



1) "O DESAFIO DA COMPETÊNCIA É A VOLTA DO TRABALHO DO TRABALHADOR"

A RELAÇÃO DIRETA OU IMEDIATA QUE SE PODE DEPREENDER A PARTIR DA AFIRMAÇÃO DE ZARIFIAN (2003) É A SEGUINTE: O PROFISSIONAL, QUANDO VALORIZADO E RECONHECIDO, ESTARÁ MOTIVADO PARA DESEMPENHAR SUA FUNÇÃO DE FORMA DEDICADA, ENCONTRANDO SATISFAÇÃO NO TRABALHO. DE MANEIRA CONTINUAMENTE: PERCEBER O TRABALHO COMO FONTE DE REALIZAÇÃO POSSÍVEL.

AVISÃO DO HOMEM COMO RECURSO PRODUTIVO CONFERIA BAIXA RELEVÂNCIA E NÃO POSSIBILITAVA QUE ELE DERIVASSE DO TRABALHO A REALIZAÇÃO, PRAZER OU PRESTÍGIO PRETENDIDOS. NA SUA ROTINA DE ATIVIDADES EM DETERMINADA FUNÇÃO (POSTO DE TRABALHO). COM A ÊNFASE EM COMPETÊNCIAS E SUA RELAÇÃO COM ATIVIDADES PROFISSIONAIS PERCEBIDAS COM STATUS DIFERENCIADO, CARREGADO DE ADMIRAÇÃO OU ENVOJO POR QUÊM AVULSA, TEMOS UM MODELO DE PROFISSÃO QUE AO MESMO TEMPO É DESEJADO E RECONHECIDO O PROFISSIONAL COMO ALGUÉM SUPERIOR. NESTE CASO, O EMPREGADO EMPRESTA PRESTÍGIO E STATUS DE SUA ATIVIDADE PROFISSIONAL, FORMANDO UMA IDENTIDADE.

O CONTRATO PSICOLÓGICO QUE EXPÕE AS EXPECTATIVAS DOS EMPREGADOS VERSUS AQUELAS FORMADAS PELA ORGANIZAÇÃO PODEM ENCONTRAR EQUILÍBRIO À MEDIDA QUE AS COMPETÊNCIAS SÃO VALORIZADAS E RECONHECIDAS E ATÉ MESMO RECOMPENSADAS FINANCEIRAMENTE. DESTA FORMA, A COMPETÊNCIA COLA O TRABALHADOR DEDICADO EM TRANSFORMAÇÕES

EM BRANCO

Ques



UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO

SA.

Código:

13

2)

PATH DEPENDENCE → DEPENDÊNCIA DA TRAJETÓRIA: COMPRENSÃO DE QUE AS ESTRATÉGIAS ADOPTADAS ATUALMENTE SÃO BASEADAS NO HISTÓRICO DE DECISÕES E CAMINHOS PERCORRIDOS PELA ORGANIZAÇÃO.

COMPLEXIDADE → AS MUDANÇAS E TRANSFORMAÇÕES QUE ACONTECEM E CONTINUAM A ACONTECER NO AMBIENTE EXTERNO À ORGANIZAÇÃO TORNAM AS RELAÇÕES ENTRE EMPRESA-EMPREGADO MAIS DESAFIADORAS, ALÉM DO PROCESSO DO MERCADO DE TRABALHO E DO MERCADO CONSUMIDOR, QUE VISAM EXCELENÇA E QUALIDADE. A PRÓPRIA EVOLUÇÃO TÉCNICA DO CAMPO DOS ESTUDOS DO COMPORTAMENTO HUMANO NO AMBIENTE DE TRABALHO, DEIXANDO DE SER UMA COISA (FACTOR DE PRODUÇÃO) PARA SE TORNAR UMA PESSOA CONSIDERADA A PARTIR DE TODO O SEU USUO HUMANO, ALTEROU SIGNIFICATIVAMENTE A MANGEIRA COM QUE O PRÓPRIO EMPREGADO COMPREENDE O SEU PAPEL E VISUALIZA SUAS POTENCIALIDADES. EM UM CONTEXTO DE MUDANÇAS ABRUPTAS DE ORDEM TECNOLÓGICA, AMBIENTAL, SOCIAL E DO APPARATO LEGAL, O OLHAR PARA O INDIVÍDUO DEMANDA INTEGRAL: SUA FAMÍLIA, SAÚDE, EMOÇÕES, NECESSIDADES E EXPECTATIVAS TORNAM O AMBIENTE DE TRABALHO AINDA MAIS CONFUSO E CAÓTICO, UMA VEZ QUE A ORGANIZAÇÃO É PROSSIONADA A OPERAR CONDIÇÕES ADEQUADAS DE HIGIENE, SAÚDE, DESENVOLVIMENTO EMOCIONAL/PROFISSIONAL DO TRABALHADOR.

CONCEITOS DE VALOR: NA TEORIA DA VISTA BASEADA EM RECURSOS FOI INCORPORADO A NOÇÃO DE RARIDADE, DIFÍCIL IMITAÇÃO E BOM ADMINISTRAR. PARA SE ATRIBUIR A ISTA DE QUE UMA COMPETÊNCIA É VALIOSA. CONSIDERANDO A AUTENTICIDADE DE UMA PESSOA, SUA PERSONALIDADE E PERFIL COMPORTAMENTAL, UMA COMPETÊNCIA É FORMADA A PARTIR DE UMA CONSTRUÇÃO DO PRÓPRIO INDIVÍDUO.

ENTREGA: AS COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS SÃO DIRETAS A RESULTADO ECONÔMICOS, FINANCEIROS, DE REPUTAÇÃO, QUALIDADE DE VIDA DAS PESSOAS E EMPREGADOS

EM BRANCO

Código:

13

3) AS COMPETÊNCIAS, NO ÂMBITO DAS ORGANIZAÇÕES, SÃO DIVIDIDAS EM DUAS DIMENSÕES:

(I) ORGANIZACIONAL: O INTERESSE PELO ESTUDO E PESQUISA TEM FÚNCIO COM O TRABALHO DE PRATLAD E HAMEL (1990), QUE PROPÕE A EXISTÊNCIA DE CORES COMPETÊNCIAS DENTRO DA ORGANIZAÇÃO. O CONCEITO DE COMPETÊNCIA ORGANIZACIONAL É ENTENDIDO COMO A HARMONIZAÇÃO DE COMPETÊNCIAS DO NÍVEL INDIVIDUAL, COMO CONHECIMENTO, HABILIDADES E ATITUDES QUE SÃO DIRECIONADAS PARA A CONSECUÇÃO DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS. A PROPOSTA É ALINHAR OS ATRIBUTOS DOS EMPREGADOS COM OS INTERESSES ESTRATÉGICOS DA ORGANIZAÇÃO

CLASSIFICAÇÃO

- BÁSICAS: RELACIONADAS AO EXERCÍCIO DA FUNÇÃO
- SELETIVAS
- ESSENCIAIS: GARANTEM VANTAGEM COMPETITIVA

CARACTERÍSTICAS

- EMERGENTES: TENDÊNCIA DE CRESCIMENTO/RELEVÂNCIA
- DECLINANTES: TENDÊNCIA A PERDER IMPORTÂNCIA ATÉ DESAPARECEREM
- ESTABELECIDAS: OBSOLETA
- TRANSITÓRIAS: MOMENTANEAMENTE IMPORTANTES, MAS PODERÃO SER FÁCILMENTE SUBSTITUÍDAS

(II) INDIVIDUAL: REPRESENTAM O CONJUNTO DE CONHECIMENTO, HABILIDADES E ATITUDES DO INDIVÍDUO UTILIZADOS EM DIREÇÃO AO DESEMPENHO, REALIZAÇÕES E RESULTADOS, DENTRO DE UM GRUPO OU ORGANIZAÇÃO. A COMPETÊNCIA GERENCIAL REPRESENTA UMA SUBDIVISÃO DA DIMENSÃO INDIVIDUAL, CORRESPONDENDO TAMBÉM A UMA FORMA DE CLASSIFICAÇÃO

IMPORTANTE SALIENTAR QUE AS COMPETÊNCIAS CARRAM VALOR ECONÔMICO E VALOR SOCIAL TANTO PARA AS ORGANIZAÇÕES QUANTO PARA OS INDIVÍDUOS

EM BRANCO



S.M.

q

Código:

13

4) a) AS COMPETÊNCIAS HUMANAS REPRESENTAM A COMBINAÇÃO DO CONTEÚDO,

HABILIDADES E ATITUDES QUE POSSIBILITAM O DESEMPENHO ESPERADO PARA ORGANIZAÇÃO E PAEIE NO ALINHAMENTO ESTRATÉGICO. DUAS ESCOLAS COM ABORDAGENS DISTINTAS TÊM O MESMO TEMA: A ESCOLA AMERICANA RECONHECE AS COMPETÊNCIAS SA), NA VERDADE, UM ESTUDO DE QUALIFICAÇÃO; ENQUANTO QUE A ESCOLA FRANCESA COLOCA-SE SOBRE OS RESULTADOS/REALIZAÇÕES NO TERCEIRO.

PARA OS INDIVÍDUOS, QUANTO MAIOR FACILIDADE POSSUÍREM EM SEU CONJUNTO DE COMPETÊNCIAS, TANTO MAIOR SERÁ O SEU DESEMPENHO E MAIS ATIVADO O SEU PAPEL DE TOLERANTES EM RELAÇÃO A UMA COLOCAÇÃO/RELAÇÃO NO MEIO DE TRABALHO. OUTRO PONTO A SE DESTACAR É O FATOR DE VALORIZAÇÃO DE SUA REMUNERAÇÃO E PARTICIPAR DESSE CONJUNTO DE VALORES OU ATITUDES QUE O TORNAM MAIS QUALIFICADO OU PREPARADO PARA FUNÇÕES E CARGOS.

(COM RELAÇÃO À EMPREENDEDORESIA) AS CONDIÇÕES HUMANAS PARA A ORGANIZAÇÃO, QUANTO MELHOR FOR O NÍVEL DE CONHECIMENTO OU ADEQUAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS AO INDIVÍDUO E POSIÇÃO QUE DEVE OCUPAR, MAIORES SERÃO AS CHANCES DE ORGANIZAÇÃO SE DEPOXIMAR OU ALCANÇAR OS OBJETIVOS TRÊS. PORTANTO, AINDA, PARA UMA ANÁLISE NO DUAL OS CONHECIMENTOS DOTADOS DE COMPETÊNCIAS HUMANAS TORNAM-SE ATIVOS IMPORTANTES PARA A COMPETIÇÃO ENTRE FIRMAS, E ADE- MESMO PARA GARANTIR EM VANTAGEM COMPETITIVA. COMO ÚLTIMO PONTO, COLACIONAMOS QUE POSSUIM MAIS FORMAMENTOS TÉCNICOS, COMPLEMENTARES E COMPLEMENTOS TENDEN A SUPERAR PROBLEMAS E OFERTAR SOLUÇÕES. ALÉM DISSO, AS ATIVIDADES E CRIATIVAS PARA SITUAÇÕES CRIATIVAS.

b)

Competências Humanas
Técnica
Gerais

TÉCNICA: ATRIBUÍDOS COMO DESEMPENHO PROVENIENTE DA FORMAÇÃO TÉCNICA, HABILIDADES DESEMPENHADAS E ATIVIDADES EM EXPERIÊNCIAS DE COLABORAÇÃO E DISPOSIÇÃO DE EXERCÍCIO DE FUNÇÃO OCUPADA, OU SEJA, REALIZADA NAS ATIVIDADES. DESTA FORMA TORNAM-SE O CAPITAL INTELECTUAL.

EM BRANCO

Quinn



UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO

SA.
P

Código:

13

CONTINUAÇÃO QUESTÃO 4, LOTAÇÃO B

GERENCIAL: TODOS OS ATRIBUTOS TÉCNICOS ELENCADOS ANTERIORMENTE SOMADOS A COMPONENTES DE LIDERANÇA, COMPROMETIMENTO, VALORES, EXPERIÊNCIA, COMPORTAMENTOS/EMOÇÕES.

O PRIMEIRO PASSO AO PENSAR EM COMO UTILIZAR A COMPETÊNCIA DE UM INDIVÍDUO NA ORGANIZAÇÃO SEMPRE DEVE SER RESPOSTANDO A REGRA: "A POSSO A CORTA, NO LUGAR CORTO". AO ANALISAR AS QUALIFICAÇÕES DO COLABORADOR E AS OPORTUNIDADES DE ALOCAÇÃO, CABERÁ AO GESTOR DE PESSOAS O PLANEJAMENTO, DIRECIONAMENTO, ORGANIZAÇÃO E SUPERVISÃO DOS SUBSISTEMAS QUE FORMAM A GESTÃO DE PESSOAS.

C) O Mapeamento de competências tem a finalidade de investigar se existe GAP ENTRE AS competências PROVALENTES E AQUELAS ALMEÇADAS PARA O ALCANCE DO DESEMPENHO ESPERADO. AO ANALISAR OS RESULTADOS, CASO HAJA AUSÊNCIA DE UMA competência DESEJADA, O SUBSISTEMA DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO ENTRA EM CENA PARA PROVIDENCIAR/FACILITAR A AQUISIÇÃO DO TALENTO(S) CAPAZ DE SUPRIR TAL LACUNA. POR OUTRO LADO, SE A competência IDENTIFICADA COMO RELEVANTE ESTIVER PRESENTE EM UM INDIVÍDUO OU GRUPO, PORÉM EM NÍVEL INFERIOR OU IDEAL, O PAPEL DO GESTOR DE PESSOAS SERÁ PLANEJAR UM TREINAMENTO PARA O DESENVOLVIMENTO DO(S) INDIVÍDUO(S) IDENTIFICADO(S).

UMA OUTRA APLICAÇÃO SERIA EM CASOS DE ELABORAÇÃO DE PLANO DE CARRERA, ONDE A IDENTIFICAÇÃO ANTERIOR FACILITA O PROCESSO DE ANÁLISE PARA UMA PROMOÇÃO, NO FUTURO.

AINDA SERIA POSSÍVEL IDENTIFICAR UMA ÚLTIMA FINALIDADE QUE SERIA A ADEQUAÇÃO DA REMUNERAÇÃO, SE A ORGANIZAÇÃO ADOPTAR UM MÉTODO DE RECOMPENSA POR COMPETÊNCIA.

Código:

EM BRANCO



UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO

Código:

13

1) PESQUISA DOCUMENTAL: MISSÃO, VISÃO, E INTENÇÃO ESTRATÉGICA, ALÉM DOS OUTROS DOCUMENTOS QUE REMETAM AO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO; PESQUISA SOCIAL: ENTREVISTA COM PESSOAS-CHAVE, QUE PODERÃO SER ESCOLHIDAS PELA POSIÇÃO HIERÁRQUICA OU PELA INTERAÇÃO COM NÍVEIS QUE SE DESEJA ACOMPANHAR; LÍDERANÇAS, EMPREGADOS MAIS ANTIGOS OU MEMBROS DA FAMÍLIA, EM CASO DE EMPRESAS FAMILIARES. COMO TÉCNICA COMUM, TEMOS A OBSERVAÇÃO PARTICIPANTE, POR EXEMPLO: O GESTOR DE PESSOAS OU CONSULTOR EXTERNO PODE REALIZAR UMA IMERSÃO NA ÁREA OU DEPARTAMENTO DE INTERESSE. OUTRA TÉCNICA É A OBSERVAÇÃO NÃO-PARTICIPANTE, QUE PODE SER REALIZADA PELO ACOMPANHAMENTO DO HISTÓRICO DA PRODUTIVIDADE OU QUALIDADE DO TRABALHO DE DETERMINADO COLABORADOR, A PARTIR DE SUA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.

O GRUPO FOCAL PODE REPRESENTAR UMA ESCOLHA ADEQUADA QUANDO A INTERAÇÃO ENTRE PESSOAS DE UM MESMO GRUPO DE TRABALHO FOR REQUERIDA OU O FOCO DA INVESTIGAÇÃO SEJA EM QUESTÕES RELACIONAIS. A TÉCNICA CONSISTE EM FORMAR UM GRUPO DE 8 A 12 PESSOAS, IDEALMENTE, UM FACILITADOR IRÁ CONDUZIR O MOMENTO DE FORMA A COLETAR INFORMAÇÕES A PARTIR DA RESPOSTA DIRETA DOS PARTICIPANTES A SUAS PERGUNTAS/COMENTÁRIOS/PROVOCAÇÕES OU PELO INTERAÇÃO ENTRE OS PRÓPRIOS PARTICIPANTES.

A ÚLTIMA TÉCNICA É A APLICAÇÃO DE UM QUESTIONÁRIO QUE POSSIBILITE A DESCOBERTA DE COMPETÊNCIAS, O SEU ESTADO ATUAL OU INTERESSE EM DESENVOLVÊ-LA, EM NÍVEL INDIVIDUAL.

EM BRANCO