

SCHIPPMANN, J. S. Competencies, job analysis, and the next generation of modeling. In. SCOTT, J. C.; REYNOLDS, D. H. **Handbook of workplace assessment**. San Francisco: Jossey-Bass, 2010, p. 197-231.

Traduzido e resumido por Andrea Valéria Steil para fins didáticos, em fevereiro de 2014.

Competências, análise do trabalho e a nova geração da modelagem (do trabalho)

A despeito do que se pode pensar, as competências e a modelagem de competências não surgiram do nada. Existe uma história extensa de pesquisa e prática relacionadas à arquitetura do trabalho.

Competências: são as capacidades humanas demonstradas em comportamentos, que são mensuráveis e relevantes para a organização. Neste sentido, podemos pensar nas competências como o reflexo da evolução de conhecimentos, habilidades e outras características a descritores que se tornaram mais específicos, comportamentais e úteis ao trabalho.

Modelagem de competências: é um procedimento de pesquisa usado para se chegar a uma definição e estrutura dos requerimentos para o sucesso individual em um conjunto de cargos específicos (por exemplo, cargos gerenciais). Na modelagem de competências, o “cargo” também pode ser toda a organização, como as competências de liderança de toda uma organização específica, ou ainda, todos os cargos em uma classe ampla de cargos, como os cargos de vendas em uma organização. As características definidoras de projetos de modelagem de competências (versus, ou em contraposição, à análise do trabalho) frequentemente incluem essas práticas:

- Um foco nas capacidades individuais requeridas para o sucesso (versus um foco nas tarefas ou nos componentes do cargo ou do ambiente de trabalho);
- Uma ênfase em capacidades amplamente aplicáveis das pessoas (versus um foco na posição, ou em um grupo de cargos muito estrito, ou requerimentos técnicos);

- Um link claro à estratégia organizacional (versus um foco no sucesso no trabalho sem muita consideração à estratégia de negócios ou iniciativas organizacionais amplas);
- Uma ênfase clara no desenvolvimento e mudança organizacional (versus um conjunto vagamente relacionado a projetos de pesquisa táticos).

Links históricos entre modelagem de competências e análise do trabalho

A maior parte das intervenções em gestão de pessoas, como avaliação, treinamento e desenvolvimento e avaliação de desempenho, envolve a tomada de decisão sobre pessoas, baseada no conhecimento que se tem sobre o trabalho que está sendo realizado (ou será realizado) e algo sobre as pessoas que realizam o trabalho. Em síntese, a equação tem um componente de trabalho e um componente de pessoas. Os procedimentos investigativos usados para capturar fatos sobre o trabalho ou sobre as pessoas que realizam o trabalho, têm sido descritos como análise do trabalho. Além disso, procedimentos diferentes de análise do trabalho podem enfatizar um lado da equação mais do que o outro. O foco inicial dos procedimentos de análise do trabalho foi o trabalho em si. Esses métodos foram chamados de “orientados ao trabalho” e examinaram tarefas, atividades, responsabilidades, ou outras características do trabalho ou dos resultados do trabalho.

Desenvolveu-se um pouco mais tarde uma segunda categoria de métodos de análise do trabalho, onde o foco era primordialmente no lado das pessoas da equação. Esses métodos, frequentemente referenciados como “orientados ao trabalhador”, focam nos conhecimentos, habilidades, experiências, traços de personalidade, ou outras diferenças individuais das pessoas que estão realizando o trabalho.

Os métodos híbridos de análise do trabalho, que fizeram um esforço para olhar de forma conjunta aos dois tipos de informação, começaram a aparecer na metade dos anos 1970. Entretanto, em nenhum dos trabalhos sobre o tema até esta época houve alguma referência a competências. O que pode ser encontrado, entretanto, é uma confluência de pensamento e prática que, quando combinados com outros pensamentos e práticas, podem ajudar a explicar como chegamos aonde chegamos.

A figura apresenta um fluxo visual da história da análise do trabalho e modelagem de competências e ilustra o desenvolvimento das linhas de pensamento (p. 202 e 204 no livro). Onde que as competências aparecem na foto? O artigo de McClelland “Testing for competence” (1973) apresenta muito do pensamento consolidado da época. A abordagem da entrevista com foco em incidentes críticos de Flanagan (1954) também teve influência nos primeiros modelos de modelagem de competências.

O artigo de Prahalad e Hamel (1990), publicado no *Harvard Business Review*, que descreve as competências essenciais (*core competencies*) como uma parte integral da estratégia de negócios, influenciou muito o desenvolvimento da modelagem de competências. Apesar de ser um conceito distinto (focado na estratégia organizacional e não em atributos individuais), a grande popularidade desse artigo impulsionou o interesse dos líderes organizacionais de todo o mundo para a ideia de *core leadership* ou habilidades relacionadas a pessoas.

Neste ponto, deixou de ser uma necessidade de pesquisadores organizacionais ou praticantes esforçarem-se para estudar as características dos trabalhadores. Houve também uma impulsionada tremenda, realizada pelos dirigentes organizacionais, para que as ideias de Prahalad e Hamel fossem adaptadas e que se fizesse delas algo que se adequasse aos objetivos de suas próprias organizações.

O efeito disso foi que em alguns anos depois do artigo de Prahalad e Hamel, ocorreu um tsunami de modelagem de competências. Ao mesmo tempo os profissionais que atuam com análise do trabalho perderam o controle dos termos, definições, medidas de melhores práticas e tudo mais. Pela metade de 1990, a prática e a aplicação superaram em muito a pesquisa e ninguém tinha muita noção do que estava realmente ocorrendo.

Comparando e contrastando a modelagem de competências com a análise do trabalho

Os resultados de uma modelagem de competências ou de um esforço de análise do trabalho raramente são um fim em si mesmos, ou um produto final. Ao invés disso, eles são um produto intermediário usado para desenvolver ou modificar um sistema de seleção, um instrumento de feedback com diferentes avaliadores, um programa de *coaching* ou de desenvolvimento, etc.

As atividades de modelagem de competências e análise do trabalho precisam seguir padrões mínimos de aceitabilidade, de modo que as inferências a partir de seus “resultados” sejam válidas.

As dez dimensões referentes ao rigor na realização estão identificadas a seguir:

1. Método de investigação
2. Tipo de descritor de conteúdo coletado
3. Procedimentos para o desenvolvimento do descritor de conteúdo
4. Detalhamento do descritor de conteúdo
5. Link com as metas da organização e estratégias
6. Revisão de conteúdo
7. Priorização dos descritores de conteúdo
8. Análise de confiabilidade
9. Critérios para retenção de categorias ou itens
10. Documentação.

Essa escala de rigor é um caminho para fazer a coisa certa.

Modelagem de competências: um foco nas características requeridas para o sucesso

Talvez a característica definidora mais proeminente da abordagem original ao mapeamento de competência foi um foco nas características individuais requeridas para o sucesso – conceitos como julgamento, iniciativa, poder depender da pessoa, por exemplo. Claro, esse foco, por si mesmo, não é um diferenciador porque algumas abordagens orientadas ao trabalhador da análise do trabalho têm uma ênfase similar. Tendo dito isso, o artigo de Goleman (1981), no periódico *Psychology Today* certamente ajudou a popularizar uma citação muito frequente: “competências são definidas não como aspectos de um trabalho específico, mas como características especiais de pessoas que melhor realizam esse trabalho (p. 39)”.

Faz sentido pensar em competências como compostas por três classes amplas de características individuais: habilidades; traços; e interesses, valores e motivação. Essas três classes de características de diferenças individuais constituem a estrutura profunda, ou fundação, sobre a qual a educação ou o treinamento, e as oportunidades de experiências são construídas. Neste

esquema, oportunidades são a estrutura que está no meio, sobre a fundação. Competências, então, constituem-se de estruturas de superfície, relevantes a uma ocupação, e representam a parte superior da pirâmide das pessoas representada na figura (capacidades das pessoas, demonstradas pelos comportamentos e descritas em termos de ações ou o que as pessoas fazem para ter sucesso no trabalho. Além disso, são mensuráveis e relevantes para a organização).

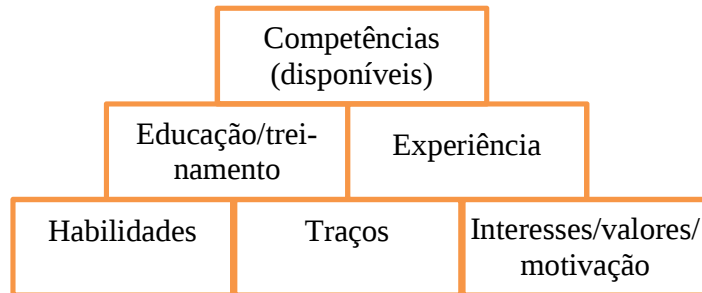
Entretanto, também pode ser útil pensar nas competências a partir da perspectiva do trabalho sendo realizado. A pirâmide do trabalho (parte de cima, lado direito) também tem na parte superior um bloco de competência. Essas competências são também o mesmo tipo de capacidades individuais descritas no lado das pessoas da equação, mas com uma diferença: as competências referidas aqui são aquelas requeridas para o desempenho do cargo, papel ou função em uma organização específica, versus aquelas que as pessoas já possuem. Então, ao invés de reiterar os componentes que fazem parte das competências na perspectiva do indivíduo, o foco aqui está em descrever os direcionadores subjacentes para demonstrar por que algumas competências são mais ou menos importantes em um contexto específico.

Para sermos claros, o lado das pessoas da equação de modelagem vê competências como uma constelação de componentes de conhecimentos, habilidades, traços, interesses, valores, motivações, educação e treinamento, e experiência, que possibilitam que as competências se desenvolvam. O lado do trabalho na equação de modelagem leva em consideração as estratégias, as iniciativas, o contexto de trabalho e as atividades da organização que configuram as competências requeridas. A parte de baixo da figura estende as ideias das pirâmides de pessoas e trabalho um pouco mais, mostrando como essas duas perspectivas atuam conjuntamente em um contexto de avaliação. Neste exemplo, a interseção entre as competências individuais disponíveis e as competências de trabalho requeridas é muito pequena. Obviamente esse grau de interseção tem implicações de desempenho para a pessoa que realiza o trabalho. Se as competências disponíveis são menores do que as requeridas, então as implicações de desempenho são negativas. Se elas forem iguais, ou forem iguais nas áreas mais importantes, as implicações de desempenho são positivas.

Em suma, um ponto emergente é o de que combinando a mensuração tradicional de competências com algum foco complementar no lado do trabalho da equação pode aumentar as

inferências que podem ser feitas sobre os resultados de um esforço de modelagem de competências.

Pirâmide das pessoas

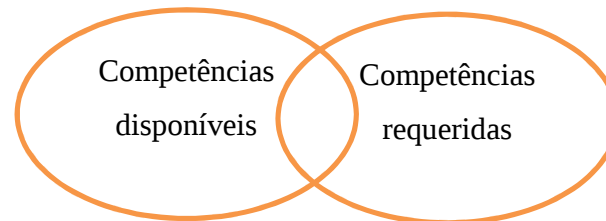


Pirâmide do trabalho



Competências e desempenho

A pessoa



O trabalho

Modelagem de competências: um foco em dimensões de características humanas amplamente aplicáveis

A segunda característica definidora da modelagem de competências é que as descrições de capacidades de nível individual são tipicamente centrais, ou comuns, a grupos muito amplos de empregados em uma organização: todos os executivos, por exemplo, ou mesmo todos os empregados da organização. Em outras palavras, o foco dos primeiros esforços de modelagem de competências foi em aplicabilidade ampla e em apoiar o que é comum. Como resultado, o material descritivo produzido por esses esforços foi em um alto nível e geral em sua natureza. Em função dessa ênfase em toda a organização, as competências foram a escolha natural de material descritivo a ser construído nas soluções de software para RH que começaram a capturar a atenção do mercado das organizações nos anos 1990.

O dicionário das competências da organização foi segmentado em quatro amplas classes de competências:

- 1) Organizacionais – competências que se espalham em todas as unidades do negócio, níveis de cargos e funções. Exemplo: pensamento analítico e inovação.
- 2) Específicas de unidades de negócio – competências que apoiam as estratégias de grupos específicos de negócio. Exemplo: orientação ao cliente e assumir riscos.
- 3) Específicas de alguns cargos – competências que definem as expectativas de grupos de cargos organizados verticalmente. Exemplo: fazer coaching, na área de gestão.
- 4) Específicas de funções – competências que definem os conhecimentos técnicos e habilidades requeridas para o desempenho em diferentes áreas funcionais do negócio. Exemplo: frases financeiras e análises da área de contabilidade, gestão de base de dados da área de TI, marketing internacional da área de marketing, fabricação de microeletrônicos da área de engenharia.

Então, um “cargo” em uma organização é um mix de competências organizacionais, específicas de unidades de negócio, específicas de alguns cargos e específicas de funções. Dito de outra forma, modelos descritivos devem ter fatores de sucesso tanto organizacionais quanto específicos ao cargo.

Modelagem de competências: um link claro com a estratégia

Outra característica que distingue a modelagem de competências da análise de trabalho é o fato da primeira buscar construir as necessidades estratégicas e futuras da organização em resultados. Na análise do trabalho, esse ponto, extremamente importante, foi, com pouquíssimas exceções, ignorado ao longo da história. Embora hoje exista uma quantidade e amplitude significativas de prática, infelizmente há pouca pesquisa ou descrição formal dessa prática.

A abordagem da modelagem de competências, que encoraja maior consideração das necessidades estratégicas da organização, é um passo importante para a área de análise do trabalho. A incorporação de alguns dos rigores metodológicos da análise do trabalho tradicional neste link com a estratégica pode criar a base para uma abordagem ainda mais poderosa.

Modelagem de competências: uma ênfase no desenvolvimento organizacional coerente e na mudança

Em parte porque a modelagem de competências está focada em características amplamente aplicáveis e em parte em função do esforço para ligá-las à estratégia de negócios mais ampla, esses projetos frequentemente se tornam intervenções altamente visíveis de desenvolvimento ou de mudança organizacional. Quando as equipes de dirigentes da organização estão envolvidas falando sobre estratégia, sempre que a visão e os valores centrais da organização são examinados, redefinidos e escritos, sempre que há ampla discussão sobre como a organização gostaria que as pessoas atuassem e trabalhassem juntas, a visibilidade e o impacto potencial de qualquer intervenção sobem. Isso é bem diferente do tom da conversa e nível de interesse que tipicamente acompanham os projetos de análise do trabalho (geralmente levado sem muito interesse pelas pessoas da alta gestão).

Ao mesmo tempo em que pode se dizer que a análise do trabalho tradicional tenha muito a oferecer, nós simplesmente não temos conseguido entregar; ao invés disso temos ficado contentes em focar primariamente em como as coisas são diferentes no nível atomístico. Entretanto, o que tivemos feito no passado não precisa continuar do mesmo jeito.

Eu uso um modelo de mudanças de seis estágios como uma base para a estruturação e encaminhamento de intervenções de modelagem:

- Estabelecer valor e urgência;
- Construir uma coalizão;
- Refinar a visão e a estratégia;
- Comunicar para que as pessoas aceitem (communicate for buy-in);
- Criar vitórias de curto prazo;
- Assimilar a mudança.

O ponto principal é ter certeza que a mudança introduzida na organização, seja a modelagem ou uma intervenção subsequente à modelagem, seja significativa e aceita. A abordagem de modelagem de competências fez com que batêssemos à porta do desenvolvimento organizacional. Por meio da combinação das ideias criativas e esforços da modelagem de competências com parte do rigor e poder da metodologia da análise do trabalho, podemos ter uma ação mais efetiva na organização.

Modelagem estratégica de competências e avaliação

Infelizmente as aplicações tradicionais de análise do trabalho não utilizam os resultados da pesquisa criativa em RH, que possuem um olhar para o futuro. Da mesma forma a lógica, a precisão e o rigor necessários para gerar informação confiável muitas vezes não são levados em consideração em algumas abordagens tradicionais de modelagem de competências. O que queremos propor é uma integração das duas abordagens para uma nova geração de uma abordagem de coleta de fatos que seja apropriadamente rigorosa e específica, estratégica, integrativa e voltada ao futuro da organização.

Schippmann (1999) propôs uma abordagem integradora chamada Modelagem Estratégica do Trabalho. Outros autores também sugeriram abordagens nesta direção, como Barney (2000) e Champion et al. (2008).

A despeito do nome, o propósito desta abordagem integrada é o de prover uma plataforma que tenha escala para um amplo conjunto de abordagens e ferramentas de avaliação,

desenvolvimento, revisão de desempenho, e outros, que serão requeridas para guiar e elevar as capacidades relacionadas às pessoas nas organizações que operam em um ambiente competitivo.

Algumas sugestões sobre como realizar uma modelagem estratégica de competências.

Primeiro e mais importante, é necessário que você tenha clareza dos objetivos do projeto de modelagem. O que você está buscando fazer? O mix de respostas a esta questão irá guiar o pensamento e a ênfase do esforço de modelagem de competências da organização. O trabalho de modelagem será usado para construir uma plataforma de informação que pode ser usada para apoiar uma aplicação específica, um conjunto de aplicações, ou todas as aplicações de RH? Existe um aspecto investigativo e criativo da modelagem. Neste sentido, pode ser apropriado pensar no empreendimento da modelagem como um conjunto de questões cujas respostas guiarão você para onde você deve ir em termos de próximos passos na construção de um caminho de informação significativo para apoiar as aplicações pretendidas. Por exemplo:

- Qual é a visão da organização e sua estratégia competitiva? Quais são as iniciativas estratégicas já em curso? Neste contexto, quais são os resultados esperados?
- Que aplicações de RH são requeridas para se alcançar os resultados desejados? Dadas essas aplicações, qual é o tipo de informação necessária para inserir na plataforma de informação, e qual e com qual grau de detalhe?
- Qual é a população alvo? Dado o escopo da população alvo, quais são as informações descritivas já existentes?
- Se o contexto da pesquisa e as aplicações alvo requerem validação científica, então que questionários serão usados? Quantos respondentes serão necessários?
- Como os resultados da modelagem devem ser analisados e apresentados para melhor apoiar as aplicações? Que tipos de regras de decisão devem ser aplicadas para guiar os componentes formais do modelo, e qual é o grau necessário de documentação?

Finalmente, quando se desenvolve um modelo para apoiar um esforço de modelagem, raramente se começa do zero, pois geralmente há material disponível na organização para iniciar o seu projeto.