



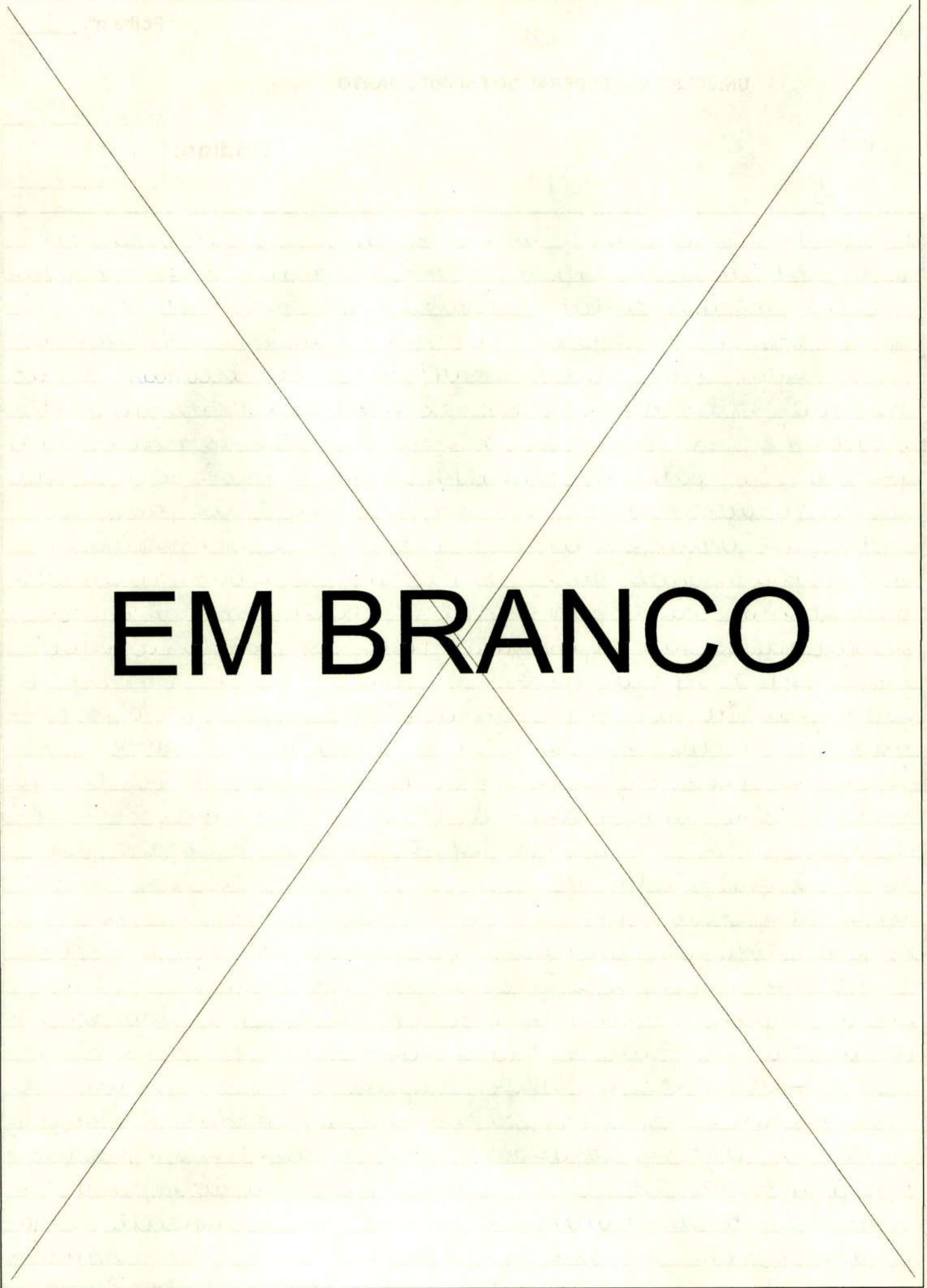
SMA.

B.

Código:

09

1. Segundo Lariziani (2003), a competência é compreendida sob a perspectiva das realizações empreendidas pelo indivíduo em determinado contexto. Nessa direção, a competência não se limita a um estoque de qualificações, sendo elas de conhecimentos, habilidades e atitudes, que orientam a capacidade do indivíduo em executar determinada atividade. Logo, a princípio, a relação entre os modelos da profissão, do posto de trabalho e da competência se dá sob o paradigma da performance, isto é, do que o indivíduo desempenha no contexto onde está inserido. O desempenho daquilo que é realizado na organização está associado ao papel profissional ocupado, ~~em~~ em uma posição dentro da organização que demandará realizações sob níveis distintos de especificidades e complexidade dentro da organização. A medida que o indivíduo desempenha seu papel na organização, observa-se o fluxo de mobilização de conhecimentos, habilidades de aplicação das informações acumuladas em sua memória e trajetória individual, bem como dos aspectos sociais, afetivos e comportamentais que constituem a sua "tentativa de fazer" em sentido ao trabalho realizado, contudo a relação entre os modelos de profissão, posto de trabalho e competência também envolve o retorno daquilo que foi realizado, enquanto avaliação do desempenho alcançado, para o próprio indivíduo. Este fluxo, do trabalho para o trabalhador, é tido como essencial para a realização de ajustes daquilo que é realizado, de modo a estar em consonância com as demandas da organização e os objetivos estratégicos estabelecidos. Isso tem a particular possibilidade de reconfigurações da relação entre a profissão, o posto de trabalho e aquilo que é esperado enquanto desempenho. Ao passo que isso pode significar o estabelecimento de um processo contínuo de gestão de competências,



EM BRANCO

JMA. B

Código: 09

isso exigirá que a organização tenha vias e condições de proporcionar o retorno do desempenho, enquanto feedback, para o indivíduo. Tarefa esta não trivial, uma vez que depende ferramentas bem implementadas e continuamente exigidas para se alcançar uma capacidade de resposta por parte da organização. Já sob a perspectiva do indivíduo, a volta do trabalho para o trabalhador" requer adaptações às demandas da organização em um contexto cada vez mais volátil; mudanças de perspectivas de atuação da sua profissão; extinção, criação e manutenção de postos de trabalho; e volatilidade das competências exigidas, ou melhor, esperadas pela organização. Com isso, além da perspectiva de transformações técnicas, tal conjuntura também envolve modificações de sua identidade, pertencimento, engajamento e satisfação.

2. A trajetória de formação e desenvolvimento de competências permeia entre as estruturas, recursos, pessoas e a cultura da organização. Tal trajetória mobiliza aspectos sociais, tecnológicos e comportamentais, o que traz a ela significativa complexidade. Sob este panorama, é possível reforçar aquilo que Carbone et al. (2006) destaca como uma das principais características das competências organizacionais: a dificuldade de serem imitadas. Logo, salienta-se aqui que a formação e o desenvolvimento das competências é dependente da trajetória da organização - path dependence, nesse sentido, (~~as competências~~) a captação, o reforço, o desenvolvimento e a configuração das competências de uma organização se dá sob (~~os valores, crenças~~) os elementos simbólicos, os resultados e os objetivos que constituem a organização. Ainda, é possível destacar que as especificidades e complexidade (~~da~~) da formação e desenvolvimento

EM BRANCO

JMS. 

Código: 09

to de competências estará associada à maturidade alcançada pelo seu modelo de gestão, os níveis que constituem sua hierarquia, ~~(e)~~ o conjunto de suas funções e a complexidade de suas tarefas, e os interesses que a constitui. Além disso, na trajetória de formação e desenvolvimento das competências organizacionais não se descola o contexto no qual a organização está inserida, com suas demandas e transformações econômicas, tecnológicas e sociais. Tampouco está desassociada dos indivíduos, no que tange seus interesses, seu engajamento e satisfação, e suas próprias competências humanas. Tem-se, assim, que as competências organizacionais transcendem a esfera técnica e operacional responsável pelo funcionamento da organização, elas ~~(também)~~ valorizam a criação de valor, por parte da organização, isto é, ~~(as competências organizacionais)~~ elas serão responsáveis pelo que diferencia a percepção do cliente em relação ao produto e serviço prestado pela organização, pelo valor funcional gerado pelos seus processos, pela percepção e satisfação de atributos demandados pelas diferentes partes interessadas com as quais a organização se relaciona. A partir da mobilização das competências organizacionais, a organização constituirá (e verá alimentada) sua capacidade de entrega e seus parâmetros de complexidade.

3. No âmbito das organizações, as competências podem atender a duas abordagens principais. A primeira delas está associada à escola ~~(e)~~ estadunidense, que a compreende como um conjunto de qualificações - conhecimentos, habilidades e atitudes, que orientam o exercício de uma atividade por parte do indivíduo. Outra abordagem, permite aprender as competências ~~(e)~~ pelas realizações

EM BRANCO

Código:

09

empreendidas pelo indivíduo em determinado contexto, em consonância com as demandas e os objetivos estratégicos da organização. Adentrando então na dinâmica organizacional, tem-se aquelas competências reconhecidas como competências humanas, também entendidas como individuais ou profissionais, e outras classificadas como competências organizacionais, que envolvem as competências que regem a organização como um todo, incluindo as competências que permeiam pelo indivíduo. Entre as competências organizacionais, há aquelas consideradas básicas - associadas ao funcionamento da organização, sem a perspectiva de diferenciação, enquanto outras são tidas como essenciais, vinculadas, então, à construção de vantagem competitiva. (*) As competências organizacionais ainda podem ser apreendidas sob a perspectiva temporal. Elas podem ser emergentes - constituem-se sob um panorama futuro, considerando os objetivos almejados pela organização futuramente; estáveis - reconhecidas como relevantes para a organização até o momento em que se encontra, com perspectiva de manter sua relevância para a dinâmica da organização; declinantes - a relevância para a organização está diminuindo; e as transitórias - relevantes para a passagem ^{da organização} por conjunturas críticas. Vale elucidar que as competências (**) humanas podem ter, em seu (ambito) âmbito individual, naturezas sociomocional e relacional, por exemplo, enquanto como competências profissionais podem ganhar contornos técnicos ou gerenciais, dependendo da complexidade das tarefas e níveis da organização. De modo geral, as competências no âmbito da organização não são estáticas, mas sim voláteis. Elas constituem-se numa relação indivíduo e contexto, onde os interesses da organização e daqueles

EM BRANCO

que a constitui podem mudar, bem como aquilo que a organização considera como relevante em termos de competência tende a ^{se} modificar ao longo do tempo, considerando alterações no ambiente externo, sejam legais, econômicas, sociais e tecnológicas. Ademais, a competitividade sob a qual está inserida pode mudar considerando a saída de entrada de concorrentes e mudanças/tendências de comportamentos de consumo, por exemplo.

4. Conforme Carbone, et al. (2006), as competências humanas referem-se ao conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, que constituem o ser humano, tanto como indivíduo quanto profissional, que orientam sua capacidade de atuação dentro da organização, bem como as realizações concretizadas em determinados contextos resultantes da mobilização ~~(das)~~ ~~(destas)~~ ~~(dessas)~~ ~~(qualificações que constituem o ser humano)~~ destas qualificações. Tais competências dizem respeito ao conjunto de informações acumuladas na memória e na trajetória de vida do indivíduo (conhecimento), bem como a aplicabilidade deste conhecimento, como expressão da capacidade de perceber, analisar e agir do indivíduo (habilidade), e a "vontade de fazer" que ele tem perante situações então vivenciadas (atitude). Essas qualificações constituirão as condições, repertório e capacidade do indivíduo agir no contexto organizacional. Para a organização, os indivíduos são detentores de competências que serão estratégicas para o alcance de seus objetivos, constituindo então a própria capacidade de atuação da organização. No que tange as competências individuais, elas podem ser psicológicas, sociais e emocionais, por exemplo; e estarão sob o plano de fun-

Folha nº

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO

Código:

EM BRANCO

do do comportamento e subjetividades do indivíduo. Já no âmbito profissional, elas se constituirão sob a perspectiva técnica - imbricada com os requisitos técnicos e fundamentais para a execução de determinada tarefa, ou na perspectiva gerencial, vinculada à capacidade de planejamento, organização, execução e controle de tarefas e recursos. (10) Cabe à área de gestão de pessoas orientar a gestão de competências no âmbito organizacional, considerando a transversalidade entre indivíduo, contexto, e ambiente. Para além, as competências humanas permeiam por todas as partes da organização, por isso, são critérios essenciais para a atuação de forma estratégica (e, portanto, não apenas operacional e reativa) dos subsistemas que constituem a gestão de pessoas, sendo eles o recrutamento, seleção e integração de pessoas; treinamento e desenvolvimento e avaliação de desempenho; e remuneração, benefícios e incentivos (11) em geral, por exemplo. Para ancorar tal atuação, faz-se essencial realizar o mapeamento das competências-chaves para a dinâmica da organização. Há uma variedade de métodos e instrumentos para a realização deste mapeamento, e dentre os principais, é possível destacar: 1) a realização de análise documental; 2) Entrevistas com gestores e/ou especialistas; 3) Observação direta do trabalho; 4) aplicação de questionários estruturados.

Vale elucidar que a gestão de competências envolve em identificar a lacuna existente na organização entre as competências necessárias para a organização e aquelas efetivamente presentes (~~na organização~~). Por isso, é importante a realização de um diagnóstico prévio para que a organização

EM BRANCO

Qu
SA.
P.



Código:

09

consiga se esclarecer o seu posicionamento em relação às suas competências e, portanto, deter um direcionamento.

Nos termos, quanto ao mapeamento das competências, a identificação do instrumento mais adequado a ser utilizado dependerá das especificidades da organização e complexidade das tarefas. Ainda, a (a) organização pode realizar a utilização de ferramentas como: Matriz de competências e inventário de GAPs.

EM BRANCO