

Qu



UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO

J.A.

Código:

06

O mundo do trabalho passa por transformações que vão ao encontro de mudanças significativas no campo social, cultural e econômico, por exemplo. Essas alterações e ~~tempos~~ ~~avancos~~ junto aos avanços tecnológicos influenciam o cenário organizacional, como as discussões em torno da gestão de competências.

Disseminada a partir dos anos 90, tanto na academia como nas práticas de gestão nas organizações, a gestão de competências vem promovendo mudanças significativas, com desafios e oportunidades para pessoas e organizações refletirem sobre a temática.

A gestão de competências pode ser compreendida pela relação entre o conjunto de conhecimento (saber), habilidade (saber-fazer) e atitude (saber-ser), um entrelaçamento de componentes que evocam uma reestruturação nos modelos de trabalho, profissão (Zarifian, 2003). Tal perspectiva vai de encontro ao modelo vertical do posto de trabalho defendido por Taylor, e também promove uma disputa conceitual com o sentido de Qualificação (Amorim, 2008; Le Boterf, 2001; Romes, 2003).

Uma organização orientada pela gestão de competências estabelece um modelo gerencial e estratégico mais descentralizado no que tange as práticas de recursos humanos, pois o indivíduo assume um maior protagonismo em sua carreira (Dutra, 2014; Fleury e Fleury, 2004), sendo esperado que ele possua competências individuais, em que seja fortalecida pelo grupo e pelo organizacional, o que irá ser evidenciado e posto pela própria estratégia organizacional.



EM BRANCO



Código:

06

cional (Loshene et al., 2006).

O desenvolvimento de competências organizacionais e competências humanas levam a implicação de debate ainda não cessado (Loshene et al., 2006; Demo et al., 2014; Brombão, 2021). Ainda que colocada em crítica a uma desvalorização da qualificação técnica (Romão, 2003), a falta do indivíduo ser valorizado e reconhecido por suas competências baseadas mais em suas experiências, sua formação técnica ou Hard Skill é algo essencial e desejado nos modelos de gestão de competências adotados, seja em organizações privadas ou públicas (Demo et al., 2014; Brombão 2021).

Essa valorização e reconhecimento da experiência de vida pessoal e profissional é algo colocado em evidência como entrega desafiada por parte da organização (Fleury e Fleury, 2004; D'Elia, 2021). Amorim (2008) traz a perspectiva da competência gerencial em uma organização de nome de mineração, em que reconhece no nível gerencial o modelo de gestão de competências como parte do desenvolvimento de competências organizacionais (path dependence). O entrelaçamento de competência individual, social e experiencial, baseado em Zarifiom (2003; 2003) reconhece a complexidade do processo de implantação de modelos de gestão de competências. Diante disso, temos Demo et al. (2014) que estabelecem uma Escola de Pensar sobre Políticas de Gestão de Competências (EPPGP) que buscam ser como instrumento para trazer maiores evidências de formação, desenvolvimento e complexidade da integração e entre competências organizacionais e competências pessoais.

No âmbito das competências organizacionais, elas podem configurar para além da utilização nos processos de gestão de pessoas. Fleury e Fleury (2004), Dutra (2014; 2016); Brombão (2021) e D'Elia (2021) defendem e dão estratégias

Código: _____

EM BRANCO



SMA.

Código:

06

no desenvolvimento de competências gerenciais. A disseminação de modelos, dentre eles o CHA ~~pro~~ (Conhecimento, Habilidades e Atitudes), provocaram mudanças nos processos organizacionais, de modo a influenciar na missão, visão e valores organizacionais, no estabelecimento de metas, processos de seleção e recrutamento, desenvolvimento e desenho de cargo e salários, avaliação de desempenho. Dentre métodos e técnicas para o mapeamento de competências e sua utilização, para além de fóruns baseados no CHA, temos proposta de escolas (EPPGP) de Deming et al (2014), Disk, além de reestruturação nos processos relativos a concursos públicos. Tais técnicas e processos buscam reconhecer e valorizar a experiência e práticas profissionais sem deixar de lado o reconhecimento do conhecimento técnico e individual.

No tocante a essa abordagem e modelos em torno da gestão de competência, temos uma aproximação com o campo da gestão de conhecimento e Aprendizagem Organizacional. A valorização do conhecimento baseado na experiência prática, típico (Nonaka, 1998) é proposto em modelos como Certificações ISO e colocado nas práticas com utilização das ferramentas de gestão da qualidade, notadamente inseridas pela cultura de organizações asiáticas e que são complementares as competências individuais, tendo em vista características esperadas como higiene, pontualidade, pontividade, sociabilidade, empatia. Tais características e modelos organizacionais são esperados pela formação de competências individuais e organizacionais.

A aprendizagem organizacional se aproxima da gestão de competências ao sentido que organizações procuram estabelecer uma cultura organizacional voltada para organizações que aprendem, como maneira de desenvolver competências organizacionais em sua cadeia de valor. Auto-

EM BRANCO

SUA.

P.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO

Código:

06

seminários, como Stehrin ~~o~~ e sua proposta de âncoras na carreira e Angeli (2000), além de outros conteúdos com aprendizagem como matérias de Silveira Gharandi se aproximam, ~~isto~~ levando em consideração os aspectos epistemológicos de processos de criação, desenvolvimento e transformação de competências organizacionais e pessoais.

Corbano (2006) nos apresenta um olhar mais voltado a constituições de competências individuais que podem vir a unidas ~~em~~ o conjunto de competências organizacionais. À medida que organizações são orientadas por modelos processuais mais diretivos, o mesmo não podemos dizer das competências humanas, pois elas vão além dos aspectos de ~~con~~ conhecimento técnico formulado em por modelos de formação acadêmica. Hoje temos o incentivo a valorização dos aspectos relacionados à diversidade organizacional, em que questões de idade, sexo, ~~por~~ gênero, ~~etc~~ nacionalidade, influenciam na trajetória e experiência que vão além dos ~~p~~ das formas de derivação propostas por Corbano ~~as~~ em relação à competência. Entre Hard skill e soft skill, é preciso reconhecer a individualidade de ~~na~~ e sua ~~expe~~ experiência. Ainda que competências individuais que estão associados os aspectos comportamentais e sociais e as competências técnicas/profissionais baseadas na experiência profissional, estão difundidas nos processos de gestão de pessoas (Bromadão, 2021; D'Elia, 2021).

Os objetivos organizacionais que voltados para ~~de~~ o alinhamento do desenvolvimento de competências organizacionais e ~~de~~ humanas se torna desafio de uma gestão de competências voltada para estratégia organizacional de gestão de pessoas. (Bromadão, 2021). Daí o desafio enfrentado hoje diante da complexidade vivida no mundo do trabalho que tem lidado com aspectos

Folha nº: _____

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO

Código: _____

EM BRANCO

gim



UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO

SMA.
A.

Código:

06

voltados à crise entre gerações. Competências humanas tem estrutura em maior divergência com competências organizacionais em ambientes tradicionais e culturas mais inflexíveis à mudanças. As transformações singulares entre gerações no mundo do trabalho ~~se~~ e frente à novas configurações de trabalho direcionam os estudos de gestão de competências a uma resignificação no campo teórico e prático. Métodos e técnicas de competência em processos de recrutamento e seleção ou ainda de educação corporativa não ~~atendem~~ Tem atendido a essas mudanças sociais, culturais e econômicas; daí a necessidade e ~~desf~~ o desafio de novos modelos organizacionais, profissionais, ~~por pessoas e de~~ e pessoas no pensar sobre a gestão de competências.

EM BRANCO