

Gestão de Pessoas por Competência e fundamentos de Avaliação Educacional de Aprendizagem: Convergência? Um estudo de Caso

Autor: Fernando César Magalhães Louzada – Mestrando em Educação

Universidade Católica de Brasília – UCB

louzadaster@gmail.com

Resumo

Este artigo é fruto da meta-avaliação do processo de Gestão de Pessoas por Competências - GPC utilizado numa empresa pública, com mais de 20.000 empregados, com sede em Brasília/DF. O estudo avaliou o processo, identificou conceitos, métodos, instrumentos, etapas, prazos e resultados, estes da unidade objeto do estudo. Baseado nos fundamentos de avaliação educacional e por meio das percepções dos empregados avaliados, coletados por meio de questionários, buscou-se os pontos de convergência e divergência entre os fundamentos e a GPC, com foco nos critérios de avaliação eficazes – validade, objetividade, confiabilidade, praticidade e variedade. Encontram-se muitos pontos de convergência entre os fundamentos e a prática da GPC, entretanto, no quesito critérios os resultados demonstram a percepção do grupo fragilizada e pouco confiante no processo. Os fundamentos da avaliação educacional da aprendizagem podem contribuir para melhoria e aperfeiçoamento do processo, notadamente quando da especificação dos critérios mais objetivos e mensuráveis.

Termos chaves

Avaliação educacional, meta-avaliação, critérios, gestão de pessoas por competência.

Gestão de Pessoas por Competência e fundamentos de Avaliação Educacional de Aprendizagem: Convergência? Um estudo de Caso

Introdução

A desestruturação do trabalho formal, onde imperava a qualificação do profissional e a emergência de novo panorama socioeconômico, a partir dos anos 90, com o foco nas competências, favoreceram o aparecimento da Gestão de Pessoas por Competências - GPC. O quadro abaixo demonstra a transição:

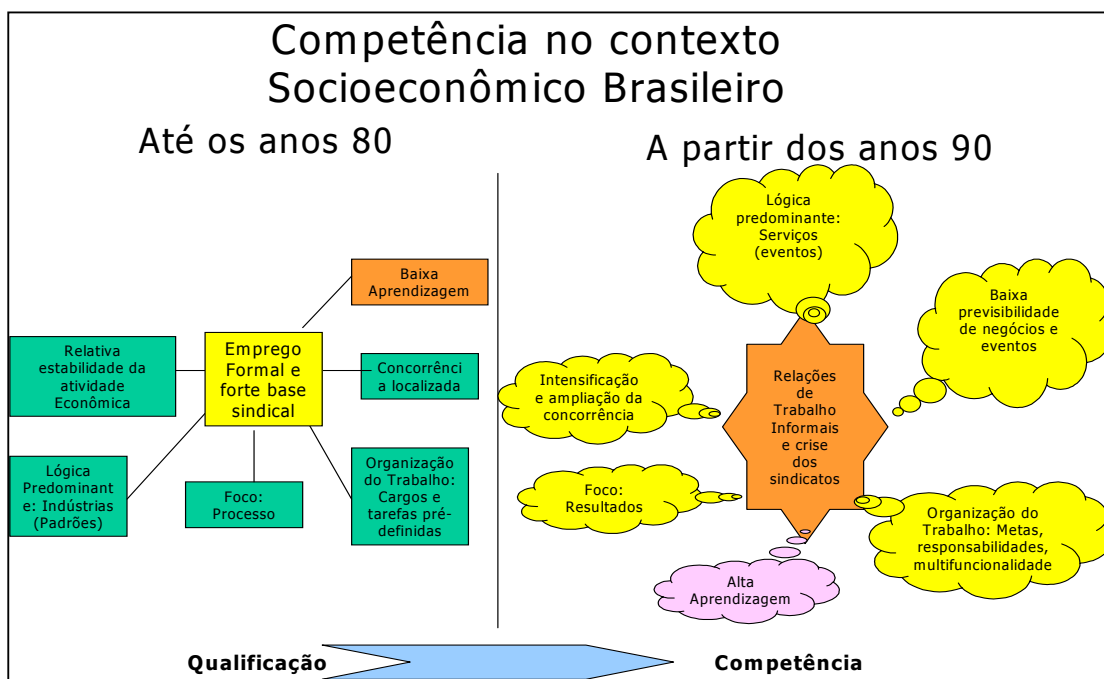


Figura 1 – Quadro Qualificação versus Competência

Com esta mudança de foco a gestão, o treinamento e o desenvolvimento das pessoas, nas corporações ganham novos contornos e trazem consigo, novos conceitos. A proposta inicial deste estudo de caso é fazer uma leitura avaliativa do processo de Gestão de Pessoas por Competências – GPC sob a ótica dos fundamentos de avaliação educacional. Assumimos que a avaliação da aprendizagem aplica-se tanto nos contextos acadêmicos, como organizacionais, estando o presente estudo situado no segundo contexto.

O que Gestão de Pessoas por Competências – GPC e avaliação educacional têm em comum? Inicialmente podemos dizer que a GPC é um modelo sistemático de avaliação de pessoas. Portanto, justapõe-se, necessariamente, com domínio (campo) da avaliação educacional. Ainda, os fundamentos e estudos sistemáticos que têm sido

levados a efeito nesse campo do saber, particularmente nos últimos 40 anos, podem dar consistência e clareza no entendimento e na aplicação da GPC.

É oportuno lembrar, a propósito, da convergência de interesses entre avaliação educacional e GPC, as quais citamos a mudança de comportamento como evidência de aprendizagem (Bloom e colaboradores, 1976, pág. 10) ou, ainda, o ensino baseado em competência corporativa e pessoal, utilizado para formatação de módulos de aprendizagem e formação profissional (Cassano, 1980). A identificação dessas competências e a adequação de comportamento de empregados são os objetos que a GPC quer identificar, avaliar, reconhecer e certificar. O diagrama abaixo demonstra a articulação da competência no âmbito da GPC:

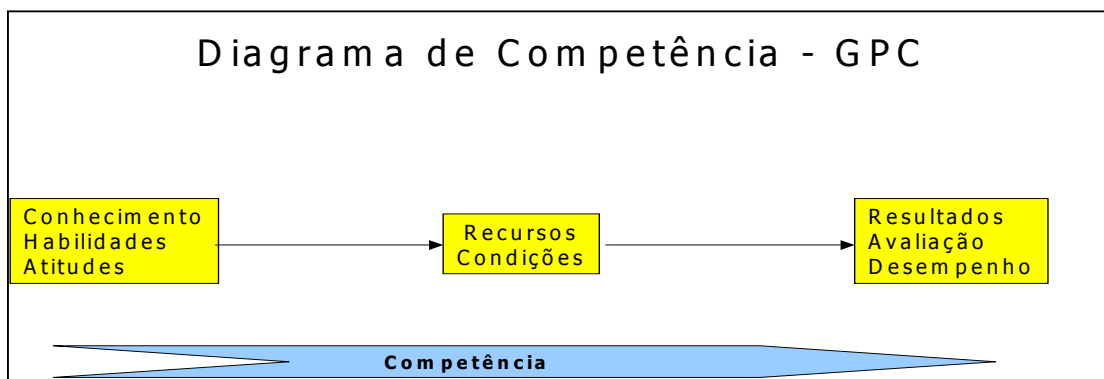


Figura 2 – Diagrama competência na GPC

Nos tópicos GPC, conceitos, metodologia e resultados, sinteticamente, demonstra-se como a empresa e a unidade executam o processo de Gestão de Pessoas por competências. Em seguida, aborda-se como procedeu a pesquisa sobre a percepção dos sujeitos sobre a validade do processo de GPC à luz de critérios eficazes de avaliação. A revisão de literatura busca os pontos de convergência e divergência entre os fundamentos de avaliação educacional e a GPC.

Por fim, teceram-se considerações sobre o processo de meta-avaliação, fundamentos de administração contemporânea - GPC e Avaliação Educacional buscando os pontos de convergência e divergência entre a prática da GPC na empresa e o conhecimento teórico.

Gestão de Pessoas por Competências - GPC

A empresa, objeto do presente estudo, possui um corpo funcional com mais de 20.000 empregados, é pública e tem sede em Brasília/DF, com filiais em todo território nacional brasileiro. A metodologia empregada segue a tendência da escola americana de administração e segundo documento interno da empresa, os **objetivos** (1) deste modelo de gestão são: 1 - facilitar a implementação das estratégias da empresa; 2 - subsidiar o

desenvolvimento e encarecimento do empregado; 3 - subsidiar o provimento de cargos; 4 - manter banco de sucessores para os cargos; 5 - subsidiar a gestão do conhecimento e 6 - as demais ações para a gestão de pessoas.

A partir de novembro de 2006, o conceito da Gestão de Pessoas por Competências foi alterado para um **sistema integrado** de gestão, construído com base no conhecimento sobre os empregados e a Organização – missão, visão e desafios, estratégicos – para estruturar, integrar, orientar e acompanhar ações de provimento, seleção, desempenho, reconhecimento, capacitação, retenção em busca de do melhor desempenho para a organização e para os empregados. Considera-se que o desempenho da organização é tanto melhor quanto maior a motivação em trabalhar que experimentam seus colaboradores. O desempenho é compreendido como a aplicação produtiva (agregação de valor) de trabalho humano e recursos materiais. O edital contendo as diretrizes, regras, conceitos e procedimentos, desde sua implantação em 2002, sofreu várias alterações e encontra-se na 20ª edição.

A GPC é realizada e acompanhada por meio de sistema eletrônico, onde as notas atribuídas e os comentários sobre a avaliação (feedback) são registrados. De posse das notas, o sistema calcula as médias e classifica os empregados em ordem decrescente.

Os empregados com as maiores médias, no topo da lista, foram àqueles promovidos, conforme demonstra Quadro II – Resultado da GPC – Empregados Promovidos, abaixo.

Conceitos

Toda a sistemática é permeada de conceitos, os quais tem significado próprio, fruto da cultura interna da empresa. Competências, no âmbito da empresa, foram segmentadas em 2 dimensões - categorias **corporativas** e **das pessoas**, sendo:

- a) **Competências Corporativas:** Conjunto de qualificações e tecnologias da empresa, necessárias ao alcance dos objetivos estratégicos. São de difícil imitação pelos concorrentes, permitindo o acesso aos mercados específicos atuais e futuros. Esse conjunto é composto de Gestão de Relacionamentos, Inteligência em Negócios de Grande Porte, Desenvolvimento Social, Gestão da Marca, Integração dos Negócios, Capacidade de Inovar e Renovar, Excelência Operacional e Mobilização.
- b) **Competências das Pessoas:** São as competências relativas às pessoas que agregam valor ao indivíduo e a organização para o alcance das competências corporativas. Esse conjunto é composto de Domínio Técnico, Orientação ao Interesse Público, Negociação, Disposição para Mudanças, Visão Sistêmica,

Gestão com Pessoas, Orientação a Resultados, Orientação ao Cliente e Trabalho em Equipe.

Sistema de Mapeamento

Obrigatoriamente, todos os empregados serão avaliadores (mapeadores), porém nem todos serão avaliados (mapeados). Para participação do empregado no processo da GPC era preciso contar com pelo menos três meses de lotação na unidade. Outra regra é a necessidade de haver, no mínimo, três tipos de mapeamentos (avaliação) dos cinco disponíveis nessa metodologia: auto-mapeamento, pelo gestor imediato, pela equipe (para gestores), pelos pares e/ou por profissional especializado.

Na unidade analisada, os empregados com cargo técnico e de assessoramento tiveram as competências pessoais avaliadas sob três dimensões: Orientação ao Cliente (OC), Orientação a Resultados (OR) e Trabalho em Equipe (TE). Para os cargos gerenciais dessa unidade, além das três competências, foi acrescida a competência de Gestão com Pessoas (GP). Em 2006 foram utilizados, nessa unidade, quatro tipos de avaliação: automapeamento, pelo gestor imediato, pela equipe e pelos pares (iguais cargos).

O quadro a seguir explicita os graus e comportamentos a serem observados e mensurados pelos mapeadores (avaliadores):

Orientação ao Cliente - OC		Orientação a Resultados - OR		Trabalho em equipe - TE	
Grau	Comportamento	Grau	Comportamento	Grau	Comportamento
1	Ouve o cliente de forma ativa e empática.	1	Identifica a contribuição do seu trabalho para o alcance dos desafios da Empresa.	1	Escuta opiniões de outras pessoas, mesmo quando estas forem diferentes da sua.
1	Identifica as necessidades do cliente	1	Cumprir os prazos na execução de suas atividades, renegociando-os tempestivamente quando necessário.	1	Emite suas opiniões de forma clara e objetiva.
2	Fornecer soluções adequadas às demandas explícitas e implícitas do cliente	2	Executa suas atividades considerando os aspectos econômico-financeiro, social, ambiental e a ética dos negócios.	2	Assume suas responsabilidades no trabalho em Equipe.
2	Acompanha o grau de satisfação do cliente para buscar ajustes às soluções oferecidas, mediante consulta direta ao cliente e ou pesquisa e relatórios de acompanhamento.	2	Demonstra a persistência para alcançar as metas negociadas superando obstáculos	2	Oferece e presta ajuda, pró-ativamente.
3	Propõe ações para incrementar o grau de satisfação do cliente	3	Planeja o alcance dos resultados negociados considerando a relação custo-benefício.	3	Identifica a repercussão do seu trabalho nas atividades da equipe e da área da empresa.

4	Viabiliza soluções alternativas para atender necessidades específicas do cliente	4	Propõe ações que agreguem valor à Empresa na identificação de novas oportunidades de negócios ou que ampliem a fidelidade do cliente.	3	Concilia interesses para a busca de resultados comuns.
5	Avalia as tendências do mercado para propor soluções ao cliente.	5	Implementa melhorias na gestão de processos, produtos e serviços da empresa para o alcance dos resultados.	3	Compartilha conhecimentos que promovam a melhoria do desempenho da equipe e das áreas envolvidas no alcance dos resultados esperados.
				5	Reconhece a contribuição dos colegas nos resultados alcançados pela equipe.
				5	Atua de forma a integrar as diferentes áreas e pessoas para o alcance dos resultados.

Quadro I – Descritores das Competências – GPC

A escala de medição, semelhante à escala Lickert, utilizada para avaliar e atribuir pontos ao empregado varia entre não apresenta o comportamento (01 ponto) e sempre apresenta o comportamento e é referencial como orientador de outros empregados (09 pontos).

A obtenção do grau requerido é feita pela fórmula: $vmrc = \sum_{i=1}^n PiGi$

Onde: **Vmrc** = valor mínimo recomendado para o perfil do cargo; \sum = somatório; **P** = peso, pontuação obtida pela competência na distribuição de técnica é a realizada pelo Gestor de maior poder hierárquico a qual a unidade e os empregados se vinculam. 100 pontos; **G** = grau mínimo recomendado da competência para o ocupante do cargo; **n** = número de competências do perfil de competências do cargo.

A competência a ser avaliada requer um grau mínimo de desempenho, conforme especificação do perfil de cada cargo. A pontuação mínima para certificação da existência da competência é 07 por descritor, em cada grau. Quando não atingida a pontuação mínima, a competência é certificada no grau anterior.

Etapas

Identificamos no processo quatro etapas distintas, as quais chamaremos: a) Preparação ou Identificação das competências, b) Mapeamento (Avaliação), c) Feedback (comentários sobre o avaliado) e d) Ações e Plano de Desenvolvimento Individual (PDI).

Para desenvolvimento das competências algumas ações educacionais podem ser viabilizadas internamente, por meio de leituras, da Universidade Corporativa (Trilhas

de desenvolvimento, cursos, e outros), trabalhos em grupo, ou ainda, externamente por meio de cursos, seminários, EAD ou outras atividades educacionais pertinentes ao desenvolvimento da competência requerida. As ações e o plano de desenvolvimento individual resumido devem ser registrados no sistema eletrônico, contendo as ações e os prazos para acompanhamento, tanto do empregado, quanto do gestor da unidade.

Resultados da Unidade Pesquisada

Nessa unidade o corpo técnico após cumprir a etapa de mapeamento, obteve as seguintes pontuações e promoveu cinco empregados, como segue:

Empregado	Pontuação Final	Classificação	Progressão Funcional
E1	8,2400	1	SIM
E2	8,0960	2	SIM
E3	8,0540	3	SIM
E4	8,0390	4	SIM
E5	7,8950	5	SIM
E6	7,8260	6	-
E7	7,8060	7	-
E8	7,7000	8	-
E9	7,6290	9	-
E10	7,4390	10	-
E11	7,3400	11	-
E12	6,7300	12	-
E13	2,2140	13	-
E14	0,0000	14	-
E15	0,0000	15	-

Quadro II – Resultado da GPC – Empregados Promovidos

A avaliação de 2006 abrangeu o período dos 12 meses anteriores. O período para realização das avaliações foi determinado pela área de gestão de pessoas da empresa. Até momento da coleta dos dados, realizada em maio de 2007, a unidade ainda não havia realizado o feedback e montado as ações e os planos de desenvolvimento individual (PDI) para os empregados com deficiências isoladas e para aqueles que não atingiram a pontuação mínima (07).

Estudo

O questionário, para coleta das informações, foi montado com sentenças, afirmativas e negativas, as quais guardam em seu texto os critérios descritos por Rodrigues Júnior e colaboradores (2007, pág. 31) assumidos aqui, como critérios de avaliações eficazes. Estudo sobre as percepções de candidatos numa seleção de mestrado utilizou-se de instrumento semelhante ao aqui proposto (Rodrigues Júnior, Carnielli e Moura, 2006). As respostas foram distribuídas na escala de tipo Lickert sendo 01 – Discordo Plenamente, 02 – Discordo, 03 - Nem discordo, nem concordo, 04 – Concordo, 05 – Concordo Plenamente sobre o processo de avaliação GPC.

A unidade da empresa que serviu de amostra é parte da área financeira e composta por 23 empregados, dos quais 5 deles com cargos gerenciais e os demais com cargos técnicos. Todos os empregados participaram da pesquisa. O perfil da amostra tem predominância masculina 57,14%, com distribuição por faixa etária concentrada nas faixas de até 30 anos (35,71%) e acima de 41 anos de idade (35,71%). No quesito tempo de serviço encontramos as maiores concentrações nas faixas até 05 anos (35,71%) e acima de 16 anos de empresa (42,86%). Para fins de validação dos critérios agrupamos as percepções discordantes e concordantes, na busca de convergência e maior clarificação das propostas (negativas e positivas).

Obtiveram-se os seguintes resultados:

Questionário						
nº	Questão/Critério de Avaliação	Discordo Plenamente	Discordo	Nem concordo, nem discordo	Concordo	Concordo Plenamente
1	A avaliação do GPC identificou as competências corretamente	15%	45%	15%	25%	0%
objetividade, validade						
2	Mesmo não sendo promovido, voltarei a submeter-me ao GPC em 2007	5%	15%	35%	30%	15%
confiabilidade						
3	Os componentes do processo de avaliação do GPC - auto-avaliação, avaliação pelos pares e avaliação pela chefia, são instrumentos adequados para selecionar os promovíveis.	15%	40%	10%	35%	0%
variedade, confiabilidade						
4	A GPC deve ser precedida de uma entrevista entre os avaliados e avaliadores	0%	15%	20%	25%	40%
praticidade						
5	Suspeito que o processo de promoção pelo GPC privilegia empregados	0%	60%	5%	30%	5%
confiabilidade, validade						
6	É possível burlar o processo durante a avaliação	0%	20%	30%	40%	10%
confiabilidade						
7	Se o tempo de avaliação fosse maior, meu resultado, certamente teria sido melhor	0%	40%	50%	10%	0%
praticidade						
8	Os critérios avaliados pelo GPC - GP, OR, OC e TE são confiáveis para avaliar as competências dos empregados.	15%	50%	35%	0%	0%
confiabilidade, objetividade						
9	Perde-se muito tempo no processo de avaliação, por não se entrevistar previamente o avaliado.	5%	35%	25%	30%	5%
praticidade						
10	O curriculum vitae não afere a competência do empregado realizar seu trabalho	5%	20%	20%	30%	25%
validade						
11	Entre os promovidos existem empregados com capacidade inferior à minha	10%	5%	75%	5%	5%
validade, confiabilidade						
12	A falta de objetividade dos critérios avaliados dificultou o meu preparo para a avaliação	0%	20%	25%	35%	20%
objetividade, validade						
13	O normativo forneceu as diretrizes e informações precisas e suficientes para o avaliador/avaliado	25%	30%	25%	15%	5%
objetividade						
14	Os critérios propostos para avaliação foram adequados à realidade da minha unidade de trabalho	25%	60%	10%	5%	0%
objetividade, confiabilidade, praticidade, variedade e validade						
15	O tempo destinado às avaliações foi suficiente	5%	25%	15%	45%	10%
praticidade						
16	Penso que entre os avaliadores há marcante discrepância nas avaliações dos empregados.	0%	10%	55%	10%	25%
objetividade, confiabilidade, praticidade, variedade e validade						
17	Meu resultado seria diferente, caso a entrevista fosse parte da avaliação.	5%	5%	55%	25%	10%
praticidade, confiabilidade						
18	Outros procedimentos e instrumentos deveriam fazer parte da avaliação, por exemplo quantidade de análise efetuadas, emissão de notas técnicas, participação de GT, reuniões, cursos de iniciativa do empregado, seminários e outros.	5%	25%	15%	35%	20%
variedade, objetividade						

Legenda
 GP - Gestão de Pessoas
 OR - Orientação a Resultados
 OC - Orientação ao Cliente
 TE - Trabalho em equipe

Quadro III – Questionário, Critérios e Percepções.

Percepção do Grupo

Diante dessa situação e baseados nas assertivas elaboradas no quadro podemos afirmar que o presente processo de avaliação teve o critério **objetividade**, analisado nas questões 1, 12, 13, 14, 16 e 18 comprometido e não percebido. Especialmente na questão 12, os critérios escolhidos para a avaliação dos empregados, dessa unidade da empresa, não são adequados para 55% dos respondentes e fica comprometido para 25% do grupo.

Para o critério **confiabilidade** analisado nas questões 2, 3, 5, 6, 8, 11, 14, 16 e 17 o grupo de forma geral não percebe o processo como confiável. Nas questões 11, 16 e 17 a situação chama a atenção, pois a tendência à indecisão sobre a confiabilidade do processo é saliente para a maioria do grupo variando de 55% a 75% dos respondentes.

Quanto ao critério **praticidade**, este foi analisado nas questões 4, 7, 9, 14 e 17. O processo foi percebido como algo não prático na maioria dos quesitos. Chama atenção a assertiva 09: apesar de 40% do grupo entender que a entrevista não influenciaria o processo – validando o critério praticidade – os indecisos somados aos discordantes 60% percebem o processo como não prático pela falta da entrevista prévia.

O critério **variedade** foi objeto das questões 14 e 18. Também não foi percebido para maioria do grupo variando o percentual de concordância entre 55% a 85% dos respondentes. Intencionalmente, o critério **validade** foi objeto de análise nas questões 1, 5, 10 e 14. Como se recorda, validade é o sustentáculo dos demais critérios de avaliação. Os resultados discordantes obtidos variam entre 55% e 85% dos respondentes, demonstrando e corroborando percepção frágil dos demais critérios. Nesse contexto a validade do processo demonstra-se altamente comprometida.

Fundamentos de Avaliação Educacional versus Gestão de Pessoas por Competências – GPC

Os critérios podem transformar uma avaliação ou um processo de processo avaliatório em algo bom, ou uma experiência traumática e com desdobramentos indesejáveis. O conjunto dos critérios que devem ser observados quando do planejamento de uma avaliação ou instrumentos de avaliações eficientes são: **validade, confiabilidade, objetividade, praticidade e flexibilidade**. A observância desses critérios levará, ou não do sucesso do processo e dos instrumentos de avaliação. O critério validade dá suporte aos demais critérios, dito de outra forma, se houver a presença dos demais o processo é considerado válido, pois “ validade é essencial a uma avaliação;..., faltando validade, os outros critérios estarão comprometidos” (Rodrigues Jr e colaboradores 2007, pág. 32).

Podemos sintetizar essa orientação, similar a um sistema solar no qual a validade é o centro gravitacional, no qual orbitam os demais critérios.:

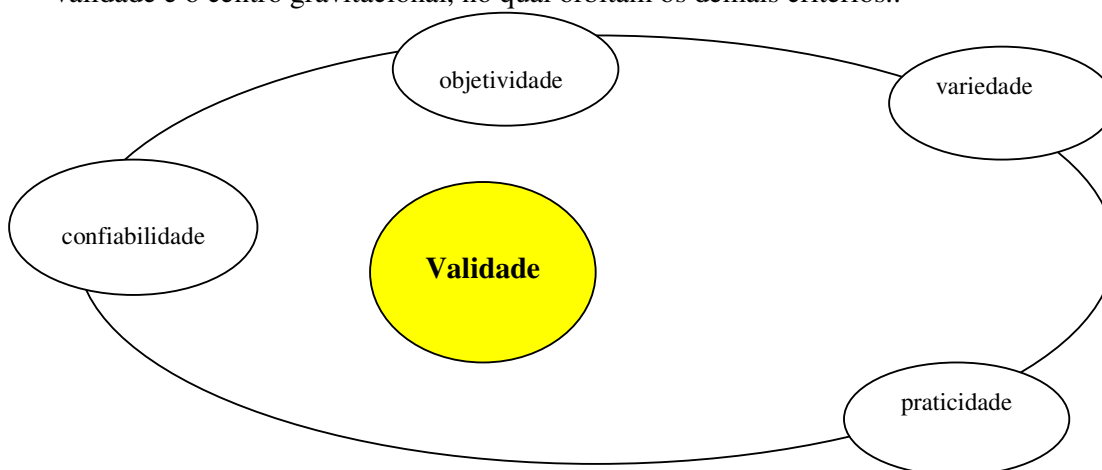


Figura 4 – Critérios para Avaliação Eficaz

O quadro a seguir sintetiza os fundamentos de avaliação educacional e a prática da Gestão de Pessoas por Competências, seus pontos de convergência e divergência.

Fundamentos de Avaliação Educacional (Rodrigues Jr e colaboradores, 2007)	Gestão de Pessoas por Competências – Estudo de caso
<p>Finalidades As avaliações podem ser diagnósticas, formativas e somativas.</p>	<p>Encontramos convergência em dois aspectos das finalidades das avaliações formativa e somativa. Isto em decorrência do caráter de promover o desenvolvimento de competências nas pessoas para manutenção de competitividade e longevidade da empresa. O aspecto somativo é aquele observado, quando o empregado atinge a pontuação que o classifica entre os melhores desempenho, sendo promovido e obtendo reconhecimento salarial. O aspecto diagnóstico das avaliações, aquele que precedido o processo de aprendizagem, não foi contemplado.</p>
<p>Objetivos Os objetivos das avaliações se prendem aos objetivos de aprendizagem, neste caso, sob a ótica da taxonomia dos objetivos educacionais nos domínios: cognitivo, afetivo e psicomotor (Bloom e colaboradores, 1973)</p>	<p>O edital que trata sobre a GPC trata os objetivos com 3 verbos, facilitar, subsidiar e manter. Quando observamos os descritores das competências OC, OR e TE (quadro I) encontramos muitos verbos, sem indicação em qual domínio se situam, dificultando a análise e o julgamento do observador, tanto quanto do observado.</p>
<p>Referenciais Encontramos nestes fundamentos avaliações que se orientam pela normalidade (curva de Gauss), onde 20% da população tem o melhor desempenho, 60%</p>	<p>O modelo adotado pela empresa baseia-se tanto em critérios, quanto em normalidade. São critérios a pontuação/desempenho mínimo 7 por descritor, a média 7 por grau, o próprio grau de</p>

<p>está na média e 20% se encontra no pior desempenho. Em avaliação com critério é estabelecido um parâmetro mínimo de desempenho o qual deve ser atingido pelo avaliado. Na avaliação referenciada com aptidão leva-se em conta o fator físico do indivíduo para o desempenho e agrega-se normalidade e/ou critérios.</p>	<p>competência desenvolvida relacionada ao cargo. A norma é utilizada quando da distribuição das promoções restringindo a até 30% do contingente com melhores desempenhos, observados os critérios. Não é levada em conta, a aptidão física, como referencial, na avaliação deixando os Portadores de Necessidades Especiais em pé de desigualdade com os demais.</p>
<p>Critérios Aqui encontramos os critérios que fazem uma avaliação tornar-se eficaz ou não.</p> <p>Validade – qualidade de uma avaliação tem de refletir os objetivos da instrução;</p> <p>Confiabilidade – qualidade de possuir consistência interna de resultados a qualquer tempo.</p> <p>Objetividade – qualidade da avaliação de produzir os mesmos resultados quando procedida por diferentes avaliadores.</p> <p>Critérios – Continuação</p> <p>Praticidade – qualidade ligada razoabilidade na execução de uma avaliação por parte dos avaliados e avaliadores.</p> <p>Variedade – qualidade da avaliação que inclui pluralidade de procedimentos e instrumentos mais adequados aos objetivos educacionais e aos avaliados, em seus diferentes estilos de aprendizagem.</p>	<p>As percepções do grupo, captadas pelo questionário falam por si. Tem-se a impressão de que os critérios que tornam uma avaliação eficiente não foram bem especificados, transformando o processo algo sofrível, quiçá inválido.</p>
<p>Instrumentos e Procedimentos Neste aspecto, encontram-se alguns instrumentos e procedimentos dos quais destacamos: Exame Oral, Teste ou Prova, Questionamento durante a instrução, Contrato de Estudo, Prova com Consulta, Mapa Conceitual, Auto-Avaliação, Avaliação da aprendizagem Motora, Técnicas de Grupo, Portfólio, Lista de Verificação, Avaliação da aprendizagem Afetiva.</p>	<p>O modelo e o sistema desenvolvido para avaliação, registro e acompanhamento guarda algumas convergências, como:</p> <p>Auto-avaliação (auto-mapeamento), o questionamento durante a instrução é utilizado sem ligação direta com objetivos educacionais, visto como são formulados e aplicados. Podemos considerar o Plano de Desenvolvimento Individual como um contrato de estudo, contudo não possui a especificidade técnica exigida para tanto.</p> <p>Apesar da competência Trabalho em Equipe se relacionar com aprendizagem afetiva e técnicas de grupo, não há orientação clara e objetiva dos objetivos educacionais, estratégias e formas de avaliação.</p>

Avaliar um processo ou instrumento de avaliação é o objetivo da meta-avaliação. Considerado uma avaliação secundária, confere credibilidade ao processo de avaliação (Straw & Cook, 1990). Encontramos a meta-avaliação de programas de avaliação nas obras de Greene (1992), House et al (1978), MacCorcle (1984) como parte integrante e necessária de processos sistemáticos de avaliação de pessoas. Ao analisar-se o presente processo de avaliação – GPC - tem-se por intuito a melhoria constante na gestão de pessoas por competências, aplicando-se os conceitos do círculo virtuoso do PDCA defendido pela Administração de Qualidade Contemporânea (Louzada, 1992).

Pode-se notar que a avaliação da Gestão de Pessoas por competências deve assumir esta função formativa do profissional (Rios, 2004) adequada aos desafios do mercado de trabalho. Esta função foi assumida pelas empresas que desejam longevidade e resultados. Encontramos ainda nesse trabalho a dimensão reflexiva sobre o papel do profissional e da chefia para a instituição.

A avaliação institucional foi tema do trabalho escrito por Bertelli e Eying (2005) demonstrando a relevância do tema, notadamente no contexto da educação superior. Apesar do contexto empresarial não ser um lócus de educação superior nato, é por abstração um local de educação superior visto o papel assumido pela corporação de desenvolver profissionais qualificados ao enfrentamento da diversidade do mercado no qual se insere a empresa. A GPC é a um tipo de avaliação institucional baseada nas diretrizes vitais para a empresa, objeto do presente estudo, quais sejam Orientação ao Cliente, Orientação aos Resultados, Trabalho em Equipe e Gestão de Pessoas o corpo funcional é submetido ao processo de avaliação na busca de melhoria e correção de atitudes que interferem na sobrevivência, longevidade e nos resultados positivos dessa empresa.

Nesse ambiente empresarial competência é conceituada em 2 dimensões, das Pessoas e Corporativas. Encontramos competência empresarial referenciada em 3 dimensões, as duas já citadas e uma terceira a Técnica, sendo esta ligada ao processo empresarial (Ruas, 2005), como demonstra o quadro abaixo :

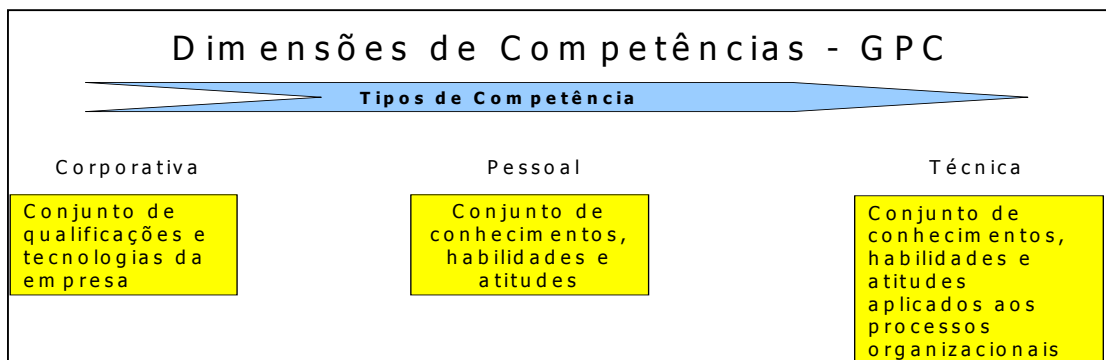


Figura 3 – Dimensão de Competências - GPC

O conceito de competências não é algo retilíneo e universal. As definições vão desde conjunto de Conhecimentos, Habilidades e atitudes (CHA), passando por atributos pessoais, características individuais **observáveis**, repertórios comportamentais, capacidade da pessoa, prática do saber, lidar com eventos inéditos (Dias, 2001).

Para aferição das competências, desde 1923, a psicologia organizacional desenvolve estudos e propõe instrumentos dos quais destacamos: a) análise do cargo (job analysis); b) técnica de incidentes críticos; c) grid gerencial; d) questionário de análise do Cargo (Position Analysis Questionnaire – PAQ) e e) sistema de perfil do trabalho (Borges-Andrade, Abbad, Mourão e Colaboradores, 2006).

Os aspectos metodológicos do diagnóstico de competências em organizações destacam o conceito de competência e seus pressupostos dentro da cultura da empresa onde se dá esse processo de gestão de pessoas. A gestão por competências remete a coleta e análise de informações nos diversos níveis organizacionais e a vinculação com a estratégia e os objetivos organizacionais. Ainda, durante o processo de identificação das competências podem ser utilizadas informações internas (relatórios de desempenho, estratégias, resultados e outros), quanto externas (pesquisa de satisfação de clientes, clima organizacional e outros) (Borges-Andrade, Abbad, Mourão e Colaboradores, 2006).

Considerações Finais e Conclusões

Este trabalho identificou os conceitos, métodos, instrumentos, etapas, prazos e os resultados, estes da unidade objeto do estudo com fito de clarificar o processo de avaliação – Gestão de Pessoas por Competências.

A proposta de analisar-se a Gestão de Pessoas por Competências - GPC sob a ótica dos fundamentos de avaliação educacional contribui de forma decisiva, para o entendimento e aplicação do processo avaliativo. É possível identificar os pontos de convergência entre algumas etapas e os fundamentos, bem como a necessidade de melhor especificação dos objetivos e critérios utilizados.

A especificação dos critérios, de forma mais objetiva e mensurável, proporciona aos avaliadores e avaliados mais condições de autopercepção e preparação antes e durante o processo. Propõe-se a utilização da Taxonomia de Objetivos Educacionais, na elaboração destes critérios – descritores de competências, com a segmentação por domínio e níveis/subcategorias, relacionados e adequados às necessidades e à realidade das unidades da empresa.

Por fim, desejamos que o presente estudo colabore para a clarificação do processo de Gestão de Pessoas por Competência e sirva para reflexão e melhoria contínua do processo.

Referências

- Bertelli**, Eliseu M, **Eyng**, Ana Maria, Avaliação Institucional: a relação dialógica dos dados da avaliação interna e externa na melhoria institucional – Anais IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul, 2004 – Florianópolis/Santa Catarina disponível no endereço eletrônico pesquisa em 19/06/2007 <http://www.inpeau.ufsc.br/ivcoloquio/anais/a4.htm>
- Bloom**, Benjamin S. et al, Taxonomia de objetivos educacionais; domínio cognitivo – trad. Flávia Maria Sant’Anna, Porto Alegre, 1976, Ed. Globo, 5ª Edição.
- Borges-Andrade**, Jairo E., **Abbad**, Gardênia da S, **Mourão**, Luciana e colaboradores, Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho: Fundamentos para gestão de pessoas – Porto Alegre, 2006, Artmed.
- Dias**, J.S. Identificação e Avaliação de competências gerenciais em uma organização pública. Dissertação de mestrado em Psicologia – Universidade de Brasília, 2001.
- Greene**, J. C., A case study of evaluation auditing as metaevaluation. Evaluation and Program Panning, 15, 71-74 1992
- House**, E. R., **Glass**, G.V., **McClellan**, L.D. & **Walker**, D.F, No simple answer: Critiquer of the Follow-Trough evaluation in Harvard Education Review, 48, 128-160 – 1978 - Elsevier R.V. , disponível no endereço eletrônico <http://www.sciencedirect.com>, pesquisado em 23/05/2007.
- Louzada**, Fernando C. M – Funções Administrativas – Caixa Econômica Federal – Superintendência Regional de Campinas/SP, 1992, mimeo.
- McClorke**, M.D., The operation was a success but the patient died: A critique of “The implementation and Evaluation of a Problem-Solving training program for Adolscents”, Evaluation and Program Planning, 7, 193-198. – Elsevier R.V. , disponível no endereço eletrônico <http://www.sciencedirect.com>, pesquisado em 23/05/2007.
- Rios**, Mônica P. G., Meta-Avaliação de docentes no Ensino Superior – Tese de Doutorado 2004 – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo - PUC/SP.
- Rodrigues Júnior**, José F., **Carnielli**, Beatrice L., **Moura**, Elenita A, O processo de seleção ao mestrado em Educação: percepções de candidatos, Anais Eletrônicos do VIII EPECO, GT 3 – artigo 892 - Cuiabá/MT 2006 – CD Room.
- Rodrigues Júnior**, José F. e colaboradores – Fundamentos e Prática em avaliar o aluno universitário, Brasília/DF, 2007 – no prelo.
- Ruas**, Roberto, **Antonello**, Cláudia S. , **Boff**, Luiz H. e colaboradores – Os novos horizontes da gestão: aprendizagem Organizacional e Competências – Porto Alegre/RS, 2005, Bookman.
- Straw**, R.B. & **Cook**, T.D. Meta-evaluation, The International encyclopedia of educational, Oxford/UK, 1990, Pergamon Press plc.