

SMA. 

Código: 16

Questão 1: A relação estabelecida por Zarifian (2003), entre os modelos da profissão, do posto de trabalho e da competência, presente na afirmação: "o desafio da competência é a volta do trabalho para o trabalhador".

Na trajetória da abordagem sobre competências, Zarifian (2003), faz referência ao trabalhador enquanto protagonista no processo de desenvolvimento ou aprimoramento de conhecimentos, habilidades e atitudes, considerando sua subjetividade e construção enquanto sujeito. Isso implica dizer que a competência não é estática, ela se constitui a partir de experiências individuais, do contexto e das ações.

A profissão vai demandar um repertório específico de conhecimentos, técnicas para operacionalizá-los e ações estudadas nas quais se pode perceber sua utilização. Da mesma forma, o posto de trabalho também requer determinadas competências, contudo, restringi-los à profissão ou ao posto de trabalho, restringe a sua compreensão dentro de uma perspectiva mais instrumental, com pouca ou nenhuma margem para reconhecer e valorizar as experiências de cada pessoa, o ambiente no qual ela está inserida e as ações adotadas diante das situações que se apresentam.

Portanto, quando se afirma que "o desafio da competência é a volta do trabalho para o trabalhador", faz-se referência a uma compreensão mais ampla e multifacetada do conceito, reconhecendo que os trabalhadores possuem repertórios próprios de conhecimentos, habilidades e atitudes que são forjados por suas experiências, para além da profissão e do posto de trabalho.

Questão 2: Os conceitos fundamentais para a trajetória de formação e desenvolvimento de competências organizacionais - path dependence, cadeias de valor, e complexidade e entrega.

A trajetória de formação e desenvolvimento de competências organizacionais compreendem os conceitos de path dependence, cadeias de valor, complexidade e entrega. Isso implica refletir sobre o conceito de forma mais ampla, relacionando as competências a um sistema de múltiplas relações e dependências, que pode gerar valor tanto para o indivíduo, quanto para a organização, em diferentes níveis de complexidade, a depender da entrega a ser feita.

EM BRANCO

Quem



MA. P

Código:

16

Pensar a formação e o desenvolvimento de competências requer considerar questões estratégicas da organização, como sua missão, sua visão e seus valores e como esses aspectos contribuem para a concretização dos objetivos organizacionais. Dessa forma, as competências são desenvolvidas de forma orientada, vinculada a estes pontos, buscando compatibilizar os demandas da organização e repertórios apresentados pelos indivíduos.

Isso reflete num processo de desenvolvimento de cadeia de valor em dois níveis. No nível individual, o trabalhador se beneficia na medida em que age valor ao entregar resultados e apresentar um desempenho competitivo com o que é esperado para o cargo. No nível organizacional, esse valor é convertido em metas e objetivos que são alcançados. Portanto, a formação e o desenvolvimento de competências é benéfico para ambos.

Em relação à complexidade e entrega, cada tarefa, atividade ou objetivo a ser alcançado vai requerer competências consideradas como mais básicas, comuns a diferentes atividades, ou mais específicas e desafiadoras, envolvendo particularidades da tarefa ou função. Quando alcançados as competências do nível básico, busca-se uma formação e desenvolvimento de outros, em um nível superior, vinculados ao grau de complexidade do que precisa ser feito.

Questão 3: As dimensões da competência no âmbito das organizações, suas principais abordagens e características.

Considerando seu caráter multifacetado e a literatura sobre o tema, no âmbito das organizações é possível discutir as competências a partir de duas dimensões: a individual e a organizacional. No primeiro caso, as competências referem-se a um conjunto de conhecimento (saber sobre), habilidades (saber fazer) e atitudes (ações) de uma pessoa, a serem empregados em prol de determinado objetivo ou tarefa. Na dimensão organizacional, corresponde a um repertório de saberes e ações coletivos, que podem ser comuns a determinada profissão ou grupo.

Entre as principais abordagens, destacam-se as contribuições de autores como Zarifian e McClelland, que influenciam fortemente a produção

EM BRANCO

que



J.P.
B.

Código:

16

de conhecimento sobre o tema. Zorifum apresenta suas contribuições a partir de uma abordagem Francesa, na qual a competência corresponde ao "saber-fazer" e remete à ideia de ação. Por outro lado, a abordagem Americana, na qual McChelland está inserido considera, a partir de considerações da psicologia, a existência de traços ou características do Trabalhador que se associa a melhores resultados, desempenhos organizacional e geração de valor.

Ao considerar as características de cada uma dessas abordagens, observa-se que, na segunda, a americana, há um caráter mais instrumental e prescritivo, que apesar de suas contribuições, encontra críticas na literatura justamente por conta dessas características. Na abordagem Francesa, no entanto, parte-se da premissa de que a competência não é estática, e se constitui de experiências individuais, contextuais e de ação.

Questão 4: Baseado em Carbone et al. (2006): (A) conceito de competências humanas e suas implicações para indivíduos e organizações; (B) As duas formas de descrever as competências humanas e sua utilização nos processos de gestão de pessoas; (C) Diagnóstico das competências humanas e seu defeitismo; (D) As mítiodes ou técnicas para o mapeamento de competências e sua utilização.

As competências humanas correspondem a atributos que envolvem o conhecimento e aprofundam sobre algo, formas de colocar isso em prática e o modo de agir das pessoas, utilizando tais atributos em diferentes contextos ou situações. Para os indivíduos, as competências humanas são úteis na relação com outras pessoas e no trabalho, quando na realização de tarefas e o cumprimento de suas responsabilidades. Para as organizações, tais competências podem representar formas de ser e agir que repercutem em como o trabalho é realizado e como os desfechos organizacionais podem ser alcançados.

No contexto dos processos de gestão de pessoas, as competências podem ser descritas a partir do nível individual, tendo em vista a natureza do cargo e função, bem como na forma coletiva, quando se considera

Folha nº:

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO

Código:

EM BRANCO

Código:

16

a organização de forma mais ampla. Na prática da gestão de pessoas as formas de desenvolverlos indicam que eles podem ser utilizados nos processos de recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento. No primeiro caso, busca-se um perfil compatível com as competências requeridas pelo cargo. No treinamento, a proposta consiste em preparar as pessoas para despertar ou melhor utilizar essas competências e, no desenvolvimento, aprimorá-las.

O diagnóstico das competências humanas tem como objetivo identificar lacunas ou pontos de não alinhamento entre o que é requerido de uma pessoa e o que efetivamente ela apresenta no seu cotidiano. Neste processo, também busca-se diminuir assimetrias entre as competências demandadas na prática profissional e as expectativas dos gestores e da organização.

Esse diagnóstico pode ser feito a partir de etapas que envolvem; o levantamento de competências necessárias e requeridas; uma avaliação detalhada do perfil dos trabalhadores e a validação do gestor em relação ao que precisa ser melhorado, desenvolvido e aplicado, bem como das competências identificadas que devem ser montadas em função dos interesses organizacionais.

Há diferentes métodos ou técnicas para o mapeamento de competências e sua utilização deve considerar as potencialidades e limitações de cada um deles. A matriz de competências usualmente é empregada nesse processo e pode ser acompanhada de métodos/técnicas de natureza mais qualitativa, como entrevistas com o trabalhador e/ou com o gestor, como também quantitativas, a exemplos de questionários do tipo Likert e aplicação de instrumentos psicométricos. A natureza qualitativa do mapeamento pode se esboçar na subjetividade da condução desse processo e viéses nos resultados, ao passo que também pode fornecer informações mais detalhadas. Poros os métodos/técnicas quantitativas(os) pode haver uma dificuldade de conhecer o perfil de forma mais detalhada em razão de questões instrumentais.

EM BRANCO