições de trabalho, as competências por nível de complexidade tornam-se os critérios para avaliar o grau de desenvolvimento das pessoas.

As seguintes proposições foram elaboradas a partir dessas considerações:

**Proposição 4 a:** as organizações avaliam o desempenho das pessoas na dimensão do esforço utilizando objetivos e metas como critérios de avaliação.

**Proposição 4b:** as organizações avaliam o desempenho das pessoas na dimensão do comportamento utilizando os valores organizacionais como critérios de avaliação.

**Proposição 4c:** as organizações avaliam o desempenho das pessoas na dimensão do desenvolvimento utilizando os requisitos da posição atual como critérios de avaliação.

## Avaliação de potencial

Rothwell define avaliação de potencial como “um processo sistemático para examinar as possibilidades de mudança ou movimentação de cargo dos indivíduos” (2010, p. 225). Para Hipólito e Reis, a avaliação de potencial “serve para prever a adequação futura do profissional a determinada situação ou objetivo de trabalho e propõe-se a prever o desempenho potencial de uma pessoa caso ocupe determinado cargo ou papel na organização” (2002, p. 76).

Enquanto a avaliação de desempenho está relacionada ao presente, a avaliação de potencial está relacionada à possibilidade ou previsão de crescimento profissional futuro. São avaliações relevantes para o processo sucessório, pois o bom desempenho nas atribuições e responsabilidades atuais é pré-condição para se considerar uma eventual mudança para posições de maior complexidade, mas é a avaliação de potencial que permitirá verificar a chance de sucesso da movimentação.

Segundo Charan, Drotter e Noel (2001), o potencial de trabalho dos empregados é função do acúmulo de habilidades e experiência, da frequência da aquisição de novas habilidades, e da disposição para enfrentar trabalhos mais complexos. Os autores distinguem três categorias de potencial: potencial para melhorar o desempenho no trabalho atual, potencial para ampliar o escopo de trabalho dentro do mesmo nível e potencial para mudar de nível organizacional.

O enquadramento numa das categorias dá-se pela comparação entre o nível de habilidades e comportamentos que a pessoa demonstra em relação ao que é requerido para a posição ou nível que ela ocupa atualmente. Em outras palavras, o potencial é determinado pelo gap entre a qualificação demonstrada e aquela esperada para a posição.

Essa visão de potencial faz crer que as organizações seriam capazes de influenciar o potencial das pessoas ao oferecer-lhes oportunidades mais frequentes de desenvolvimento de habilidades e estimulando-as a encarar novos desafios. Uma vez que a pessoa atingisse o desempenho pleno num determinado nível de liderança, ela poderia ser desenvolvida para assumir atribuições mais complexas do nível seguinte.

Para Jaques e Cason (1994), nível de educação, experiência profissional ou motivação com o trabalho afetam o nível de utilização do potencial de uma pessoa, mas não modificam o potencial em si, como propõem Charan, Drotter e Noel (2001). Jaques e Cason (1994) argumentam que potencial é um atributo inato da pessoa que não se modifica por fatores externos, mas por um processo natural de amadurecimento.

A compreensão dos determinantes do potencial de trabalho de uma pessoa é relevante para a questão sucessória. Na perspectiva de Charan, Drotter e Noel (2001), a disponibilidade de pessoas aptas a assumir responsabilidades mais complexas dependeria da capacidade organizacional de desenvolver as pessoas, enquanto na visão de Jaques e Cason (1994), essa disponibilidade estaria também relacionada à capacidade da organização de identificar



e reter jovens talentos com potencial inato para ascender às posições sêniores.

Jaques e Cason (1994) distinguem potencial atual de potencial futuro. Para os autores, o potencial atual refere-se ao maior nível de complexidade do trabalho que uma pessoa é capaz de realizar no presente e é determinado pelo grau de articulação do pensamento e pelo nível de abstração da informação com a qual a pessoa é capaz de lidar.

Segundo Jaques e Cason (1994), para que o potencial atual se concretize, é necessário que a pessoa interesse-se pelo trabalho e que disponha das experiências, conhecimentos e habilidades requeridos para desempenhá-lo. Portanto, é o uso do potencial, e não o potencial em si que é passível de desenvolvimento ou de gestão pelas organizações.

Dessa forma, o bom desempenho na posição atualmente ocupada é condição necessária, porém insuficiente para prever o sucesso de uma pessoa numa nova posição de maior nível de complexidade. É necessário que a pessoa tenha o potencial para tal. Para avaliar esse potencial, Rothwell (2010) descreve quatro abordagens distintas: avaliação global, análise de fator de sucesso, assessment center e portfolio ou dossiê de trabalho.

A primeira consiste na identificação, pelos executivos seniores, de pessoas de alto potencial conforme definição adotada pela organização para esse tipo de profissional (ROTHWELL, 2010). A abordagem é simples, porém pouco efetiva porque dificilmente os executivos sêniores conhecem todos de sua equipe e, além disso, as indicações podem ser influenciadas por eventos recentes bons ou ruins, ou ainda contaminadas por favoritismo ou discriminação.

A análise de fator de sucesso consiste em levantar competências, comportamentos, valores considerados críticos para o sucesso no próximo nível de liderança e então avaliar as pessoas com base nesses fatores (ROTHWELL, 2010).

O assessment center consiste em colocar a pessoa avaliada em situações que simulem o trabalho no nível de complexidade da posição considerada para promoção. Para Rothwell (2010), a vantagem dessa abordagem é a possibilidade de verificar o desempenho da pessoa avaliada em situação de simulação, antes de tomar a decisão de promoção; as desvantagens são o tempo e custo envolvidos, além dos riscos da avaliação ser mal conduzida, comprometendo a confiabilidade de seus resultados.

O portfolio ou dossiê de trabalho consiste em juntar uma série de evidências de trabalho que ilustrem as competências consideradas críticas para o sucesso na posição ou nível gerencial para o qual a pessoa está sendo considerada para promoção. Rothwell (2010) afirma que a vantagem dessa abordagem é que ela mostra os resultados do trabalho em situações reais.

Enquanto o potencial atual reflete o nível de complexidade do trabalho que uma pessoa é capaz de desempenhar no presente, o potencial futuro, que é função do potencial atual, refere-se ao máximo nível de complexidade do trabalho que a pessoa atingirá no futuro, como resultado do processo natural de amadurecimento de sua capacidade cognitiva (JAQUES; CASON, 1994).

A avaliação do potencial futuro é relevante para o processo sucessório, pois é desejável que os talentos gerenciais identificados para ocupar as posições mais juniores tenham potencial para ascender às posições sêniores, garantindo a continuidade da liderança em todos os níveis organizacionais.

Embora a capacidade cognitiva seja reconhecida como uma condição necessária para impulsionar o crescimento profissional das pessoas, estudos demonstram que ela não é suficiente (DOIG, 2006; GOLEMAN, 2004; LOMBARDO; EICHINGER, 2000).

Doig (2006) argumenta que o líder precisa não apenas compreender o que as pessoas pensam, mas também ser capaz de influenciá-las através de seu comportamento social e

peçoal. A autora descobriu que, além de capacidade cognitiva, gerentes bem sucedidos demonstram níveis distintivos de capacidade pessoal e de comportamentos sociais.

Lombardo e Eichinger (2000) também defendem que potencial depende das dimensões cognitiva e emocional e que está relacionado com a capacidade de aprender novas habilidades ou aprimorar as existentes para ter um bom desempenho em situações novas e desafiadoras de maneira consistente ao longo do tempo. Para esses autores, pessoas de alto potencial seriam aquelas que demonstram alta capacidade cognitiva e alta inteligência emocional, pois essas características pessoais favorecem a aprendizagem e a adaptação, fundamentais para impulsionar o crescimento profissional.

Segundo Goleman (2004), o que diferencia o desempenho em papéis de liderança é a inteligência emocional, determinada pelo nível de autoconhecimento, autocontrole, motivação, empatia e habilidades sociais que o indivíduo demonstra. O autor observa que, quanto mais alta a posição ocupada pelo líder, maior a relevância da inteligência emocional para explicar a sua efetividade. Na visão desse autor, a inteligência emocional é em parte, uma característica inata que amadurece com a idade e em parte, pode ser desenvolvida.

**Proposição 5 a, b:** as organizações avaliam o potencial atual (a) e futuro das pessoas (b).

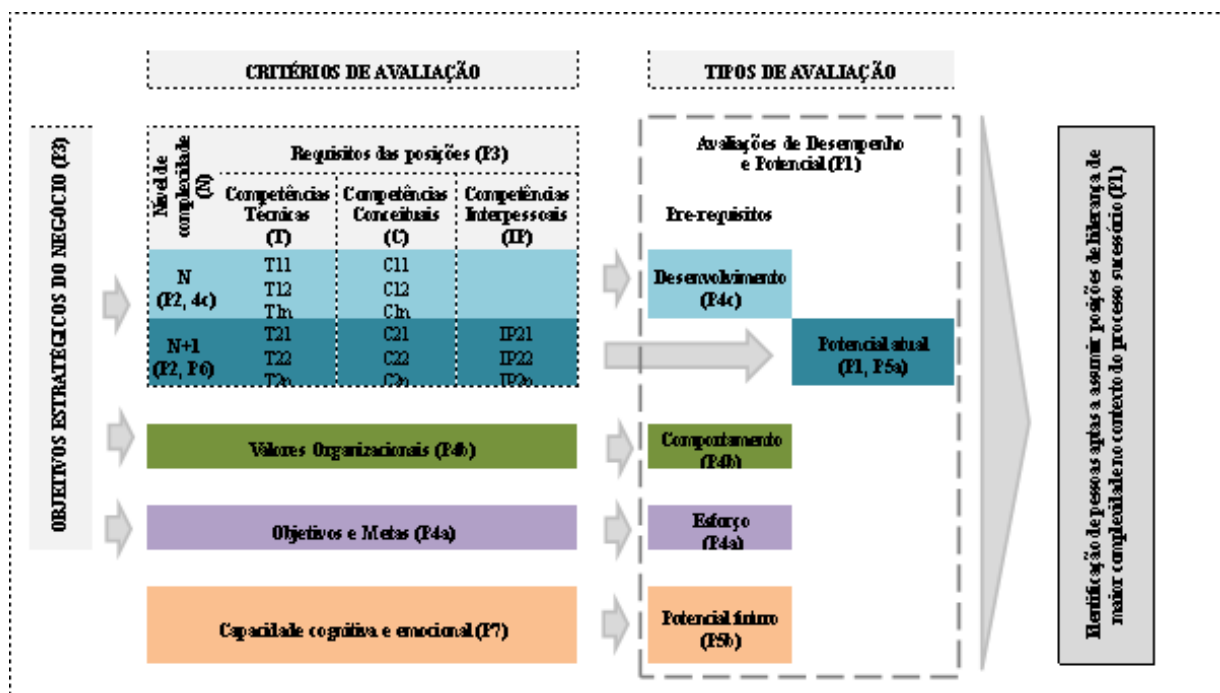
**Proposição 6:** as organizações adotam os requisitos da posição no próximo nível de complexidade para avaliar o potencial das pessoas para assumir uma posição de liderança de maior complexidade.

**Proposição 7:** as organizações consideram a dimensão cognitiva e emocional das pessoas para avaliar seu potencial futuro.

Modelo teórico de avaliação de pessoas no contexto do processo sucessório

As proposições elaboradas a partir do referencial teórico foram sintetizadas na Figura 1.

Figura 1 – Modelo teórico



Fonte: a autora



#### Notas:

P1: as organizações com processo sucessório estruturado realizam a avaliação sistemática do desempenho e do potencial das pessoas para identificar aquelas aptas a assumir atribuições e responsabilidades de liderança de maior complexidade.

P2: as organizações diferenciam as posições de acordo com o nível de complexidade das atribuições e responsabilidades.

P3: as organizações determinam habilidades técnicas, conceituais e interpessoais alinhadas à orientação estratégica do negócio como requisitos das posições de liderança.

P4 a: as organizações avaliam o desempenho das pessoas na dimensão do esforço utilizando objetivos e metas como critérios de avaliação.

P4b: as organizações avaliam o desempenho das pessoas na dimensão do comportamento utilizando os valores organizacionais como critérios de avaliação.

P4c: as organizações avaliam o desempenho das pessoas na dimensão do desenvolvimento utilizando os requisitos da posição atual como critérios de avaliação.

P5 a, b: as organizações avaliam o potencial atual (a) e futuro das pessoas (b).

P6: as organizações adotam os requisitos da posição no próximo nível de complexidade para avaliar o potencial das pessoas para assumir posições de liderança de maior complexidade.

P7: as organizações consideram a dimensão cognitiva e emocional das pessoas para avaliar seu potencial futuro.

### Considerações Finais

Nota-se uma tendência de as organizações buscarem o desenvolvimento de seus talentos internos como parte integrante de seu sistema de gestão sucessória. Entretanto, não basta dispor de um amplo pool de talentos internos. É necessário que a organização consiga identificar quando/quanto os indivíduos estão prontos para assumir posições de maior complexidade não apenas no curto prazo, mas também num horizonte de tempo mais longo, garantindo a continuidade da liderança. Falha nessa identificação implica na perda dos investimentos realizados no desenvolvimento das pessoas e nas consequências indesejáveis inerentes ao fracasso de líderes, além de uma eventual falta de pessoas para assumir as posições executivas seniores no futuro.

A principal contribuição do presente ensaio é apontar os fatores a serem considerados pelas organizações ao buscar identificar pessoas aptas a assumir atribuições e responsabilidades de liderança de maior complexidade. Além disso, o modelo proposto estabelece um ponto de partida para outros estudos mais aprofundados sobre a questão.

## Referencial bibliográfico

BARTLETT, C. A.; MCLEAN, A. N. A máquina de talentos da GE: formando um CEO. Harvard Business School, 2006.

BARTLETT, C. A.; WOZNY, M. GEs two decade transformation: Jack Welch's leadership. Harvard Business School, 2005.

BERGAMINI, C. W.; BERALDO, D. G. R. Tendencias em avaliação de desempenho. In: Avaliação de desempenho humano na empresa. 4a. ed. São Paulo -SP: Editora Atlas, 1992. p. 79–96.

BERNTHAL, P.; WELLINS, R. Trends in Leader Development and Succession. Human Resource Planning, v. 29, n. 2, p. 31–41, 2006.

BOHLANDER, G.; SNELL, S.; SHERMAN, A. Avaliação e aprimoramento de desempenho. In: Administração de Recursos Humanos. 12a. ed. SP: Thomson, 2003. p. 214–249.

CHARAN, R. Ending the CEO succession crisis. Harvard Business Review, p. 72–81, fev. 2005.

CHARAN, R. Leadership at all levels. 1st. ed. San Francisco: Jossey Bass, 2008.

CHARAN, R.; DROTTER, S.; NOEL, J. The leadership pipeline. 1st. ed. San Francisco: Jossey Bass, 2001.

CLEMENT, S. D.; AYRES, D. B. Leadership for the 1970s. A Matrix of Organizational Leadership Dimensions (Monograph nr 8)US Army Administration Center, , 1976. Disponível em: <<http://www.dtic.mil/cgi-bin/GetTRDoc?Location=U2&doc=GetTRDoc.pdf&AD=ADA090479>>

CONGER, J. A.; FULMER, R. M. Developing your leadership pipeline. Harvard Business Review, v. 81, n. 12, p. 60–68, 2003.

DAI, G.; TANG, K. Y.; MEUSE, K. P. DE. Leadership competencies across organizational levels: a test of the pipeline model. Journal of Management Development, v. 30, n. 4, p. 366–380, 2011.

DAY, D. Leadership development:: A review in context. The Leadership Quarterly, v. 11, n. 4, p. 581–613, 2001.

DOIG, M. Tales From The Field : Using Requisite Organization Theory in Potential Assessment. International Journal of Applied Psychological Studies, v. 3, n. 4, p. 348–359, 2006.

DUTRA, J. S. Administracao de Carreiras. 1a. ed. Sao Paulo: Atlas, 1996.

DUTRA, J. S. Processo Sucessório. In: DUTRA, (org) Gestão de Carreira na Empresa Contemporânea. 1a. ed. São Paulo -SP: Editora Atlas, 2010a. p. 1–19.

DUTRA, J. S. Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. 1a. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2010b.

FLEURY, A. & FLEURY, M. T. Estratégias empresariais e formação de competências. São Paulo: Editora Atlas, 2000.

FREEDMAN, A. M. Pathways and crossroads to institutional leadership. Consulting Psychology Journal: Practice and Research, v. 50, n. 3, p. 131–151, 1998.

FRIEDMAN, S. D. Leadership succession systems and corporate performance. New York: Center for Career Research and Human Resource Management, 1985.

FRIEDMAN, S. D. Sucession systems in large corporations. Human Resource Management, v. 25, n. 2, p. 191–213, jan. 1986.

GOLEMAN, D. What makes a leader? Harvard Business Review, v. 33, n. 6, p. 82–91, jan. 2004.



GROVES, K. S. Integrating leadership development and succession planning best practices. *Journal of Management Development*, v. 26, n. 3, p. 239–260, 2007.

GUINN, S. L. Succession planning without job titles. *Career Development International*, v. 5, n. 7, p. 1–5, 2000.

GUPTA, A. K. Matching managers to strategies: point and counterpoint. *Human Resource Management*, v. 25, n. 2, p. 215–234, 1986.

HALL, D. T. . Dilemmas in linking succession planning to individual executive learning. *Human Resource Management*, v. 25, n. 2, p. 235–265, 1986.

HIPOLITO, J. A. *Administracao Salarial*. Sao Paulo: Atlas, 2001.

HIPOLITO, J. A.; REIS, G. G. A avaliação como instrumento de gestão. In: LIMONGI-FRANCA, A.C. et al. *As pessoas na organização*. 7a. ed. [s.l.] Ed. Gente, 2002. p. 73–86.

JACOBS, T. O.; JAQUES, E. Leadership in complex systems. In: *Human Productivity Enhancement: organizations, personnel and decision making - Volume 2*. 1st. ed. New York: Praeger, 1987. p. 7–65.

JAQUES, E. *The Requisite Organization*. 2nd. ed. Baltimore MD: Cason Hall & Co, 2006.

JAQUES, E.; CASON, K. *Human Capability: a study of individual potential and its application*. 1st. ed. Falls Church: Cason Hall & Co, 1994.

KAISER, R. B.; CRAIG, S. B. What gets you there won't keep you there: managerial behaviors related to effectiveness at the bottom, middle, and top19th Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology. *Anais...2004* Disponível em: <<http://home.earthlink.net/~sbcraig/download/siop04/KaiserCraig2004.pdf>>

KAISER, R.; DEVRIES, D. *Going Sour in the Suite: what you can do about executive derailment*, 2003.

KATZ, R. L. Skills of an effective administrator. *Harward Business Review*, v. 33, p. 33–42, 1955.

KATZ, R. L. Skills of an effective administrator. *Harvard Business Review*, 1974.

LE BOTERF, G. *Desenvolvendo a competência dos profissionais*. Porto Alegre: Bookman, 2003.

LEIBMAN, M.; BRUER, R. A.; MAKI, B. R. Succession management : The next generation of succession planning. *People and Strategy*, v. 19, n. 3, p. 16–30, 1996.

LOMBARDO, M. M.; EICHINGER, R. W. High potentials as high learners. *Human Resource Management*, v. 39, n. 4, p. 321–329, 2000.

LUCENA, M. D. DA S. *Avaliação de desempenho*. 1a. ed. São Paulo -SP: Editora Atlas, 1995.

MABEY, C.; ILES, P. The Strategic integration of assessment and development practices: succession planning and new manager development. *Human Resource Management Journal*, v. 3, n. 4, p. 16–34, 1992.

METZ, E. J. Designing succession systems for new competitive realities. *People and Strategy*, v. 21, n. 3, p. 31–38, 1998.

MOURA, M. C. C. DE; BITENCOURT, C. C. A Articulação entre Estratégia e o Desenvolvimento de Competências Gerenciais. *RAE-eletrônica*, v. 5, n. 1, 2006.

MUMFORD, M. D. et al. Leadership skills for a changing world: solving complex social problems. *The Leadership Quarterly*, v. 11, n. 1, p. 11–35, 2000.

RHODES, D. W.; WALKER, J. W. *Management Succession and Development Planning*.

Human Resource Planning, v. 7, n. 4, p. 157–175, 1987.

ROTHWELL, W. J. Effective succession planning. 4th. ed. New York: AMACOM, 2010.

ROWBOTTOM, R.; BILLIS, D. Organizational design. 1st. ed. Vermont - USA: Grower Publishing Company, 1987.

SCHEIN, E. Organizational Culture and Leadership. 3rd. ed. San Francisco: Jossey Bass, 2004.

STAMP, G.; STAMP, C. Wellbeing at work: aligning purposes, people, strategies and structure. International Journal of Career Management, v. 5, n. 3, p. 2–36, 1993.

TAYLOR, T.; MCGRAW, P. Succession management practices in Australian organizations. International Journal of Manpower, v. 25, n. 8, p. 741–758, 2004.

VANCIL, R. F. Passing the Baton: managing the process of CEO succession. 1st. ed. Boston: Harvard Business School Press, 1987.

WALKER, J. W. Perspectives : Do we need succession planning anymore ? People and Strategy, v. 21, n. 3, p. 9–12, 1998.

ZACCARO, S. J. The nature of executive leadership: a conceptual and empirical analysis of success. 1st. ed. Washington DC: American Psychological Association, 2001.

ZARIFIAN, P. Objetivo competência. Sao Paulo: Editora Atlas, 2001.