

Prof. Dr. Hans Peter Kempkes

**Certificado para os COMPETENCIAS**

1. Propósito da avaliação
2. Motivação para a participação no COMPETENCIAS
3. Fontes escritas e observações
4. Avaliação do COMPETENCIAS
5. Áreas de aplicação
6. Conclusão

**1. Propósito da avaliação:**

O propósito deste documento é primeiramente submeter o COMPETENCIAS a uma análise crítica e também posteriormente demonstrar áreas de aplicação do instrumento como parte do seleção e desenvolvimento de pessoal.

Esta avaliação tenciona resumir trabalhos científicos anteriores bem como experiências práticas e apresentá-las ao público interessado.

**2. Motivação para participação no COMPETENCIAS**

O autor tem se envolvido com o assunto de análise de potencial por algum tempo, a partir de dois pontos de vista: Primeiramente, ele trata do assunto do ponto de vista científico dado sua função como professor de estratégia de negócios e gestão de recursos humanos. Depois, por estar familiarizado com a prática dos negócios e consultoria, em que esteve envolvido por anos, e portanto atento às necessidades e requisitos de gestão de negócios e de recursos humanos. Em consequência, portanto, testes e métodos diferentes foram utilizados e controlados de maneira científica.

Com a crescente experiência contudo, também aumentou a insatisfação com os testes disponíveis no mercado. Quase todos os testes apresentaram resultados limitados ou de pouco uso porque:

- São muito genéricos em seus resultados
- Os resultados são de difícil compreensão
- Rotulam devido ao modelo ou imagem pessoal utilizada (tipologias)
- O escopo não atende a requisitos específicos
- O potencial para desenvolvimento não pode ser claramente definido
- São por demais positivos em seus resultados e não completamente honestos

Além do mais, muitos dos provedores prometem um alto grau de validação, confiabilidade e uso prático, contudo freqüentemente não são capazes de cumprir tais promessas de forma convincente.

Para clientes corporativos, isto se torna mais confuso porque os testes individuais são de difícil avaliação devido a sua estrutura inerente, efeito contextual, tipo de modelo de imagem pessoal em que se baseia, etc. A alegação de alta qualidade está expressa no preço, na apresentação do consultor ou na aparência do material promocional que surgem como fatores decisivos. Freqüentemente os resultados da análise não revelam as fraquezas de muitos testes para os responsáveis por recursos humanos, uma vez que os indivíduos testados se demonstram contentes com os resultados insuficientes, particularmente quando estes resultados apresentam um quadro eufemístico da realidade. Em outras palavras: Testes que realmente não identificam os pontos fortes e fracos baseados em requisitos específicos são mais rapidamente aceitos pelos indivíduos testados – e, em alguns casos, devido a interpretação equivocada das necessidades de compatibilidade pelo gerente de recursos humanos.

A pesquisa adicional e o grande número de testes baseados em computador demonstrou que o COMPETENCIAS usa uma abordagem completamente diferente quando comparado com a maioria dos testes. O COMPETENCIAS começa com os requisitos que distinguem gerentes e especialistas eficazes daqueles que são menos eficazes e têm menos sucesso. Uma vez que o objetivo final é colocar a pessoa certa no cargo certo ou tomar medidas de desenvolvimento de recursos humanos, o autor sente que o balanceamento dos requisitos concretos para uma posição com as competências do candidato ou da pessoa que está no cargo atualmente é o único método correto. Mostrando como as pessoas são e como eles diferem dos outros, são interessantes para o auto-conhecimento e conhecimento da natureza humana, mas não é realmente adequado para trazer as pessoas certas nas posições certas e oferecer as medidas certas para o desenvolvimento. No COMPETENCIAS os pontos fortes e as fraquezas podem ser identificadas diretamente – como será demonstrado – e apoiadas com um alto grau de consistência.

### **3. Fontes escritas e observações**

Este relatório está baseado nas seguintes fontes:

- Abati, V. Dahinden, P., Thönen, D., report for review of COMPETENCIAS , unpublished manuscript, Bern 2001;
- O.V., Criteria-Oriented Validity Study, Self-Image/Third-Party Image, Bern 2003;
- Steinhäuser, Th., Human Resources Development on the Basis of Computer-Based Potential Analysis Instruments, Case Study of Banking Association, unpublished master's thesis, July 2003;

As seguintes fontes também são mencionadas:

- Implementação de mais de uma centena de análises de potencial realizadas pelo autor em indivíduos. Isto proporcionou diversas impressões e experiências com relação a exatidão do instrumento e suas áreas de aplicação potencial.
- Observação da aplicação do instrumento realizada por instrutores treinados.
- Assessment von 127 Führungskräften bei SAP, wobei dabei eine auf dem Instrument beruhende angepasste Auswertung, welche die Kompetenzen von SAP abbildet, eingesetzt wurde.

Ambas as fontes, escritas e as impressões do autor, demonstram a grande seriedade e extremo cuidado com o qual o COMPETENCIAS foi desenvolvido e aprimorado: com base apenas na racionalidade e em considerações consistentes.

### **4. Avaliação do COMPETENCIAS :**

Os autores do COMPETENCIAS documentaram todas as características importantes dos procedimentos de pesquisa no relatório mencionado acima, permitindo uma avaliação objetiva baseada nas informações estatísticas.

COMPETÊNCIAS é uma prática orientada, orientada para a abordagem necessidades. As competências para executivos são: competência de inovação, competência de liderança, competência de organização, competências sociais, competência trabalho em equipe e competência de desempenho. Competências para especialistas são: competência de aprendizagem, competência de resolução de problemas, habilidades de trabalho em equipe e competência de desempenho.

Baseado em um grande número de fontes, os autores compilaram os eventos relevantes para o sucesso em áreas fundamentais de gestão. Estes eventos foram traduzidos em declarações (mais de 1000 declarações ao todo) e apresentadas aos indivíduos testados em questões no formato de escala de 4 níveis (++ concordo totalmente, + concordo, - discordo, – discordo totalmente).

Uma escala de controle também está incluída no catálogo de questões. O grau de realidade das respostas pode ser determinado através desta escala de controle.

Após das respostas, o **COMPETENCIAS** calcula os resultados que são comparados com os de indivíduos dentro do respectivo grupo funcional os quais se provaram particularmente eficientes (por exemplo, gerentes de nível inicial e médio). Os resultados são apresentados na forma de perfis.

Graças a alta padronização nos procedimentos (textos padrão dirigem o indivíduo pelo programa), garantir grande objetividade durante a implementação, uma vez que a variação relacionada ao indivíduo testado é completamente evitada. Uma pesquisa com 1000 indivíduos testados dá suporte a aceitação do processo entre os testados, mostrando claramente que as questões foram completa e corretamente entendidas.

Além do mais podemos assumir grande imparcialidade com relação a objetividade da avaliação uma vez que o processamento dos dados é feito eletronicamente, portanto reduzindo erros de variação a um mínimo absoluto.

A fim de avaliar corretamente e interpretar os resultados os usuários passaram por cursos conforme mencionado acima, nos quais eles puderam praticar a interpretação dos diferentes resultados enquanto o instrutor, quando necessário, pôde oferecer auxílio e correção. Graças a este treinamento intensivo e ao suporte já mencionado, os melhores requisitos de objetividade na interpretação são alcançados. Além disto, o **COMPETENCIAS** recebe numerosas sugestões de discussões que podem ser usadas nos documentos como diretrizes para entrevista.

O autores basearam a revisão do **COMPETENCIAS** em uma análise abrangente dos itens que permitiram um exame nas bases dos diferentes indicadores. Estas análises foram usadas para reduzir o processo aos fatores confiáveis de acordo com as estatísticas extraídas do teste.

Com relação a validade: existem muitas investigações que provam a validade do **COMPETENCIAS**. Elas demonstram alto grau de correlação entre as competências e o sucesso profissional. Estas altas correlações (**COMPETENCIAS** gerencial com uma classificação feita por supervisores 0.75, N=104) foram não apenas confirmados pela tese mas também excedidos (**COMPETENCIAS** gerencial classificação = 1; N=6; **COMPETENCIAS** vendas = 0.879; N=10). Comparações adicionais efetuadas na tese também demonstraram valores excepcionais. Os resultados dos testes do **COMPETENCIAS** foram sincronizados com avaliações prévias dos supervisores, salários pagos, etc.

Sem nos atermos a mais detalhes neste relatório, pode-se dizer que a alta qualidade do instrumento foi claramente confirmada de acordo com os critérios de medição. Outras teses sobre este tópico, por exemplo, a comparação com resultados obtidos com "assessment centers" também produziram resultados interessantes.

A confiabilidade das aferições usadas pelo autor do **COMPETENCIAS** foi assegurada pelo uso do coeficiente de consistência de Halving (0.92, N=1210) e pelo método de reteste (0.958 mesmos itens, N=33 repetido após uma média de 18 meses). Os resultados obtidos destes testes também demonstraram a confiabilidade dos métodos de aferição.

A objetividade também foi tratada acima. Experimentos confirmaram as declarações relacionadas a objetividade.

A validade social é uma característica positiva do **COMPETENCIAS**. Através da realização de um pesquisa entre os indivíduos testados, em paralelo com todos os níveis de teste, mostrou-se que quaisquer reservas com relação a validade dos resultados ou de sua confiabilidade foram dissipadas ao longo do processo.

Devido a facilidade de uso do instrumento e a clareza do processo, um alto grau de usabilidade pôde ser assumido. O catálogo de questões está disponível pela internet.

O preço de mercado do instrumento em comparação com outros testes é adequado. Contudo, tão logo o instrumento é usado em um contexto geral de administração de pessoal, a relação custo/benefício é claramente colocada em perspectiva e o torna bastante acessível, à medida que o custo de tomada de decisões incorretas é reduzido e o valor alocado para os diferentes tipos de treinamento pode ser usado de forma mais eficiente.

#### **5. Potenciais Áreas de Uso**

O COMPETENCIAS se comprovou de grande auxílio como parte de consultoria de carreira para indivíduos. Uma nova orientação profissional ou promoção pode ser planejada de forma sensível e ao mesmo tempo objetiva, que freqüentemente fornece ao indivíduo novos "insights" com relação as suas capacidades e requisitos.

Isto também se aplica às estratégias de desenvolvimento de empregados prontos para serem promovidos. A implementação de um segundo nível de gerência, o estabelecimento de um "pool" de alto potencial

Também a seleção de pessoal são situações muito possíveis para o uso de uma sólida análise de potencial. A viabilidade econômica é também colocada em perspectiva caso queira considerar-se os custos incorridos por uma empresa ao preencher uma importante vaga com a pessoa errada. Neste caso, o COMPETENCIAS pode ser visto como uma excelente salvaguarda contra as más decisões relacionadas a pessoal.

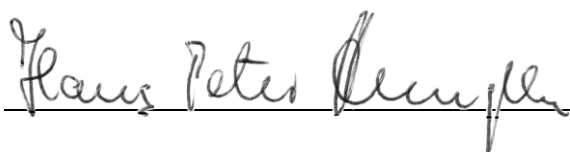
#### **6. Conclusão da Avaliação:**

As fontes mencionadas documentam o COMPETENCIAS de forma completa e apropriada, permitindo uma clara fundamentação da teoria de testes. Isto fornece as bases para um envolvimento crítico com o instrumento que satisfaz os critérios de transparência no diagnóstico de características relevantes ao sucesso em um contexto profissional.

Os dados disponíveis de validade demonstram que o COMPETENCIAS é fundamentado em bases estatísticas sólidas. Os dados fornecidos pelo autor foram confirmados firmemente pelos exames e aferições.

O COMPETENCIAS apresenta um desempenho acima da média em todos os demais critérios. Por isto pode-se dizer que o COMPETENCIAS é um instrumento adequado para a avaliação de XYZ.

**Acima de tudo este relatório sugere que o COMPETENCIAS é um instrumento extremamente útil para aplicações práticas. Ele está apoiado em bases claras, cientificamente defensáveis e estatisticamente aferidas. Isto o habilita a lidar com questões estratégicas de seleção, desenvolvimento e demissão relacionadas aos requisitos relevantes para o sucesso. Estes tipos de instrumento serão indispensáveis para o futuro da gestão de pessoal e substituirão os instrumentos que não possuem a mesma qualidade e benefícios práticos comparáveis.**



(Prof. Dr. Hans Peter Kempkes)

Freiburg, Alemanha – 22 de Julio 2004