



SMA.

b.

Código: 11

① Zarifian é um autor relevante na discussão e reflexão a respeito da gestão por competências. O autor é alinhado a chamada "escola francesa" de gestão por competências. Entre outras coisas, essa escola é caracterizada por ressaltar a dimensão social da competência, sendo influenciada por algumas vertentes da sociologia. A partir da afirmação indicada é possível refletir sobre alguns conceitos centrais para o pensamento de Zarifian. Para o autor a competência está essencialmente ligada aos atributos da pessoa. No estágio atual de desenvolvimento do capitalismo, caracterizado pela gestão flexível do trabalho, os modelos de profissão têm demandado novas competências dos trabalhadores. Para o autor cada tempo histórico e seu regime de acumulação de capital, estabelece modelos de profissão novos, de tal forma que os modelos atuais se diferenciam, por exemplo, dos modelos do período fordista. Os postos de trabalho servem como parâmetro para a dimensão coletiva da competência destacada pelo autor. Pois as competências são estabelecidas a partir do conjunto de postos de trabalho que caracterizam os mais diversos setores produtivos. O autor ressalta que essa dimensão coletiva, entretanto, deve proporcionar ao trabalhador um ponto de ligação com o ambiente (ele) que está inserido. Assim é fundamental que o trabalhador ao desenvolver suas competências também se beneficie dela e se desenvolva profissionalmente, (isto é) pois a competência não pode estar restrita ao cargo que ele ocupa. Da mesma forma o desenvolvimento de competência não é um movimento individual do trabalhador, pois ele tem como parâmetro as competências que socialmente são definidas como necessárias para o desempenho de suas funções.

EM BRANCO



Código:

11

2) Dos conceitos destacador para a trajetória de formação e desenvolvimento de competências, a path dependence diz respeito a cada vez maior importância e necessidade de tratamento conjunto da gestão do conhecimento. Conhecimento e competências possuem uma relação simbiótica, contribuindo nas cadeias de valor das organizações, pois possuem o potencial de agregar valor a partir de sua relação com a estratégia organizacional. Uma das formas de mensuração do potencial de agregação de valor está relacionada a complexidade das tarefas executadas pelo trabalhador. Aqui entendemos complexidade como o grau de aptidão, saberes e dificuldades demandado nas tarefas executadas, assim como a amplitude de tarefas que o trabalhador é capaz de realizar. Uma forma de mensurar o valor agregado é através das entregas, pois são as entregas que representam a transformação efetiva de conhecimento e competências em tarefas realizadas. Dentre as formas de se mensurar efetivamente as entregas realizadas, pode-se citar a avaliação de desempenho do trabalhador, além de sistematizar um conjunto de entregas em determinado período e sua ligação com a estratégia organizacional. Atualmente tem-se destacado a importância central dos conhecimentos e competências do trabalhador para as cadeias de valor das organizações, superando uma visão tradicional que (liga) restringe ambos à adaptação do trabalhador aos requisitos técnicos demandados pelos cargos. Parte da literatura, também, a partir da crítica à contabilidade tradicional, tem destacado a necessidade de se desenvolver mecanismos de mensuração do conhecimento agregado pelo trabalhador, para além dos índices de lucratividade que imperam no mercado financeiro.

Folha nº:

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO

Código:

EM BRANCO

MA.
B

Código:

11

3) A discussão a respeito das competências possuem um amplo debate que engloba diferentes abordagens, as quais não esgotaremos aqui. Entretanto, é possível destacar, para fins didáticos, pelo menos três grupos de abordagens. A primeira está ligada a visão de que a competência é um atributo pessoal e que remonta as relações históricas e atuais do trabalho. O trabalho é fundamental para se discutir competências pois, em termos ontológico, no processo de trabalho é que o trabalhador transforma a natureza e a si mesmo. Ao transformar a si mesmo ele adquire conhecimento e pode desenvolver habilidades. Nesta abordagem, as organizações fazem o papel de mapear as competências necessárias à execução das tarefas, identificando no trabalhador os requisitos necessários e que podem contribuir para alcançar os objetivos estratégicos estabelecidos. Uma segunda abordagem tem como foco a compreensão de que competência está ligada ao cargo ocupado pelo trabalhador. Neste sentido o foco está na organização como (ator) central para o desenvolvimento de competências. Está nesse campo a discussão da educação corporativa e do desenvolvimento organizacional, assim como o papel de processos como o coaching e a mentoria. Ambos conceitos estão ligados ao ambiente organizacional, (aos) sua cultura e seus valores. Sendo a organização o motor central de desenvolvimento de competências. Por fim, (destacando) destaco uma terceira abordagem (abordando) de vertente crítica. A economia política do poder destaca o papel central na sociedade contemporânea, marcada por um regime de acumulação flexível do capital, da competência e de sua manipulação pelas organizações. Destaca ainda os discursos de manipulação subjetiva que estão atrelados ao discurso de desenvolvimento de competência. Ressaltando que, em última instância, os modelos de gestão de competência aprofundam a alienação do trabalhador, moldando suas aptidões e habilidades segundo os interesses do lucro. Desprezando a subjetividade do trabalhador o que ainda (pode) pode aprofundar os (seus) processos de adocimento no trabalho.

EM BRANCO



UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO

Código:

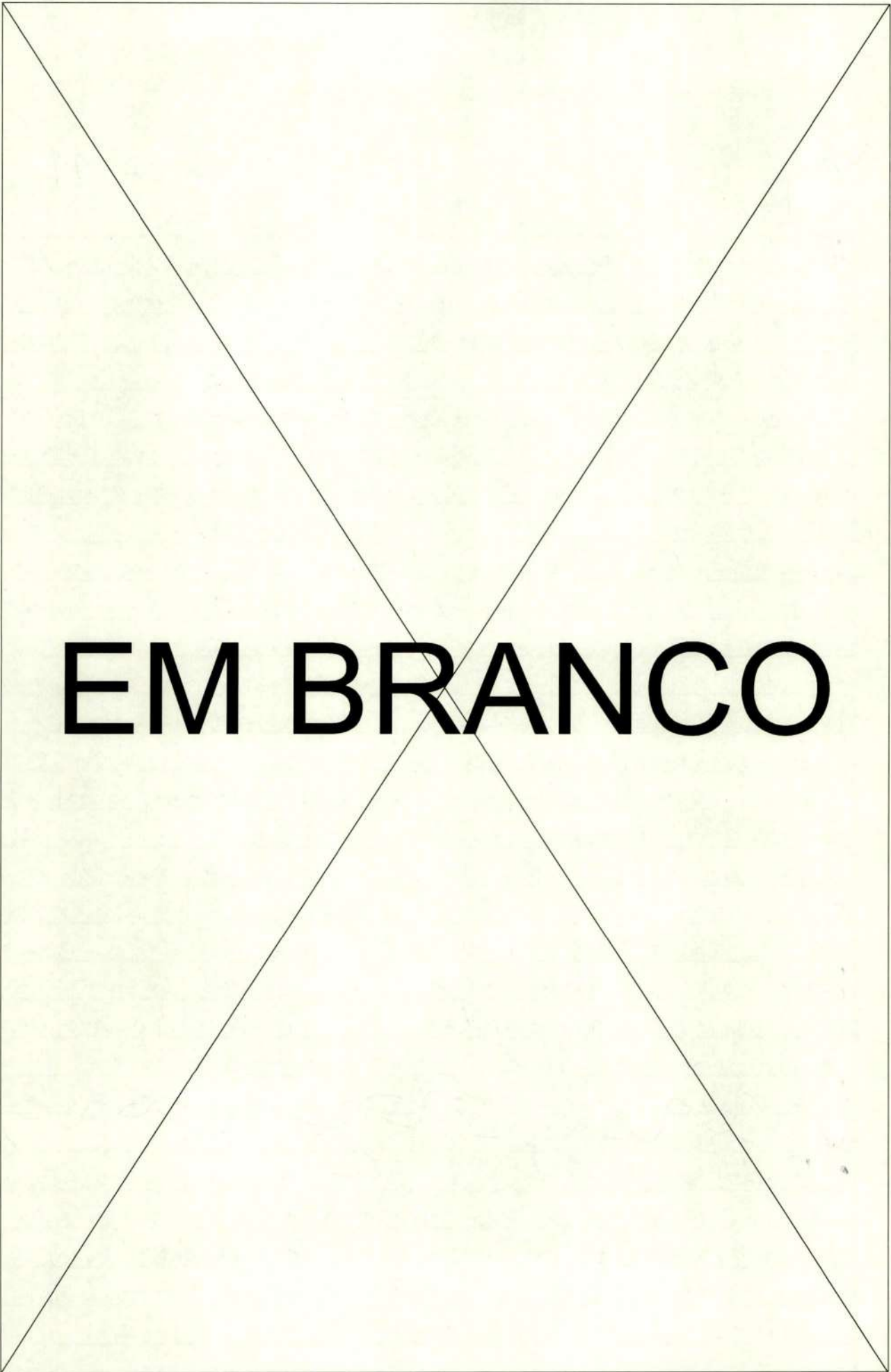
11

4/a) Segundo Corbano, o conceito de competências está ligado a capacidades e aptidões humanas para execução do trabalho. Para o indivíduo as competências são centradas no mundo do trabalho, uma vez que é por meio delas ~~(a)~~ que ele se coloca no mundo e executa efetivamente ~~(o)~~ ~~o~~ ~~trabalho~~ ~~segundo os requisitos demandados pelas organizações.~~ Para a organização é fundamental mapear as competências demandadas para alcançar o objetivo estratégico estabelecido.

b) As competências podem ser descritas pelas organizações segundo os critérios técnicos, ~~(mapando)~~ ou seja, segundo as habilidades técnicas e operacionais demandadas, podendo envolver conhecimento especializado sobre determinado processo ou forma de se executar as tarefas cotidianas. As competências também podem ser descritas segundo critérios de personalidade e valores pessoais, pois para determinadas funções são ~~(determinadas)~~ fundamentais características de ordem subjetiva e pessoal. Organização que possua uma cultura clara sobre diversidade, por exemplo, demanda competências pessoais ligadas a valores de inclusão e ~~(respeito)~~ respeito, se sobrepor ao critério técnico. Para Corbano ~~(pessoas)~~ essas duas formas, ~~(tanto)~~ apesar de tratadas aqui de forma distinta, envolve o processo de gestão de pessoas conjunta e são parte do alinhamento das competências ao objetivo estratégico da organização.

~~k) Uma forma de diagnóstico das competências humanas está no mapeamento de lacunas~~

c) O objetivo central do diagnóstico das competências humanas nas organizações está relacionado com o movimento de adequação das ~~(tarefas)~~ tarefas realizadas pelo trabalhador, assim como do conhecimento demandado e produzido, aos objetivos estratégicos da organização.



EM BRANCO

Qu



JK.

16

Código: 11

d) Uma das técnicas para o mapeamento de competência indicada por Carbonne é a identificação de lacunas. A través dela, é possível ~~re posicionar~~ identificar gaps internos à organização e que a distanciam de seu objetivo. Após identificadas as lacunas, a gestão de pessoas pode mapear setores internos da empresa, afim de realocar trabalhadores para preencher as lacunas. Iu ainda se não for possível se resolver internamente, procurar externamente trabalhadores para preencher essa lacuna através de um processo de recrutamento e seleção alinhado com as lacunas identificadas. É possível ainda a partir da ~~concepção~~ situação onde persistiram as lacunas, se ~~possa~~ promover internamente programas de desenvolvimento de competências, através da educação corporativa, ~~assim como de~~ com a finalidade de capacitar os trabalhadores para executar e adquirir as competências necessárias para se preencher as lacunas identificadas. Carbonne também destaca a importância dos elementos que compõem o ambiente organizacional no mapeamento, questões como cultura, clima, motivação, personalidades, cargos de liderança e estrutura organizacional são fundamentais no processo de identificação de lacunas e indicam para a necessidade e importância de uma visão integrada do contexto organizacional.

EM BRANCO