



S/A.

Código: 14

Ponto A (1)

O mundo do trabalho passou por muitas transformações nas últimas décadas, principalmente na virada do século (Zavifian, 2003). As transformações, de cunho social, econômico e tecnológico, apresentaram desafios crescentes para as organizações — como a noção de organização do trabalho em "portos de trabalho", para a noção de competência (Schwartz, 2010; Zavifian, 2003). De um ambiente estável, com estruturas organizacionais fixas, houve intensificação da concorrência, aumento de serviços e da instabilidade de mercado (Zavifian, 2003).

Tais características são inerentes hoje aos ambientes organizacionais, marcados por intensa imprevisibilidade e, pela perspectiva do trabalhador, marcada por instabilidade e inflexibilidade (IBGE, 2025). Com isso, vale reafirmar a afirmação de Zavifian (2003), de que "o desafio da competência é a volta do trabalho para o trabalhador" — ou seja, compreender a imprevisibilidade e a complexidade acerca da competência.

Nesse sentido, "voltar o trabalho para o trabalhador" é considerar que a competência está sendo sempre desenvolvida a partir da ação do trabalhador (Zavifian, 2003). É considerar, nos ambientes organizacionais, o "agir em competência" (Schwartz, 2010), bem como a incompletude do que é competência. Para a Gestão de Pessoas, é considerar que a competência do trabalhador pode ser continuamente desenvolvida, transpondo a ideia de "identificar qualificações" para "é fundamental desenvolver competências que são importantes para a organização".

EM BRANCO

BPA. B.

Código: 14

Conclui-se que, em um ambiente altamente dinâmico e instável atualmente, as organizações têm o desafio de atrelar o trabalho ao trabalhador considerando o desenvolvimento contínuo de competências (Zarifian, 2003). As competências desenvolvidas, considerando também o seu caráter coletivo, se relacionam com a aprendizagem organizacional (Ruas et al., 2005). Esses elementos configuram a "agência em competência" (Schwartz, 2010) e toda a sua importância ao associar imprescindibilidade e trabalho exercido pelo trabalhador.

Ponto B (2)

A formação e o desenvolvimento de competências organizacionais passam por elementos centrais. Considerando a complexidade inerente ao ambiente de negócios atualmente (como exemplos, intensa concorrência, negócios atuando em nível global, intensa incerteza e volatilidade), é fundamental considerar as competências organizacionais como coexistências para obter vantagem competitiva (Ruas et al., 2005).

Um dos elementos centrais para formar e desenvolver competências organizacionais é a Path Dependence, ou seja, considerar competências funcionais na organização e o desenvolvimento interdependente de funções. Considerar que a competência deve ser pensada de forma coletiva, entre as funções (operacional, tática, estratégica) para alcançar vantagem competitiva e perseguir as distintas estratégias (Ruas et al., 2005).

Outro elemento para o desenvolvimento da competência organizacional é considerar as cadeias de

Folha nº:

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO

Código:

EM BRANCO

MA.
P.

Código: 14

realizar, isto é, a atuação no mercado e a interdependência com atores atuantes nesse mercado. Por exemplo, considerar elementos de imprevisibilidade e como podem afetar o negócio, elementos de barganha, processos e negociações de vendas/prestação de serviços - constituem fatores que colaboram para desenvolver competência organizacional.

Por fim, pode-se destacar o elemento de complexidade e incerteza para desenvolver a competência organizacional. Entende-se que a complexidade, hoje, é inerente aos negócios, principalmente com o aumento crescente um "serviço" e várias formas/estruturas organizacionais. Desenvolver "competências organizacionais" considerando tais elementos de complexidade é fundamental para alcançar os objetivos organizacionais e obter vantagem competitiva.

Ponto C (3)

No âmbito das organizações, as competências podem ser interpretadas a partir de diferentes abordagens e características. É possível interpretá-las a partir de três dimensões: nível individual, nível funcional e nível estratégico ("core competences") (Ruas et al., 2005).

O nível individual considera o "logos" ou competência do trabalhador, ou seja, a aproximação com a atividade humana, a capacidade em lidar com o imprevisível, o "tomar ações" frente aos desafios com todos no trabalho. O nível individual considera a

EM BRANCO

S.A.
10

Código: 14

exigência de atividade humana (e das situações de trabalho) e como desenvolver competências a partir dessas características.

O nível funcional das competências no âmbito das organizações se associa ao desenvolvimento de atividades / funções ao nível gerencial e interdependente das funções. O entendimento principal é de que as competências devem ser pensadas de forma coletiva para o desenvolvimento, considerando a heterogeneidade das funções organizacionais e como, juntas, com suas características específicas, colaboram para o todo organizacional (Rus et al., 2005).

O nível estratégico das competências organizacionais refere-se ao desenvolvimento da "core competence", uma associação de competências-chave, que não funde, mentis para o alcance de resultados organizacionais. Notadamente, as competências a esse nível devem ser consideradas como dinâmicas, heterogêneas e interdependentes das competências funcionais e individuais (Rus et al., 2005).

Ponto D (4)

A) As competências humanas podem ser compreendidas como o conjunto de conhecimento, habilidades, atitudes que envolvem a atividade humana no ambiente de trabalho / trabalho. Como a atividade humana tem a característica de pluralidade, estando associada à ação única do trabalhador frente ao seu trabalho,

EM BRANCO

Quem



UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO

SMA.
B

Código: 14

entende-se que as competências humanas podem ser continuamente desenvolvidas a partir da ação do "trabalhar". Nesse sentido, as competências humanas têm implicações importantes para indivíduos e organizações. Como exemplos, (i) considerar os trabalhadores para desenvolverem competências em atividades consideradas importantes e substituindo a concepção de qualificação (como fixa e pré-determinada); e, (ii) para as organizações, assumir o caráter transformacional das competências humanas e, com isso, direcionar práticas e políticas que desenvolvam competências de seus trabalhadores no gesto de pessoas (Carbone, et al., 2006).

B) As competências humanas podem ser descritas em nível individual ou coletivo, embora o desenvolvimento seja de forma coletiva. As competências individuais se atrelam ao agir do trabalhador, e tal agir é refletido no coletivo organizacional de forma contínua. Lidar com a imprevisibilidade, com as regras/normas prescritas e com as micro-decisões no "trabalhar" refletem características que desenvolvem constantemente as competências humanas. Em seu conjunto, considerando a organização como entidade "viva" (isto é, em constante transformação e mudança), é possível conceber as competências humanas como coletivas, interdependentes e associadas. Em processos de gesto de pessoas, considerar as competências humanas em suas diferentes formas é crucial para a valorização de mão-de-obra e das características singulares dos trabalhadores.

EM BRANCO

que



gla

B.

Código:

14

Por exemplo, ao promover práticas de treinamento, considerar as competências humanas a serem desenvolvidas de forma individual e coletiva, e considerando diferentes fontes de atividades para o treinamento. As competências humanas são desenvolvidas a partir da atividade humana - que é, por natureza, complexa, heterogênea, diversificada. Compreender e aplicar esses conceitos em processos de gestão de pessoas é de suma importância no cenário atual do trabalho (Carbone, et al., 2006; Schwatz, 2006).

c) As competências humanas podem ser diagnosticadas a partir das prescrições das atividades de trabalho, da ação do trabalhador, e do debate de normas e valores que está associado nesse processo. As prescrições são as regras/diretrizes pré-instituídas, a "como deve ser feito". Já a ação do trabalhador envolve a forma de livre, única e exclusiva do indivíduo, e que inclui o terceiro elemento, normas e valores, permeando pela ação individual e desenvolvendo competências. O objetivo de diagnosticar competências humanas está relacionado ao conhecimento do trabalho em si, à aproximação com a atividade humana de trabalho e, a partir disso, adotar/planejar práticas em gestão de pessoas humanizadas e coerentes com o cenário econômico vigente (inclusivas, diversificadas, flexíveis) (Carbone, et al., 2006).

Código: _____

EM BRANCO

SMA.
P.

Código:

14

As competências humanas podem ser mapeadas por diferentes métodos. Por exemplo, serem mapeadas a nível individual, funcional ou estratégico. Elas podem mapeadas a partir de aspectos técnicos, com identificações de conhecimentos, habilidades e atitudes de seus trabalhadores. Um exemplo prático de sua utilização pode ser mencionada, ao considerar uma competência humana: prestação de serviços, sendo a oferta de palestra sobre características de um trabalho decente (Duffy et al., 2016). Para mapear competências e compreender critérios de seleção de tal prestação de serviço, é possível considerar os aspectos de conhecimentos, habilidades e atitudes. Para conhecimentos: "quais funcionários apresentam bons níveis atualmente de conhecimentos sobre o tema trabalho decente?". Para habilidades: "quais funcionários apresentam bons níveis atualmente de habilidade para falar em público, dentro de um tempo programado?". E, por fim, para atitudes: "quais funcionários apresentam bons níveis atualmente de disposição / abertura positiva para esse tipo de prestação de serviço?". O mapeamento de competências na organização demonstra-se, pois, como uma importante prática em gestão de pessoas para definição, atribuição e planejamento do trabalho (curto, médio ou longo prazo) — considerando e associando trabalhadores e gestores/es — estratégias organizacionais (Pacheco et al., 2006; Ruas et al., 2005).

(Referências) →

Código: _____

EM BRANCO



Referências

Carbone et al. (2006). Gestão de competências e gestão de conhecimento.

Duffy et al. (2016). The Psychology of Working Theory.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2015). Pesquisa Nacional de Amostra por Domicílio Contínua (PNAD Contínua).

Rias et al. (2005). Aprendizagem organizacional e competências.

Schunty (2016). Usos de si e competência.

Zarifian (2003). Modelo de competências.

EM BRANCO