

Competências na era cognitiva

Nigel Guenole, Ph.D., Chris Lamb e Sheri Feinzig, Ph.D.



O tópico mais inovador na análise de pessoal atualmente é a computação cognitiva para recursos humanos (RH). A computação cognitiva em RH é essencialmente a aplicação da inteligência artificial (IA) para ampliar as abordagens do profissional ao executar tarefas comuns de RH. A computação cognitiva funciona como a maioria das mentes humanas objetivas e analíticas, mas numa escala e rapidez que os seres humanos sozinhos não conseguem igualar.

Essa tecnologia chegou no momento certo. As pressões de escala e tempo envolvidas no cumprimento eficaz das tarefas de RH em organizações até mesmo de tamanho médio são praticamente insuperáveis sem a inteligência artificial. Se você é Diretor Executivo de Recursos Humanos (CHRO – Chief Human Resources Office) ou um líder de RH que deseja preparar sua área para aproveitar melhor a IA e a computação cognitiva, há uma atividade crítica para você agora: auditar a qualidade das estruturas de competências da sua organização.

As competências são taxonomias de conhecimentos, habilidades, capacidades e outros atributos (KSAOs – knowledge, skills, abilities, and other attributes) necessários para o desempenho bem-sucedido de trabalhos em sua organização, tanto agora quanto no futuro. Os KSAOs podem incluir os pré-requisitos do trabalhador (como conhecimentos, habilidades, formação e experiências), bem como suas características pessoais (como capacidade cognitiva, características e interesses).

Depois de avaliar a qualidade de suas competências, você deve rapidamente corrigir quaisquer deficiências que descubra. Vamos refletir sobre a razão de a auditoria de suas competências ser uma prioridade máxima.

Figura 1. KSAOs



A razão de CHROs avaliarem a qualidade das competências

Aplicações de IA em RH, como recrutamento e coaching, exigem uma visão clara dos requisitos do trabalho para avaliar os candidatos, e as competências fornecem uma maneira padronizada de visualizar os requisitos de qualquer trabalho. A IA oferece mais valor ao operar em uma escala que exigiria pessoas demais para executar as tarefas. As competências permitem essa escala porque oferecem uma abordagem padronizada à determinação dos requisitos para cada novo emprego. Em suma, as competências são fundamentais para aproveitar efetivamente a IA, porque praticamente todas as aplicações de inteligência artificial em RH dependem da padronização e da facilidade de dimensionamento que as competências permitem.

Para obter o máximo da computação cognitiva, suas competências precisam ser:

- Claramente definidas
- Consistentes em toda a empresa
- Diferenciadas por departamento, função e nível
- Atualizadas em intervalos apropriados
- Usadas para informar a tomada de decisões em todas as áreas de RH

Para entender a importância das competências para a IA em RH, considere as seguintes aplicações da computação cognitiva em três importantes processos de RH: recrutamento, coaching de carreira e aprendizagem.

Competências em recrutamento cognitivo

Considere como o contexto para recrutamento mudou. Com informações abrangentes e de fácil acesso no mercado de trabalho disponíveis para os candidatos por meio de sites de empregos, os volumes de candidatos a empregos muitas vezes chegam a centenas e, para muitos dos empregos mais desejados, a milhares.

Com esse volume de candidaturas, é humanamente impossível fazer a triagem dos conhecimentos, habilidades, capacidades e outros atributos (KSAOs) de todos os candidatos para uma determinada função de forma objetiva, e muito menos em um prazo razoável. Essa é uma tarefa que exige automação. O problema, no entanto, mora nos detalhes, e a automação pode ser complexa. Entretanto, em um nível elevado, o processo é bastante simples. Ele envolve:

- Identificar uma lista de vagas
- Identificar uma lista de requisitos relacionados ao trabalho
- Identificar os atributos do trabalhador que indicam que os candidatos são qualificados
- Classificar os candidatos com base em ferramentas de seleção, para uma decisão final pessoal

As competências aparecem durante as etapas dois e três. Uma análise dos requisitos do emprego fornece uma lista das competências que devemos avaliar nos candidatos. Ela também nos permite avaliar candidatos em atributos apropriados com ferramentas de seleção que podemos usar para classificar a adequação do candidato. Conforme a quantidade de dados históricos cresce, a precisão das decisões tomadas sobre candidatos aumenta.

Sem um conhecimento exato das habilidades necessárias para o trabalho, no entanto, os resultados são incertos. As competências fornecem esse conhecimento. Na seleção de funcionários de alto desempenho, resultados de seleção que não sejam informados por sólidas estruturas de competências são tão confiáveis quanto escolher pessoas para cargos importantes com base em quem você conhece, e não no que elas são capazes de fazer.

Claro, a análise de emprego para identificar competências sempre foi importante para a seleção de pessoal. Mesmo no recrutamento tradicional, a falta de estruturas de competências bem desenvolvidas e implementadas dificulta a tomada de decisões eficazes. No entanto, à medida que a computação cognitiva vai sendo implantada nas organizações, o custo das decisões equivocadas devido a sistemas de competência fracos aumenta.

Competências no desenvolvimento de carreira cognitivo

Um dos maiores desafios do coaching de carreira pode ser a identificação de possíveis trajetórias de carreira adequadas para os funcionários. As organizações sabem que oportunidades de progressão claras e transições de emprego bem-sucedidas são essenciais para estratégias eficazes de gerenciamento de talentos, mas a realidade é que a maioria dos funcionários está por conta própria quando se trata de progressão na carreira.

Funcionários de alto desempenho podem ser selecionados para oportunidades de desenvolvimento por meio de programas de alto potencial, mas isso geralmente se dá com vistas ao planejamento de sucessão e ao desempenho organizacional, em vez de um interesse genuíno nas carreiras dos funcionários.

Parte do motivo para tal abordagem de não intervenção é que o coaching de carreira, até agora, tem sido um processo de alto envolvimento pessoal, com resultados que não são tangíveis para além dos relatórios de satisfação dos funcionários com as sessões de coaching. Agora, no entanto, a inteligência artificial está sendo aplicada aos modelos de padrões de contratação dentro das organizações de forma a beneficiar o desenvolvimento de carreira dos trabalhadores e o desempenho dos negócios.

Em um nível básico, as histórias das transições dos trabalhadores para cada emprego em uma organização podem ser mapeadas, e os trajetos mais curtos entre onde os trabalhadores estão e onde querem chegar podem ser identificados. Em abordagens mais sofisticadas, as oportunidades só serão recomendadas em situações em que a maioria dos trabalhadores realizou transições bem-sucedidas, com base em avaliações de histórico de desempenho baseado em competências.

Como no cenário de seleção, o grau de correspondência entre as competências necessárias para um emprego e os níveis atuais de habilidade de um candidato também pode ser calculado antes de recomendar oportunidades de progressão. À medida que o horizonte de tempo em que uma carreira é considerada aumenta, conjuntos de habilidades necessárias, em vez de trabalhos específicos, também podem ser recomendados. Bots de chat cognitivamente orientados podem participar de conversas sobre carreira que emulam discussões que os consultores de carreira geralmente facilitariam.

A computação cognitiva tem um enorme potencial para dar vida ao coaching de carreira nos negócios e oferecer serviços de carreira para além da pequena proporção de trabalhadores que a empresa monitora para planejamento de sucessão. Aproveitar a oportunidade, no entanto, exige uma abordagem sólida e bem-integrada das competências.

Competências em aprendizagem cognitiva

Psicólogos industriais e profissionais de treinamento usam o termo "design instrucional" para descrever o processo de realização de uma análise de emprego para identificar as competências necessárias para desempenhar uma função. O design instrucional tem as seguintes etapas principais:

- Avaliar funcionários em relação aos requisitos de desempenho
- Desenvolver programas de treinamento que visem a corrigir lacunas de habilidades
- Avaliar o grau de transferência entre o treinamento e o ambiente de trabalho real

Historicamente, o desafio de aprender nas organizações tem sido abordado de duas maneiras:

- Programas de treinamento corporativos e organizacionais são usados para oferecer treinamento para todos em uma organização. Um exemplo é o treinamento de segurança cibernética. Independentemente da função que você exerce, o conhecimento sobre segurança cibernética é essencial para proteger as organizações de ataques cibernéticos disruptivos.
- Além disso, a maioria dos gestores tem orçamentos discricionários para treinamento e desenvolvimento de membros da equipe em áreas específicas do trabalho. Esse treinamento reside fora dos programas corporativos de treinamento. Historicamente, esse gasto tem sido amplamente determinado pelo gerente em consulta com o funcionário, com pouca perspectiva externa sobre o que estava disponível ou foi efetivo.

A mudança para sistemas de gerenciamento de aprendizado (LMS – Learning Management Systems) permitiu realização, acompanhamento e avaliação mais eficazes do treinamento corporativo do que anteriormente era possível com sistemas de gerenciamento de treinamento em papel. A aprendizagem cognitiva agora promete levar o aprendizado (isto é, o treinamento e o desenvolvimento no trabalho) a novos níveis.

As aplicações de organização cognitiva agora podem organizar vastos conjuntos de recursos de aprendizagem e apresentá-los aos trabalhadores de maneiras intuitivas. Por exemplo, o conteúdo de aprendizagem pode ser organizado e apresentado de acordo com avaliações individualizadas das necessidades de uma pessoa. O conteúdo também pode ser adaptado à preferência de aprendizado de um trabalhador e a um cronograma que reflete se a aprendizagem é para uma aplicação imediata (treinamento) ou para algum ponto ainda a ser determinado (desenvolvimento).

Nesse cenário de aprendizagem, as competências desempenham dois papéis críticos:

- O conteúdo de alta qualidade das estruturas de competências permite o desenvolvimento de conteúdos de treinamento que os funcionários percebem como relevantes.
- A adequação dos requisitos de aprendizagem aos requisitos do trabalho com velocidade e escala só é possível com modelos de competência precisos.

Competências e o futuro do RH

Neste documento, explicamos por que estruturas de competências de alta qualidade estão intrinsecamente ligadas à implantação eficaz da computação cognitiva em RH. O primeiro passo para os CHROs que buscam preparar suas organizações para as vantagens da computação cognitiva deve ser avaliar a qualidade de suas estruturas de competências organizacionais. Esse passo é um pré-requisito para atingir todo o potencial da tecnologia cognitiva em RH.

IBM Smarter Workforce Institute

O IBM Smarter Workforce Institute produz pesquisas rigorosas, globais e inovadoras que abordam uma ampla variedade de assuntos sobre pessoal. A equipe de pesquisadores experientes do instituto aplica profundidade e amplitude de conhecimento técnico analítico e de conteúdo para gerar relatórios, documentos técnicos e insights que avançam o entendimento coletivo do trabalho e das organizações. Este informe técnico faz parte do compromisso contínuo da IBM de fornecer resultados de pesquisa críveis e de ponta, que ajudem as organizações a gerar valor com seu pessoal. Para saber mais sobre o IBM Smarter Workforce Institute, entre em contato conosco pelo e-mail ibmswi@us.ibm.com. Siga @IBMSmtWorkforce no Twitter ou visite nosso site: <http://www-01.ibm.com/software/smarterworkforce/institute/>

Como a IBM pode ajudar

As organizações de recursos humanos de hoje precisam atrair e desenvolver talentos de alto desempenho, criar culturas sociais e colaborativas engajadoras e conectar as pessoas certas para que o trabalho seja feito. As soluções da IBM combinam ferramentas de gestão de talentos e de colaboração social líderes de mercado com o poder da ciência do pessoal e das análises avançadas. Ajudamos as organizações a desenvolverem forças de trabalho apaixonadas e engajadas e a aprofundar as relações com clientes que podem levar a resultados comerciais mensuráveis.

Para saber mais sobre as soluções e serviços IBM Watson Talent e IBM Kenexa, visite: <https://www.ibm.com/watson/talent/>

Se quiser saber mais sobre o IBM Kenexa Talent Frameworks, clique aqui.

Sobre os autores

Nigel Guenole, Ph.D. é Consultor Executivo do Smarter Workforce Institute e um conferencista sênior de Administração da Goldsmiths, Universidade de Londres. Ele é conhecido por seu trabalho em análises de pessoal, modelagem estatística e medição psicológica. O trabalho do Dr. Guenole apareceu em periódicos científicos de ponta, incluindo a *Industrial Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice* and *Frontiers in Quantitative Psychology & Measurement*, e também na imprensa popular. O Dr. Guenole é o examinador externo atual para programas de comportamento organizacional da London School of Economics (LSE) e University College London (UCL). Ele é psicólogo ocupacional certificado e Associate Fellow da British Psychological Society (BPS). É inscrito no Health & Care Professions Council (HCPC) do Reino Unido e membro da Academy of Management (AoM), e é afiliado internacional da Society for Industrial and Organizational Psychology (SIOP) dos Estados Unidos. Na Goldsmiths, o Dr. Guenole ministra cursos de liderança e modelagem estatística. Nigel também é coautor do livro *The Power of People: Learn How Successful Organizations Use Workforce Analytics To Improve Business Performance* (Pearson, 2017).

Chris Lamb, Diretor de Programa da Gestão de Talentos da IBM é atualmente responsável pela estratégia e gerenciamento de produtos da IBM Kenexa Talent Frameworks. Chris tem mais de 20 anos de experiência no setor de software empresarial, incluindo funções de liderança em gestão de produtos, estratégia, marketing e desenvolvimento de negócios. Chris é ex-aluno da Duke University, formado em engenharia elétrica e fez um MBA na Fuqua School of Business.

Sheri Feinzig, Ph.D. é Diretora da IBM Talent Management Consulting e do Smarter Workforce Institute e tem mais de 20 anos de experiência em pesquisa em recursos humanos, gerenciamento de mudanças organizacionais e transformação de negócios. Sheri aplicou seu conhecimento analítico e metodológico em muitos projetos baseados em pesquisas sobre assuntos como retenção de funcionários, experiência e engajamento de empregados, desenho de atividades e cultura organizacional. Ela também liderou várias iniciativas globais de transformação de vendas em múltiplos anos, projetadas para otimizar territórios de venda e alocação de cotas. Áreas adicionais de conhecimento incluem análise de redes sociais, feedback de desempenho e gerenciamento de conhecimentos.

Sheri recebeu seu Ph.D. em Psicologia Industrial-Organizacional da Universidade de Albany, Universidade do Estado de Nova York. Ela se apresentou em várias ocasiões em conferências nacionais e internacionais e foi coautora de diversos manuscritos, publicações e relatórios técnicos. Atuou como professora adjunta nos departamentos de psicologia do Rensselaer Polytechnic Institute em Troy, Nova York, e do Illinois Institute of Technology, em Chicago, Illinois, onde lecionou em cursos de doutorado, mestrado e graduação sobre avaliação, testes e medidas de desempenho. Sheri também é coautora do livro *The Power of People: Learn How Successful Organizations Use Workforce Analytics To Improve Business Performance* (Pearson, 2017).

Observações

Observações



© Copyright IBM Corporation 2017

IBM Corporation

Software Group
Route 100
Somers, NY 10589
EUA

Produzido nos Estados Unidos da América
Junho de 2017

IBM, o logotipo IBM e **ibm.com** são marcas comerciais da International Business Machines Corporation nos Estados Unidos e/ou em outros países. Se esses ou outros termos comerciais da IBM estiverem marcados em sua primeira ocorrência nesta publicação com o símbolo de marca registrada (® ou TM), esses símbolos indicam marcas comerciais registradas ou de direito comum de propriedade da IBM no momento em que esta informação foi publicada. Essas marcas comerciais também podem ser marcas registradas ou de direito comum em outros países. Outros nomes de empresas, serviços ou produtos podem ser marcas comerciais ou marcas registradas de terceiros. Uma lista atual das marcas comerciais da IBM está disponível em “Informações sobre direitos autorais e marcas comerciais” em ibm.com/legal/copytrade.shtml.

O conteúdo deste documento (incluindo referências a moedas OU preços, que excluem impostos aplicáveis) é atual no momento da data inicial de publicação e pode ser alterado pela IBM a qualquer momento. Nem todas as ofertas estão disponíveis em todos os países em que a IBM opera.

Os dados de desempenho deste documento são apresentados sob condições operacionais específicas. Os resultados reais podem variar. AS INFORMAÇÕES DESTE DOCUMENTO SÃO FORNECIDAS "COMO ESTÃO", SEM NENHUMA GARANTIA, EXPRESSA OU IMPLÍCITA, INCLUINDO A NÃO GARANTIA DE COMERCIALIZAÇÃO, ADEQUAÇÃO A UM PROPÓSITO PARTICULAR E QUALQUER GARANTIA OU CONDIÇÃO DE NÃO VIOLAÇÃO. Os produtos da IBM são garantidos de acordo com os termos e condições dos acordos sob os quais são fornecidos.



Por favor, recicle