

Avaliar a competência de um profissional

Três dimensões a explorar

Avaliação dos desempenhos, encontros anuais de avaliação e balanço das competências, validação dos conhecimentos adquiridos a partir da experiência... Os métodos e as técnicas de avaliação do profissionalismo multiplicam-se. A avaliação das competências é uma área que continuará a despertar acrescido interesse.

POR GUY LE BOTERF

As razões da exigência crescente de avaliação não se prendem com uma questão de moda, nem com a vontade dos superiores hierárquicos em controlar os demais trabalhadores. Formulo a hipótese de que corresponde a uma dimensão muito relevante e à qual devem responder as empresas e as organizações: a da confiança. Assintimos, na nossa sociedade, à crescente solicitação social de confiança. O imperativo de fiabilidade é prioritário, quer se trate da qualidade dos produtos e dos serviços, da segurança das instalações industriais, do bom funcionamento dos processos de produção ou de gestão, da acreditação de um organismo ou do tratamento ministrado a um doente.

Os profissionais em apoio dos procedimentos

As organizações e as empresas têm respondido a esta exigência de confiança sobretudo através dos procedimentos (de qualidade, de garantia e de segurança) e dos dispositivos de ajuda automatizados (pilotagem automática, diagnóstico, multiplicação dos distractores). Daí advieram ganhos relevantes em qualidade, em prazos de entregas, em número de acidentes e falhas. Todavia, é notório que, apesar de necessários, os procedimentos, por si só, não são suficientes. O seu excesso torna-se contra-productivo. Os sistemas de ajuda automatizados são, também eles, limitados: podem conduzir a uma baixa da vigilância. Para além dos procedimentos e das ajudas automatizadas, é então fundamental confiar na competência dos profissionais.

Os dispositivos de avaliação não escaparão à «obrigação de transparência»

Os clientes, os utilizadores ou as pessoas que se

encontram doentes exigem lidar com profissionais, ou seja, pessoas capazes de reagir a acontecimentos, de encarar situações inesperadas, de ir para além dos procedimentos a executar, de enfrentar o inédito, de tomar iniciativas per-

serviços sejam avaliadas para que os possa solicitar «com toda a confiança». Devemos esperar uma pressão social crescente para que sejam dadas informações sobre a existência e as condições de fiabilidade deste tipo de avaliação. Os dispositivos de avaliação não escapam à «obrigação de transparência».

Avaliar se um profissional é competente é avaliar a prática a que ele recorre para interpretar as prescrições de um trabalho. Uma prática não corresponde, ponto por ponto, a uma prescrição. Dessa forma, esta reduzir-se-ia a uma simples execução de orientações e de normas.



«Diz-me qual é o teu dispositivo de avaliação...»

Os certificados de reconhecimento e validação das competências correspondem ao interesse que os indivíduos têm em fazer reconhecer as suas competências para daí retirar possíveis vantagens profissionais: classificação, remuneração, construção de percursos profissionais, posição e negociação no mercado de trabalho, valorização social, renome... Mas por detrás desta multiplicidade de vantagens há um propósito sempre presente: o certificado de confiança que pode ser atribuído a um profissional. Um sinal deste tipo poderia ter um valor previsível: «mesmo que ainda não tenha recorrido a mim, este certificado garante-lhe que o pode fazer com toda a confiança, respeitando a operacionalidade da competência certificada». Esta ideia pode ser resumida da seguinte forma: «diz-me qual é o teu dispositivo de avaliação, dir-te-ei se posso confiar em ti». Não podemos, no entanto, esquecer que o que

é alvo da avaliação não são competências, mas aquilo que o mecanismo de avaliação designa como competências. As competências são, por si só, invisíveis. Elas não estão directamente acessíveis. A avaliação depende dos conceitos, da metodologia utilizada, dos actores implicados e dos pontos de vista que se adoptam. A competência está sempre ligada ao mecanismo de



medida que lhe é aplicado. Depende sempre do olhar que sobre ela recai: o que é avaliado não são as competências em si, mas aquilo que se designa por competência, através do mecanismo de avaliação (conceitos, instrumentos, regras, instâncias). A abordagem que proponho é a seguinte: com o intuito de avaliar, em que medida é que podemos confiar num profissional? Todavia, não devemos começar pela interrogação «o que é a competência?» Mas, sim por «o que significa agir com competência?» Não basta que um profissional seja detentor das competências para que nele possamos inteiramente ter confiança. É, sobretudo, fundamental que ele seja capaz de as associar e de as mobilizar, com pertinência, numa situação de trabalho, de saber como proceder para agir. Os modelos que não entendem a competência como uma súmula de saberes, de saber-fazer e de saber-estar são insuficientes, até inoperativos, para responder a uma exigência de confiança: valorizam as condições necessárias (os recursos a possuir), mas que se revelam insuficientes (ser detentor dos recursos não garante a pertinência ou a eficácia da acção).

As três dimensões da competência ou do profissionalismo

Considero que a dinâmica posta em prática por um profissional que age com competência, e que é reconhecido como tal, activa três dimensões da competência, que são as seguintes: primeiro, a dimensão dos recursos disponíveis (conhecimentos, saber-fazer, capacidades cognitivas, competências comportamentais...) que ele pode mobilizar para agir; depois, surge a dimensão da acção e dos resultados que ela produz, isto é, a das práticas profissionais e do desempenho. Finalmente, há a dimensão da reflexividade, que é a do distanciamento em relação às duas dimensões anteriores. O esquema da figura 1 pretende demonstrar a interacção entre estas três dimensões, situando-se as duas primeiras num plano horizontal e a terceira num plano vertical.

Os recursos a mobilizar

É a dimensão mais clássica, a mais conhecida. Para agir de forma pertinente, um profissional deve, não só deter, mas também saber combinar e pôr em prática um conjunto coerente de recursos. Estes são duplos. Há por um lado os recursos pessoais, isto é, aqueles que o sujeito deve integrar e que se tornam intrínsecos à sua pessoa. Estes recursos são múltiplos e diversos: conhecimentos, saber-fazer, capacidades cognitivas, recursos emocionais, competências comportamentais, saber-fazer oriundo da expe-

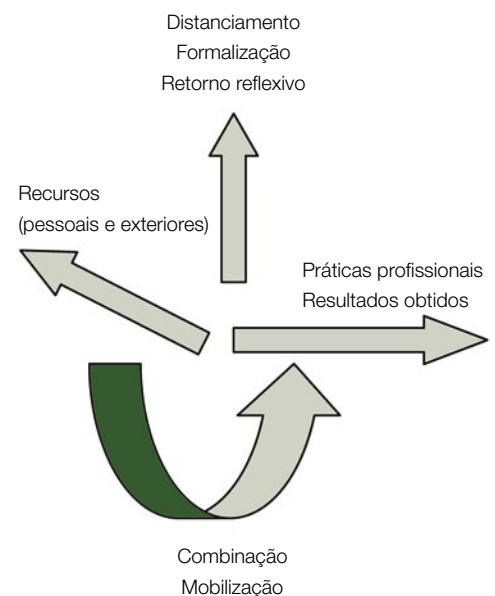
riência, aptidões físicas e sensoriais... Tudo isto se pode agrupar numa fórmula: são as competências. Por outro lado, existem os recursos disponíveis no contexto em que a pessoa se insere, ou seja, aqueles que não possui ela própria, mas aos quais ela pode recorrer, se necessário. Também eles são de vária ordem: bases de dados, redes de peritagem, competências de colegas ou de pessoas de outras profissões, bases de casos, redes de cooperação científica, manuais de instruções... Para agir com competência, um profissional deve combinar e mobilizar tanto os recursos pessoais como os recursos do seu meio envolvente: torna-se difícil, mesmo impossível, ser competente sozinho e de forma isolada. Retire-se a um profissional as suas bases de dados, os seus ficheiros informáticos, os peritos ou os colegas que pode consultar, os seus suportes organizacionais, e ver-se-á se ele pode agir com competência... Avaliar esta primeira dimensão, não sendo o mais fácil é, sem dúvida, o mais usual. Os testes, as situações-prova, as questões de escolha múltipla, os diversos exercícios prevêem isso mesmo. Pode considerar-se que a validação do que é adquirido pela experiência também é fulcral, visto tratar-se de «aquisições». Esta avaliação pode acontecer durante ou no fim do trabalho com os formadores. Ela pode, igualmente, realizar-se numa situação de trabalho, com um enquadramento de proximidade, dispondo os actores da legitimidade necessária: ela permite, assim, perceber de que forma é que as competências adquiridas são activadas, de forma pertinente, numa situação de trabalho.

As práticas profissionais e os seus resultados

Esta segunda dimensão corresponde às práticas profissionais a que se recorre em relação às exigências de uma situação profissional e aos imperativos de desempenho. Ser reconhecido como competente é, evidentemente, ser visto como alguém que sabe agir com competência, capaz de conduzir práticas profissionais pertinentes, em relação às exigências de um posto de trabalho ou de uma missão a cumprir. O profissional competente demonstra-o através da acção. A noção de prática profissional deve, pois, ser o cerne de uma compreensão e da avaliação do «funcionamento» da competência. Que devemos entender por prática profissional? Esta pode ser definida como o conjunto dos actos que um sujeito executa para realizar uma actividade prescrita, para resolver uma situação/ um problema ou para encarar um determinado acontecimento. É «uma determinada forma de agir para...»; é um mini-processo de acções ou operações; é uma sequência de acções

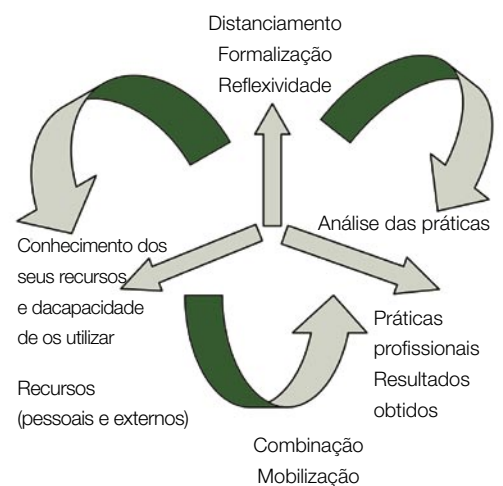
que dependem umas das outras. Saber agir não pressupõe o domínio de aspectos isolados, implica, sim, ser capaz de combinar diferentes operações. O profissional competente sabe articular as sequências de acções, tendo em vista alcançar um objectivo que faça sentido. Recarregar uma bateria de acumuladores, trocar uma peça, efectuar um cálculo com a ajuda de uma máquina de calcular, colar um selo numa carta ou fechar uma

Figura 1: interacção entre três dimensões, dos recursos disponíveis, da acção e dos resultados que esta produz e da reflexividade



«Saber agir pressupõe ser capaz de combinar diferentes operações e não apenas ser capaz de as efectuar separadamente.»

Figura 2: a terceira dimensão da competência, a do distanciamento



Guy le Boterf



Guy le Boterf (guyleboterf@wanadoo.fr), especialista em gestão e desenvolvimento de competências, é director da sociedade Le Boterf Conseil (www.guyleboterf-conseil.com) e consultor científico da sociedade Quaternaire Portugal – Consultoria para o Desenvolvimento. Como consultor de renome internacional (com intervenção quer em França, quer no estrangeiro, directamente ou através de consultores associados), ajuda empresas e organizações a implementar e a aperfeiçoar ferramentas de gestão, transmissão e desenvolvimento de competências ligadas a projectos de mudança. É auditor associado do Instituto Internacional de Auditoria Social. Escreveu cerca de três dezenas de livros, ligados às suas áreas de especialização, os quais atingiram repercussão internacional; destes, três estão traduzidos para português: «Da Engenharia da Formação à Engenharia das Competências» ('in' «Tratado das Ciências e das Técnicas da Formação», Horizontes Pedagógicos, Instituto Piaget, Lisboa, 2003), «Desenvolvendo as Competências dos Profissionais» (Artmed editora, São Paulo – Brasil, 2003) e «Construir as Competências Individuais e Colectivas» (Edições ASA, Porto, 2005). Obteve em França uma menção especial do «Grande Prémio do Livro de Gestão e Estratégia». MSA

válvula são «átomos de acções» – poderíamos até dizer de «saber-fazer» – que só adquirem sentido pelo facto de pertencerem a uma cadeia. Tudo isto é válido para diferentes práticas, quer sejam de liderança, da área da gestão, da medicina, da produção ou desportivas. Cada prática é singular, isto é, específica da pessoa que a implementa. Ela é o resultado de uma aprendizagem pela experiência em situações reais e em situações reconstituídas ou simuladas. Não existe uma resposta única para um imperativo profissional; não há uma forma única de resolver um problema com competência; não existe um estilo único de dirigir: cada um exercerá as suas capacidades de liderança em função das suas características e dos recursos pessoais. Confrontado com um determinado problema, um profissional agirá de uma forma peculiar, aquela que lhe foi sendo ensinada pela experiência.

Avaliar a pertinência de uma prática profissional

Pode, desde já, retirar-se uma primeira conclusão, no que à avaliação diz respeito: avaliar se um profissional é competente é avaliar a prática a que ele recorre para interpretar as prescrições de um trabalho. Uma prática não corresponde, ponto por ponto, a uma prescrição. Dessa forma, esta reduzir-se-ia a uma simples execução de orientações e de normas. A avaliação seria, apenas, considerada como uma simples medida de afastamento entre o prescrito e o real. Na verdade, ela é um juízo de valor sobre a sua pertinência, sobre a metodologia adoptada por um profissional para resolver as dificuldades em interpretar e levar a cabo a prescrição. Segundo a terminologia de C. Dejours(1), poderia salientar-se que a avaliação do desempenho recorre à uma apreciação que se prende com a utilidade, enquanto a avaliação das práticas incide sobre a pertinência e a beleza. Trata-se, de facto, de perceber se uma prática não só é pertinente em relação à prescrição, mas também se responde às exigências da profissão. Exigências essas que resultam da experiência e que são reconhecidas pelo meio profissional. Supostamente conhecidas pelos profissionais envolvidos, elas não são reproduzidas nos procedimentos. Avaliar esta segunda dimensão da competência pressupõe a implementação de uma observação guiada pelos protocolos de observação, que se baseia nas exigências profissionais ligadas à tarefa a concretizar ou à situação a gerir. É óbvio que esta avaliação deve ser concretizada tendo em conta as situações de trabalho. Algumas práticas podem ser observadas ao vivo e em tempo real (arranque de uma instalação, manutenção preventiva, con-

dução de uma instalação...), outras não, visto que obedecem a prazos mais alargados (realização de um projecto...) ou surgem associadas a acontecimentos (incidentes, anomalias, acidentes...) cuja ocorrência seria imprevisível. O dispositivo de avaliação pode, então, apelar à constituição de provas ou indícios (resultados de estudos, painéis de controlo, fichas técnicas, conclusões...) que serão reconstituídos e argumentados 'a posteriori'. Existem, também, contextos, nos quais não é desejável esperar que os acontecimentos se produzam para avaliar o saber-reagir, nomeadamente o caso de situações profissionais de elevado risco (centrais nucleares, condução de aviões ou de comboios...). É, pois, conveniente, que as avaliações se baseiem em situações de simulação, a uma escala o mais próximo possível da escala real, e que não se esteja à espera de que o acidente se produza. Sem ir até ao limite destas situações, importa basear a avaliação em situações idênticas às provas dos 'assessments centers'. A avaliação das práticas tem a vantagem de não se limitar a avaliar as competências uma a uma e estabelecer uma maior relação entre os resultados obtidos e a combinação de recursos necessários para os alcançar. Os desempenhos não resultam de uma súmula de competências, mas de uma combinação das mesmas. É na avaliação das práticas que poderá intervir a apreciação dos comportamentos pessoais: parece-me que estes devem ser considerados como comportamentos em situação e não exclusivamente como marcas de personalidade. Uma prática profissional é, também, uma certa forma de construir um comportamento. Este último pode revelar-se mais ou menos pertinente. É sempre desejável que o próprio trabalhador tenha conhecimento de tudo o que envolve essa avaliação, tendo em vista o seu progresso individual. As situações de avaliação das práticas podem ser escalonadas entre elas: darão, desse modo, lugar a um percurso de avaliação progressivo, correspondendo a um acréscimo de profissionalismo. A forte mediatização que ocorreu nestes últimos anos sobre a gestão das competências ou sobre a gestão pelas competências fez esquecer, ou remeteu para segundo plano, esta dimensão essencial da competência: a da acção. Foi levada a cabo uma focalização excessiva nos recursos (conhecimentos, saber-fazer, capacidades cognitivas, competências comportamentais...), em detrimento das práticas, nas quais eles devem basear-se e sem as quais não existiriam profissionais competentes. Está aberto um vasto caminho de investigação e de experimentação sobre esta dimensão essencial da competência. Não se percebe de que forma



os mecanismos, os dispositivos e as técnicas de avaliação das competências poderiam descartar-se desta exigência, sem perder a sua fiabilidade e a sua razão de ser.

O distanciamento ou a reflexividade

O profissional competente é aquele que, não só é capaz de agir com pertinência numa dada situação, mas que compreende, igualmente, o porquê e o como agir. Deve, pois, possuir uma dupla compreensão: a da situação sobre a qual intervém e a forma como o faz. Esta inteligência das situações e este conhecimento dele próprio pressupõem um distanciamento, necessário para poder melhorar as suas práticas profissionais. O profissional deve ser capaz de se distanciar, tanto em relação às situações que encontra, como em relação às suas práticas. Ele deve ser capaz de reflexividade. Trata-se da terceira dimensão da competência: a do distanciamento. Distanciar-se é marcar uma separação entre o próprio e as suas práticas, entre o próprio, os recursos pessoais e os recursos exteriores disponíveis. É sobre esta dimensão que o profissional pode desenvolver a

sua capacidade de conduzir, ele próprio, as suas aprendizagens e de as transferir. O esquema da figura 2 explicita esse distanciamento.

Esta dimensão é aquela onde se concretiza a análise das práticas. Consiste esta em distanciar-se para uma melhor tomada de consciência das suas práticas, no sentido de as formalizar ou conceptualizar, verbalizando-as (em forma de discurso) ou dando-lhes uma outra forma (esquemas). Ela não se limita à descrição do desenvolvimento da actividade concretizada, mas consiste, também, na explicitação das razões que estão implícitas a esta prática, aquilo que os especialistas em ergonomia denominam como «esquema operativo» (raciocínio, hipóteses, regras de procedimento, prioridades, esquemas-chave...). Trata-se, não só de descrever como se age, mas também de explicar as razões dessa acção.

Este trabalho de reflexividade não leva à simples reprodução de como se agiu ou dos recursos utilizados, mas sim a uma reconstrução da realidade: consiste na construção de esquemas operatórios, de modelos cognitivos, de esquemas de acção que poderão dar lugar a generalizações e que

contribuirão para a construção do profissionalismo da pessoa envolvida. Justificam-se, aqui, os trabalhos de elaboração e a apresentação a júris de 'dossiers' previstos pelo processo de reconhecimento e validação das competências (RVC); procedimento idêntico para os discursos escritos ou para relatórios de profissionalização. É com base nestas três dimensões da competência ou do profissionalismo que me parece dever considerar-se a escolha dos instrumentos e dos dispositivos de avaliação. A exigência de confiança relativa à competência dos profissionais implica que os dispositivos de avaliação se fundamentem num modelo suficientemente rigoroso, baseado naquilo que se entende por «agir com competência». ■

⁽¹⁾C, Dejours, «Le Travail Humain», PUF, 1995.

Nota : o autor agradece a Sandra Saúde e Carlos Castro Almeida o facto de terem assegurado a tradução deste artigo para português.







Hoje há parcerias inevitáveis.

O sucesso da sua empresa vai passar por aqui.

- Centros de Contacto
- Trabalho Temporário
- Serviços de Outsourcing
- Recrutamento e Selecção
- Consultoria RH
- Organização de Eventos




Cedência de Trabalho Temporário
Serviços de Gestão de Centros de Contacto

Lisboa tel. 210 308 400
Porto tel. 222 076 280
Aveiro tel. 234 378 860

crh@grupocrh.com
www.grupocrh.com



CRH
GRUPO

Especialistas em Recursos Humanos