

<b>Título</b>	Assessment – Como pode ajudar as empresas?	<b>Data</b>	Nov 2010
<b>Fonte</b>	Human	<b>Página</b>	20 a 23



## ASSESSMENT

# Como pode ajudar as empresas?

As potencialidades do ‘assessment’ para a gestão das pessoas. Especialistas de diversas consultoras de recursos humanos explicam em que consiste e como pode ser uma importante ajuda para as empresas.

**Texto:** Máric Sul de Andrade

«Traduzido à letra para português, ‘assessment’ quer dizer pura e simplesmente avaliação.» Quem o refere é Isabel Paredes, ‘technical director’ da SHL Portugal, acrescentando ainda neste âmbito, e bem a propósito na actual conjuntura económica: «se procurarmos num dicionário de Inglês-Português, deparamos também com as palavras tributação ou imposto». Isabel Paredes assinala que «em gestão de recursos humanos o termo é internacionalmente utilizado para designar um processo que se foca na identificação sistemática e objectiva dos comportamentos de um colaborador ou de um candidato para fins de selecção, colocação, promoção, desenvolvimento, gestão da carreira, planeamento de sucessões e formação», sendo que «esta identificação da competência de uma pessoa para desempenhar uma função específica é feita muitas vezes através do chamado ‘assessment centre’, metodologia que caracteriza assim: «baseia-se em comportamentos observáveis e avaliáveis, sob a forma de um perfil de competências; vários participantes ou candidatos interagem; são utilizadas várias técnicas de

avaliação; estão presentes vários avaliadores; e, no final, os avaliadores participam numa integração estruturada dos dados recolhidos sobre cada candidato». Isabel Paredes faz notar também que, «quando se realiza individualmente, o procedimento é designado como ‘executive assessment’, mantendo-se todas as características, excepto a presença de vários avaliados em simultâneo». Sandra Neves, administradora técnica da ATEC – Academia de Formação, refere que «o ‘assessment center’ constitui uma ferramenta para a gestão de recursos humanos cuja utilização nas empresas se encontra em desenvolvimento e já representa uma das principais aplicações em selecção e avaliação de recursos humanos». E complementa: «É composto por um processo de observação e avaliação do comportamento em grupo, assente numa componente de psicologia social, por um lado, e na psicologia das organizações, por outro. A avaliação é feita através de simulações do desempenho em contexto de trabalho e entrevistas, com o objectivo de comparar o comportamento de acordo com critérios pré-estabeleci-

dos. Diferentes critérios são observados em diferentes exercícios e a rotação entre assessores – observadores/avaliadores – e candidatos é constante nos diferentes exercícios. A observação é a base da avaliação, e o 'assessment' consiste no conjunto de provas que facultam comportamentos observados, registados e avaliados com base nos critérios pré-estabelecidos. Esta metodologia é utilizada não só em selecção e recrutamento mas também em desenvolvimento pessoal e processos de mudança organizacional.»

Já Samuel Antunes, professor universitário, 'coach' certificado pela International Coach Federation (ICF) e 'managing partner' da Dave Morgan, sublinha que, «por definição, o 'assessment center' é uma metodologia de avaliação de competências, que pode envolver a realização de entrevistas semi-estruturadas, instrumentos de avaliação psicológica, exercícios e simulações relacionados com uma dada função ou tarefa». E acrescenta: «A construção desta avaliação é feita tendo como base um perfil de competências delimitado em função dos requisitos para um desempenho excelente de uma função, ou dos objectivos específicos dessa avaliação. O que se pretende é identificar conhecimentos específicos, comportamentos, atitudes, valores e motivações consideradas críticas para o sucesso de uma função.»

Gabriela Silva, 'manager' da área de HR Consulting & Recruitment da CEGOC, define o 'assessment' como «uma metodologia de avaliação de competências que se centra na concepção e na aplicação de provas direccionadas para os diferentes aspectos da esfera vivencial do avaliado», permitindo «aceder ao seu perfil de competências e ao seu potencial de desenvolvimento». É uma metodologia que «parte de uma análise macro da empresa e dos seus objectivos estratégicos para uma análise micro, do indivíduo em meio organizacional», salienta, para ainda referir: «Após conhecer-se a empresa e os indicadores que a caracterizam, bem como o seu posicionamento e o pretendido no futuro, define-se o directório de competências. A partir desta informação conseguimos delinear



Sandra Neves, da ATEC, refere que «o 'assessment' tem uma validade preditiva superior, comparativamente com os processos de selecção tradicionais».



«Esta é a forma mais válida e exacta de prever a adequação a um papel profissional e de detectar pontos fortes e necessidades de desenvolvimento», faz notar Isabel Paredes, da SHL.



## Gerar **Confiança**, Acrescentar **Valor**

### Gestão de Contact Centers

- Gestão de Operações de Inbound, Outbound ou Blended (customer care, fidelização, recuperação, up/cross-selling, welcome calls)
- Unidades Operacionais de Back Office e de Suporte ao Atendimento (gestão BD, e-mail contact, collect calls, suporte técnico)
- Recrutamento e Formação de Supervisores e Operadores
- Planeamento e Gestão de Recursos
- Gestão da Qualidade



Mais pelas pessoas



Lisboa, Maia, Porto, Gaia, Aveiro, Barreiro, Évora, Castelo Branco

[www.rhmais.pt](http://www.rhmais.pt)

Recrutamento e Selecção ■ Formação ■ e-Learning ■ Outsourcing ■ Consultoria em Recursos Humanos e Desenvolvimento Empresarial ■ Estudos ■ Cliente Misto

perfis de competências por função e atribuir uma valoração a cada uma, clarificando o nível de proficiência exigido para cada função. Posteriormente, concebe-se as provas de avaliação, que devem permitir avaliar as aptidões, a personalidade, as competências técnicas e comportamentais e os factores motivacionais que enquadram os projectos de avaliação.»

Finalmente, Cláudia Beirão, 'brand-manager da Elevus, assinala que «apesar de existirem várias definições para 'assessment', que mais se ajusta é a que corresponde ao conceito de gestão profissional». Neste âmbito, complementa, «o 'assessment' é um sistema de avaliação de potencial baseado em competências e em simulações práticas das funções, permitindo avaliar competências e conhecer as pessoas com maior eficiência e critério».

› **Boas práticas**

Mas como podem as boas práticas de 'assessment' ajudar empresas e outras organizações em termos da gestão do seu capital humano?

Samuel Antunes considera que, «perante os desafios com que estamos a ser confrontados, esta questão reveste-se de particular importância, nomeadamente no que concerne às competências de liderança e de gestão». Na sua opinião, «o 'assessment' introduz um racional teórico partilhado, com critérios objectivos de avaliação, reduzindo a arbitrariedade e o subjectivismo dos pareceres». O especialista destaca mesmo a área em que trabalha a sua consultora, dizendo que «o 'assessment' de executivos de topo permite uma identificação mais precisa das lideranças fortes e dos talentos que fazem a diferença, fortalecendo o capital humano das organizações e com isso a construção de sucesso».

Para Gabriela Silva, «o esforço concorrencial das empresas deve passar por uma gestão eficaz das competências internas», sendo que «as que pretendem gerir o capital humano e investir numa correcta gestão de pessoas precisam de ferramentas de avaliação eficazes e eficientes e que possam ser percebidas pelos colaboradores como estando ao serviço do seu desenvolvimento pessoal». Mais... «Seleccionar de forma criteriosa, acolher e integrar os recém-contratados, possuir um sistema de avaliação e gestão do desempenho orientado para objectivos organizacionais mas também para as competências, efectuar a gestão da carreira dos colaboradores e estar atento às suas necessidades de desenvolvimento são acções críticas para o sucesso. As metodologias de avaliação de competências utilizadas de forma rigorosa e objectiva devem permitir a construção periódica de planos de desenvolvimento, centrados nas reais necessidades dos colaboradores.»

Cláudia Beirão destaca que «no passado os empregadores dependiam de 'currícula', referências e entrevistas como fontes de informação para tomarem as decisões de contratação», sendo que «na prática estas fontes provaram ser insuficientes para seleccionar bons candidatos». Por outro lado, assinala, «a formação de colaboradores realizada segundo uma abordagem transversal não pro-



«As empresas que pretendem gerir o seu capital humano e investir numa correcta gestão de pessoas precisam de dispor de ferramentas de avaliação eficazes e eficientes», afirma Gabriela Silva, da CEGOC.



Samuel Antunes, da Dave Morgan, considera que, «perante os desafios com que estamos a ser confrontados, esta questão reveste-se de particular importância, nomeadamente no que concerne às competências de liderança e de gestão».



«No passado os empregadores dependiam de 'currícula', referências e entrevistas como fontes de informação para tomarem as decisões de contratação», recorda Cláudia Beirão.

porciona os resultados desejados, e muitas vezes ao identificar pessoas para promoção, que são em determinada altura excelentes colaboradores, verifica-se mais tarde que não desempenham satisfatoriamente as novas funções». Neste contexto, «o 'assessment' é um ingrediente essencial para tomar decisões relativas a pessoas». A consultora sistematiza as suas ideias, referindo que «a utilização de instrumentos de avaliação tornou-se essencial para as empresas que querem colocar as pessoas certas em cada função; que desejam proporcionar-lhes uma formação eficaz; e também que procuram a ajudar os seus gestores a tornarem-se mais eficientes e eficazes e pretendem promover as pessoas para posições onde elas terão sucesso». Mais... «A utilização de instrumentos de avaliação tem permitido um aumento extraordinário na produtividade, reduzindo em muito problemas, como o 'stress', a tensão e o conflito.»

Citando diversos estudos sobre «a avaliação objectiva baseada em comportamentos críticos para o sucesso no trabalho», Isabel Paredes faz notar que «mostram que esta é a forma mais válida e exacta de prever a adequação a um papel profissional e de detectar pontos fortes e necessidades de desenvolvimento». Para além disso, «assegura a ética e a equidade nas tomadas de decisão de selecção e promoção e garante às empresas que os recursos disponíveis, tendencialmente mais escassos, são canalizados para necessidades específicas e alinhadas com os objectivos estratégicos».

A terminar, Sandra Neves refere que «o 'assessment' tem uma validade preditiva superior, comparativamente com os processos de selecção tradicionais, permitindo maior segurança na selecção de candidatos». Mais... «Além de disponibilizar resultados após as provas de avaliação, permite adoptar critérios de selecção 'standard' de toda a organização, comparar talentos, trocar conhecimentos e experiências e ainda 'networking'». A um candidato, «o 'assessment' permite obter uma avaliação clara e objectiva, a comparação directa com outros candidatos e a identificação imediata dos pontos fortes e das áreas de melhoria». Ⓣ

## Do you know where talent is?

O talento é um bem cada vez mais necessário – 97% dos 'chief executive officers' (CEO) no «13th Global Annual Survey», da PricewaterhouseCoopers (PwC), consideram-no o factor crítico para o crescimento das organizações.

Qualquer reflexão sobre este tema parte de duas constatações simples: o talento é um bem escasso e as organizações consomem mais talento do que produzem. A maioria das organizações é diariamente confrontada com a necessidade de conhecer, desenvolver e maximizar o potencial do seu capital humano, como forma de assegurar condições para alcançar resultados.

Por sua vez, as pessoas devem a cada momento analisar se o talento que possuem se mantém relevante como suporte de carreira. Se considerarmos que cada colaborador é um investidor de capital humano ao qual está associado uma rentabilidade que deriva da remuneração recebida, então o talento é a garantia de que o seu capital não se desvaloriza e tem rentabilidade futura.

Mas, afinal, o que é o talento? É a capacidade de alcançar resultados, utilizando as competências que em determinado contexto potenciam a performance. Esta capacidade de gerar resultados resulta da combinação adequada de competências com as exigências da função, o contexto onde é desenvolvida e o momento vivido pela organização e pelo mercado. Por outro lado, esta análise tem que incorporar uma perspectiva dinâmica – de potencial –, uma vez que nenhuma das dimensões é estática e evolui com o tempo.

Para gerir o talento da organização, é essencial conhecer e captar a totalidade do potencial de talento residente nos colaboradores. Boas práticas de 'assessment' permitirão:

- conhecer o perfil dos colaboradores e das equipas;
- avaliar o grau de 'fit' dos colaboradores à função que desempenham e às equipas que integram;
- detectar 'gaps' de competências e desenhar planos de desenvolvimento;
- mapear e segmentar o potencial da organização, construindo o seu 'pipeline' de talento;
- desenvolver planos de gestão integrada do talento.

Assim, a existência de programas de 'assessment' definidos em função do momento estratégico vivido pela organização é fundamental:

- para uma adequada gestão de capital humano – porque dele derivam as dimensões de talento relevantes para os objectivos estratégicos;
- como forma de assegurar a sustentabilidade dos negócios, porque permite em cada momento mapear o talento existente e necessário para a evolução da organização.

Uma história de sucesso de um programa de 'assessment' começa por responder a algumas questões fundamentais:

- Para quê o 'assessment'? Na sequência da reestruturação do negócio e tendo sido definido um novo modelo de negócio direccionado para presença em vários mercados, surgiu a necessidade de saber qual o potencial de talento existente para fazer cumprir o novo modelo.
- Como desenhar? Incorporando metodologias e instrumentos que permitam analisar competências críticas para a organização, para o contexto internacional, e a capacidade de desenvolvimento do novo negócio.
- A quem aplicar? A todos os colaboradores que se entenda que poderão – porque querem, ou porque possuem as competências necessárias – contribuir para o futuro modelo de negócio.

Antes de partir para aplicação do 'assessment', deve verificar-se se o desenho do mesmo está a responder a todas as questões que se considera fundamentais para alcançar o valor que se pretende retirar da análise do talento da organização. Ditar as boas práticas que fazer as perguntas certas nos momentos certos assegurará boa parte do sucesso do 'assessment'.



Maria Manuel Seabra da Costa é 'director' de Human Capital Advisory Services da PricewaterhouseCoopers

Recrutamento > Formação > Consultoria > Outsourcing > Trabalho Temporário > Incentivos

# egor

GRUPO EGOR | PESSOAS E NEGÓCIOS



Recrutamento

Identificamos os talentos que fazem a diferença

www.egor.pt