

Questão 01

O debate sobre gestão de competências emerge na década de 1970, sob forte influência norte americana. Nesse contexto social e histórico, a ideia de competência ainda estava centrada no cargo, nas tarefas prescritas nos cargos.

Nessa forma, pode-se dizer que o conceito de competência ainda estava imbricado no paradigma de comando e controle da escola clássica da administração, típico do Taylorismo e do Fordismo.

Já na década de 1990, o debate em torno do conceito de competência passa a ser influenciado pela Europa, especialmente pela Escola Francesa. Nesse contexto, o trabalho é visto como mais amplo que o cargo e suas tarefas, relacionando-se ao conceito de competência individual, a retomada do trabalho para o trabalhador.

Assim, competência é um saber fazer prático e responsável, socialmente reconhecido, agregando valor econômico para as organizações e social para os indivíduos. Ou seja, a competência está centrada no trabalhador, assim como o trabalho; cabe ao indivíduo mobilizar, comunicar e utilizar suas competências, seus conhecimentos e habilidades em determinado contexto profissional e organizacional. A organização, a estrutura organizacional e o contexto

EM BRANCO

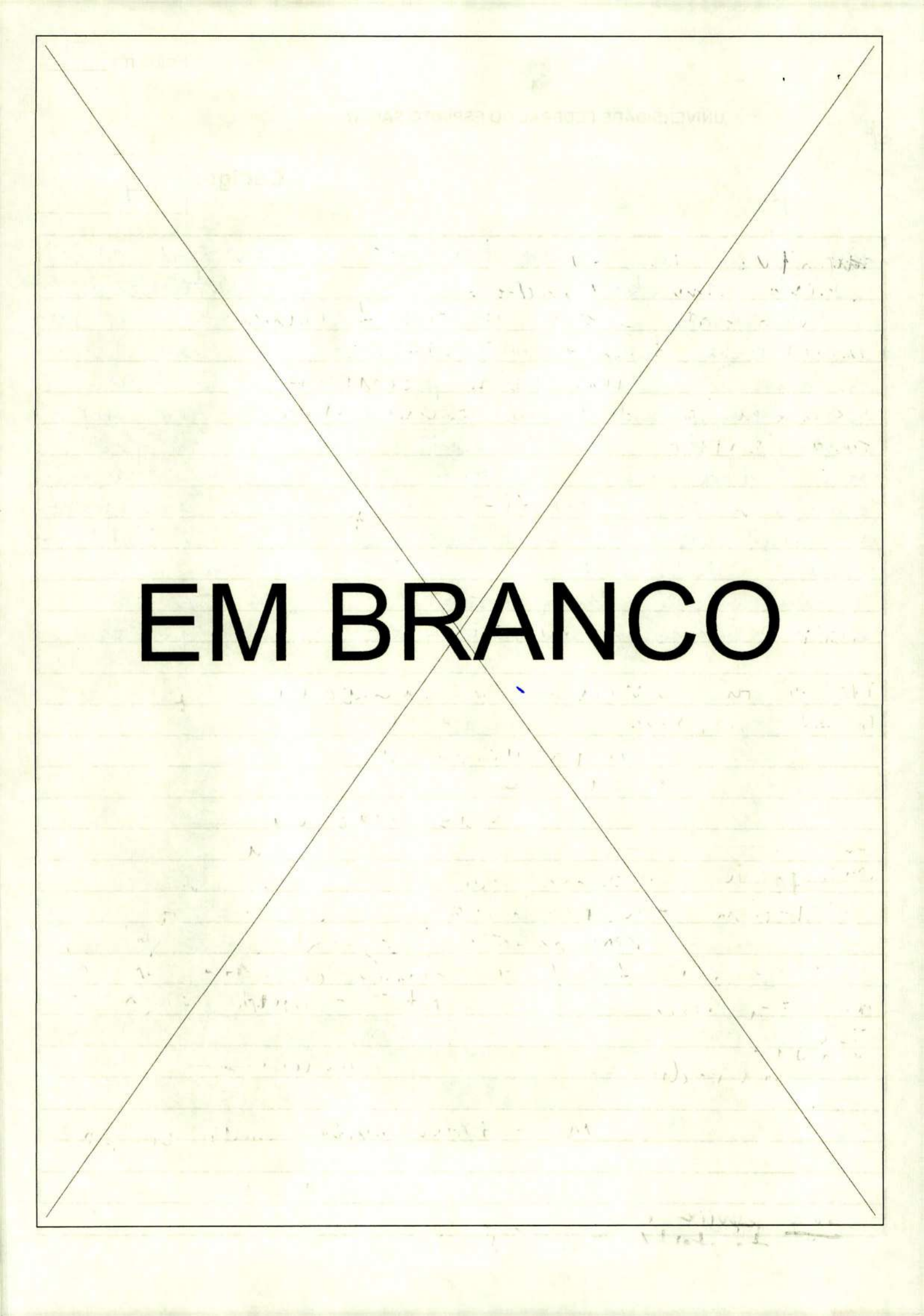


UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO

Código: 04

em SMA. 16.

Na qual as competências podem (ou não) serem mobilizadas. E as competências estão para além de conhecimentos e qualificação formal, que poderiam ser certificados e certificados pelo sistema formal de educação e ensino; Residência na capacidade de abstração dos indivíduos em lidar com situações profissionais complexas e muitas das vezes não previstas, mobilizando conhecimentos e habilidades desenvolvidos ao longo da sua socialização, biografia e história de vida educacional, profissional e pessoal.



EM BRANCO



SMA.

B

Código:

04

Questão 03

Na âmbito das organizações, as competências podem ser classificadas como competências técnicas, de processos de trabalho, de organização do trabalho e sociais.

A gênese de um conjunto de competências organizacionais vincula-se a história de origem de uma organização, o mercado no qual atua, a cultura de valores da qual faz parte, as competências individuais de seus fundadores, principais executivos e trabalhadores de modo geral.

Nesse contexto, pode-se notar que há dois grandes grupos de agentes: organizações de um lado, e indivíduos de outro. Portanto, a "encontrada" é, consequentemente, uma das fontes de vantagem competitiva organizacional e a capacidade de criar contextos nos quais os indivíduos se sintam seguros, comprometidos e motivados para mobilizar, comunicar e utilizar suas competências, seus conhecimentos e habilidades.

Para as abordagens vinculadas à escola norte-americana, caberia às organizações mapearem e definir um conjunto de competências atrelados a seus cargos, as tarefas desses cargos; buscar os indivíduos com conhecimentos, habilidades e atitudes compatíveis com o que foi prescrito.

→

EM BRANCO

Qm



MA. B

Código:

04

Para a abordagem francesa, no entanto, a abordagem clássica a pouco descrita não se faz suficiente em contextos mais dinâmicos, competitivos e incertos, onde ocorrem "incidentes".

Assim, o trabalho retorna ao trabalhador e a competência é vista como centrada no indivíduo, na sua capacidade de realizar não apenas o trabalho previsto a priori, mas sobretudo de mobilizar seus conhecimentos e habilidades de forma autônoma e proativa diante de situações e contextos emergentes, imprevistos e complexos.

Do ponto de vista organizacional, organizações que são capazes de criar ambientes nos quais os indivíduos tem segurança, autonomia e motivação para mobilizar suas competências em prol dos objetivos organizacionais têm as chamadas competências sociais, usualmente fonte de vantagem competitiva.

Código

EM BRANCO

Qum



SMA.

10

Código:

04

Questão 02

O conceito de competência organizacional fundamenta-se nas ideias de trajetória de formação e desenvolvimento de competência, na aproximação das abordagens de gestão de competências, comportamento organizacional e estratégia. É nesse macro contexto que os conceitos de dependência de caminho (path dependence), cadeia de valor, complexidade e entrega emergem.

Às vezes da sua História de origem, Fundação e desenvolvimento, as organizações instilham competências para sua sobrevivência e diferenciação nos mercados nos quais atuam. Quanto mais desenvolvidos e competitivos forem esses mercados, mais as organizações precisarão de recursos valiosos, raros, difíceis de imitar e substituir para se diferenciarem de seus concorrentes, sendo recursos como esses (valiosos, raros, difíceis de imitar e substituir - VRIS) tidos como importantes componentes das competências organizacionais essenciais, aquelas que sustentam a vantagem competitiva de longo prazo das organizações.

Nesse contexto, a abordagem da gestão de competências bebe da fonte da estratégia, mais especificamente da



Folha nº: _____

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO

Código: _____

EM BRANCO

Código:

04

VR - Visão baseada em Recursos - lançando mão do conceito de "path dependence" para explicar que a formação e o desenvolvimento das competências organizacionais essenciais que não apenas garantem a sobrevivência, mas sobretudo a vantagem competitiva das organizações dependem de toda uma trajetória, de todo um caminho percorrido pela organização ao longo da sua história. Sendo a completude desse caminho trilhado e a impossibilidade de se recriar certos pontos passados que tornam as competências essenciais de uma organização VALIOSAS e RARAS; ou seja, difíceis de serem imitadas ou substituídas. Por seus concorrentes que atuam na mesma cadeia de valor, ansiando por entregar VALOR econômico e financeiro para seus acionistas, VALOR social para seus trabalhadores, além de produtos e serviços para seus consumidores e clientes.

Folha nº: _____

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO

Código: _____

EM BRANCO

Questão 04

O conceito de competências Humanas relaciona-se a capacidade de os indivíduos mobilizarem seus conhecimentos e Habilidades no contexto do trabalho, sendo comumente desdobrado e compreendido por meio da tríade conhecimento, Habilidade e Atitude (CHA).

A escola norte-americana, mais tradicional, descreve o conceito de competência a partir das tarefas previstas do cargo, sendo a estrutura organizacional o eixo central do conceito de competência. Assim, o foco está no comando e controle, e há a ideia de que se pode antever e prever o que precisa ser feito no âmbito do trabalho.

Outra forma de descrever a competência Humana é por meio da centralidade do indivíduo da Escola Francesa, que anseia a volta do trabalho para o trabalhador. Nessa forma, o trabalho extrapola o cargo, não sendo possível prever o que precisa ser feito, já que o contexto no qual o trabalho acontece é instável, mutante, cheio de "incógnitas". Assim, a competência Humana relaciona-se a capacidade do indivíduo mobilizar seus conhecimentos e Habilidades, a capacidade de abstração do indivíduo para combinar

EM BRANCO

é misturar diferentes conhecimentos e habilidades (muitas vezes adquiridos e desenvolvidos fora do contexto profissional, ao longo da socialização dos indivíduos) em prol do atendimento dos objetivos organizacionais e do trabalho.

No âmbito da gestão de pessoas, o modelo de gestão de competências pode ser uma lente por meio da qual se gerencia os sub-sistemas de RH.

Caso o conceito de competência esteja centrado no cargo, toda a gestão dos sub-sistemas de RH estará também centrada no cargo, sendo (para os críticos vinculados à Escola Francesa) a gestão de pessoas por competência uma nomenclatura mais moderna para práticas ainda centradas no comando e controle.

Por outro lado, quando o conceito de competência está centrado na capacidade de abstração do indivíduo, que mobiliza conhecimentos e habilidades em prol do trabalho e dos objetivos organizacionais, a gestão de pessoas se alinha potencialmente à estratégia organizacional.

Nesse contexto, o diagnóstico das competências humanas ultrapassa a qualificação profissional formal necessária para a execução das tarefas do cargo; e diz respeito ao diagnóstico do nível de complexidade com o qual o indivíduo está preparado para lidar, o qual se

Folha nº

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO

Código:

EM BRANCO

glu.
SMA.



Código:

04

Relativa sua com sua biografia e História de vida, extrapolando sua formação acadêmica, e valorizando a complexidade e a diversidade de situações pelas quais e com as quais este indivíduo já lidou.

Por fim, o mapeamento de competências está relacionado à situação presente e futura do indivíduo e da organização, sendo seu objetivo desenvolver, criar condições para que os indivíduos lidem com níveis de complexidade cada vez maiores ao longo de suas carreiras. Afinal, ainda que não seja possível prever completamente quais tarefas precisarão ser feitas (dada a incerteza do mundo do trabalho contemporâneo), sabe-se que o desenvolvimento organizacional e dos mercados competitivos demandará capacidade de abstração crescente e competências básicas como flexibilidade mental, capacidade de aprender a aprender, criatividade, inteligência emocional, etc.

Folha nº

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO

Código:

EM BRANCO