


O PERFIL PROFISSIONAL COMPETENTE DEMANDADO NO MUNDO DO TRABALHO: DESAFIOS E PERSPECTIVAS NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL

 <https://doi.org/10.56238/arev6n4-488>

Data de submissão: 31/11/2024

Data de publicação: 31/12/2024

Corina Alves Farinha

Mestrado

Universidade do Estado de Minas Gerais - UEMG Abaeté

Frederico Cordeiro Martins

Doutorado

Universidade do Estado de Minas Gerais - UEMG Abaeté

RESUMO

O artigo aborda o conceito de competência e sua aplicação nas organizações. O objetivo é estabelecer relações entre o entendimento e a aplicação do conceito de competência no âmbito teórico e a prática organizacional, considerando as diferentes interpretações do tema. A metodologia inclui revisão teórica sobre o tema, com base em autores de referência como Zarifian, Fleury & Fleury, e Le Boterf, contendo análises históricas e contemporâneas notadamente no processo de recrutamento e seleção de trabalhadores. A pesquisa evidencia as dificuldades e os desafios representados pelo modelo de competência, no tocante a uma metodologia capaz de analisar a mobilização de saberes do trabalhador descolada de um rol de tarefas específicas centradas no cargo. As perspectivas referem-se a proposição da competência a uma abordagem que inclua a avaliação dos saberes acadêmicos, experiências profissionais e atitudes individuais no espaço organizacional. Logo, o trabalhador avaliado como competente em uma empresa poderá não o ser sob a avaliação de outra, uma vez que a competência é situacional.

Palavras-chave: Competência. Recrutamento e Seleção. Perfil Profissional.

1 INTRODUÇÃO

O conceito de *competência* é polissêmico, por ser essa concepção estudada por distintas áreas do conhecimento, gera inúmeros vieses e interpretações, tanto no âmbito acadêmico quanto no organizacional. Em termos gerais, a competência engloba três requisitos básicos: saberes construídos ao longo da existência, com implicações na vida profissional e as atitudes do trabalhador em face das inúmeras situações de trabalho.

Desde os anos 1980 devido à globalização da economia, ao desenvolvimento científico e tecnológico, entre outros elementos, que acirraram a competitividade e a complexidade na produção que tendeu a adotar modelo flexível, o mundo do trabalho passou a exigir um perfil profissional com determinadas competências para a ocupação das vagas.

Em decorrência desses fatores, os serviços de recrutamento e seleção priorizam a avaliação das capacidades individuais dos candidatos, sob o enfoque da competência. As entrevistas e dinâmicas de grupo, entre outras técnicas, objetivam a análise da compreensão do processo de trabalho, criatividade, pensamento crítico, comunicação, autonomia e responsabilidade dos trabalhadores.

Esse contexto, segundo Zarifian (2001), apontou para a ruptura com os procedimentos tayloristas centrados no controle das tarefas, bem como a intenção de avaliar os trabalhadores em termos de entendimento do processo produtivo e iniciativa, aspectos que já faziam parte dos saberes de alguns trabalhadores, porém eram desconsiderados pelos administradores. Os encarregados de produção na época, no relato de Zarifian (2001, p.23), “almejavam avaliar as competências pessoais de cada assalariado, independentemente do posto de trabalho ocupado”.

Frente a essa mudança, impõe-se o desafio da construção de novos referenciais para a avaliação dos trabalhadores no âmbito do processo de recrutamento e seleção, que é frequentemente terceirizado e realizado por empresas específicas.

Porém, no Brasil, segundo Dutra (2004), as empresas revelaram dificuldades quanto ao entendimento do conceito de *competência*, devido às diferentes maneiras de compreensão do termo e às formas de sua articulação pelos responsáveis das organizações. Observa o autor que, em relação ao tema, coexistem nas organizações discursos carregados de modernidade, aliados a posturas tradicionais típicas do modelo de produção rígido. Além disso, o autor salienta “há o entendimento de que se trata de um modismo, que não atende às necessidades das organizações”.

Os autores Fleury & Fleury (2004), embasados em outras pesquisas, observam a tendência à utilização do conceito de competência *pelos* profissionais de recursos humanos como algo que pode ser medido e quantificado. À semelhança dos padrões e resultados obtidos por meio do treinamento, a competência é concebida como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, ligado ao

desempenho do trabalhador, referindo-se, portanto, à tarefa ou ao conjunto de tarefas prescritas em um cargo.

A revisão teórica permite constatar, sob perspectivas diferenciadas, os autores franceses Zarifian (2001, 2003, 2005), Le Boterf (2003, 2006), Dadoy (2004), Ropé & Tanguy (2002), Stroobants (2002), e os brasileiros Fleury & Fleury (2004), Dutra (2004) e Ruas (2005) são unânimes em afirmar que os entendimentos sobre o conceito de competência são diferenciados na academia e nas empresas, particularizando-se em função de características como: cultura organizacional, ramo de atuação, porte da empresa, tecnologia adotada e relação estabelecida com o mercado, com os clientes e os trabalhadores.

Dessa forma, o trabalhador avaliado como competente em uma empresa poderá não o ser sob a avaliação de outra, mesmo porque a competência é situacional. Frente ao exposto, indaga-se: Qual entendimento e aplicação do conceito de competência na perspectiva dos estudiosos do tema no âmbito acadêmico e organizacional?

2 A COMPETÊNCIA

Os estudos em torno da construção do conceito de *competência* iniciaram-se em 1980 na França e no Brasil, em 1990. A fase atual desses estudos circunscreve-se à divulgação e à aplicação desse conceito na gestão de pessoas no âmbito das organizações e na academia.

O tema não é um modismo; pelo contrário, seu registro é bem antigo. De acordo com Isambert-Jamati (2002), a palavra *competência* no fim da Idade Média era associada à linguagem jurídica. Na atualidade, o conceito de *competência* vai além desse enfoque, entrando no campo da Psicologia, da Educação e da Sociologia. Envolve basicamente três modalidades de saberes: o saber em termos de conhecimentos, o saber-fazer e o saber-ser. A competência está intimamente relacionada à ação, ao movimento e ao empreendimento. Seu reconhecimento depende do olhar do outro.

Em meados da década de 1980, Zarifian (2001), sociólogo francês, especialista em gestão pesquisou empresas moveleiras que buscavam alternativas para sair da crise no setor. Para isso elas passaram a atender demandas específicas de seus clientes empenhando-se na melhoria da qualidade e diversificação dos produtos, adotando a produção flexível, com máquinas e ferramentas de controle numérico digital. Foi nesse contexto que os problemas relacionados à qualidade, prazos, variedade, capacidade de iniciativa, resolução de problemas e outros passaram a ser vistos “como qualidades que os trabalhadores precisariam demonstrar em ruptura com os procedimentos tayloristas-fordistas”, salienta Zarifian (2001,p.22)-. Todavia, tais elementos, continua o mesmo autor, “já estavam presentes nos trabalhadores, mas [...] não eram reconhecidos e formalizados e, por isso, não apareciam”. Logo,

“a mudança não se deve a uma descoberta repentina da humanidade dos trabalhadores, mas à percepção de uma mudança nas condições de produção do setor” (ZARIFIAN, 2001, p.22).

Dessa forma, *Competência* foi a denominação atribuída à nova forma de avaliação dos trabalhadores, adotada no modelo de produção flexível em substituição à abordagem categorizadora e homogeneizadora do modelo taylorista-fordista (ZARIFIAN, 2001).

Portanto, é nesse período que surge a tendência a adoção do conceito de competência no processo de recrutamento e seleção de trabalhadores. Cabe ressaltar, que sob essa ótica, a *competência* é uma demanda do patrão e provém de uma transformação nos julgamentos avaliativos dos trabalhadores pela direção e pelos responsáveis pelas práticas de gerenciamento dos trabalhadores. Por outro lado, entende-se como um ganho para o trabalhador o expressar de sua autonomia e iniciativa, de seus conhecimentos em situações diferenciadas, em oposição à passividade solicitada pelo modelo taylorista-fordista.

Zarifian (2001) ao realizar o Estado da Arte do tema na França construiu o conceito de competência combinando três abordagens:

[...] a competência é a tomada de iniciativa e o assumir a responsabilidade do indivíduo diante de situações profissionais com as quais se depara.

[...] a competência é um entendimento prático das situações, que se apóia em conhecimentos adquiridos e os transforma, à medida que a diversidade das situações aumenta.

[...] a competência é a faculdade de mobilizar redes de atores em torno das mesmas situações, de fazer com que esses atores compartilhem as implicações de suas ações, de assumir áreas de co-responsabilidade (ZARIFIAN, 2001, p. 68-74).

Nesse entendimento, a competência diz respeito à especificidade do indivíduo, sua originalidade, sua trajetória de vida, abrangendo sua experiência profissional, suas capacidades e potencialidades. Dessa maneira, são valorizados o saber escolarizado, o saber-fazer, a experiência e o saber-ser (denominado também de saber comportamental e competência social sobretudo em termos de comportamentos e atitudes) e ainda sua capacidade de antecipar-se aos problemas e não apenas solucioná-los, evidenciando movimento, participação, mobilização (ZARIFIAN, 2001).

Porém o saber-ser informa Zarifian (2001), é uma denominação imprópria para o enfoque das atitudes e dos comportamentos gerados pela competência. Explica o autor que o saber-ser refere-se à personalidade profunda e estável do indivíduo, a seus traços de personalidade e aptidões consideradas inatas, passíveis de serem verificadas por meio de testes de personalidade. Nesse contexto, o trabalhador é avaliado em sua totalidade, em seu “ser”. No entanto, a abordagem que enfatiza o comportamento e as atitudes diz respeito à “competência social”, diz Zarifian (2001, p.146), pois a

avaliação recai “na maneira como um indivíduo apreende seu ambiente em situação, a maneira como se comporta”. O que se busca com essa abordagem é uma visão parcial e manifesta do indivíduo. O comportamento é adquirido e pode evoluir, razão pela qual a avaliação se dá em determinado momento. Não é o *ser* que se procura apreender, mas o seu modelo de conduta, diante de dado ambiente. O conceito de atitude sustenta o conceito de comportamento. A atitude traduz o que sustenta e estabiliza o comportamento; é manifestada individualmente; é social por ser produzida em meio sócio-cultural específico e por denotar certa maneira de posicionamento do indivíduo nas relações sociais. A atitude se traduz, portanto, no comportamento.

No Brasil, Fleury & Fleury (2004, p.30) observam que a competência é “[...] um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”. Reportando-se a esse conceito de competência individual, Dutra (2004) acrescenta que o conceito deve ser aplicado a instrumentos de gestão que possibilitem às pessoas perceberem o que lhes agrega sua relação com a organização. Assim, a competência é atribuída a vários atores: a empresa dispõe de um conjunto de competências que lhe são próprias, decorrentes da “gênese e do processo de desenvolvimento da organização e são concretizadas em seu patrimônio de conhecimentos, que estabelece as vantagens competitivas da organização no contexto em que se insere” (DUTRA, 2004, p.14). As pessoas, por sua vez, dispõem de um conjunto de competências aproveitadas ou não pela organização.

No entanto, para Dadoy (2004, p.124), os empregadores sempre valorizaram a competência comportamental referente aos saberes relacionais (saber-ser):

[...] esses saberes, na realidade, sempre fizeram parte das qualidades esperadas pelos empregadores, mas essa exigência parecia tão natural que não havia necessidade de explicitá-la em um período em que os saberes técnicos eram ainda bastante raros no mercado de trabalho e era, então, a primeira preocupação dos empregadores (DADOY, 2004, p.124).

Dadoy (2004) observa que as características pessoais dos trabalhadores sempre foram alvo de análise, com vistas a evitar problemas de relacionamento e conflitos existentes no ambiente de trabalho, relacionados à personalidade do trabalhador, ressaltando de modo especial o modelo comportamental submisso, controlado pela gerência taylorista-fordista. Segundo a autora, em todos os níveis de contratações, a demanda dos empregadores por trabalhadores adaptáveis e capazes de se inserir em grupos de trabalho é evidenciada. Ela ressalta no período 1976-1978, com a experiência francesa de “mobilização e inserção profissional de jovens sem qualificação, os saberes sociais apareceram explicitamente”, sugerindo que esses comportamentos “apresentam mais problemas que os saberes técnicos, que se tornaram mais abundantes e mais baratos”. Por outro lado, os saberes

comportamentais, na visão de Dadoy (2004), não são concebidos como parte integrante da formação profissional, não sendo balizados por uma instituição oficial como a escola.

Já Le Boterf (2006) explica: a competência é subjetiva, e, por si só, é invisível. Dessa forma, não é diretamente acessível, logo, sua validação depende dos conceitos, da metodologia empregada, dos atores implicados e dos pontos de vista adotados. A competência está sempre ligada ao mecanismo de medida que lhe é aplicado e depende sempre do olhar que recai sobre ela. O que é avaliado não é a competência em si, mas aquilo que se designa por competência, por meio do mecanismo de avaliação (instrumentos, regras, instâncias). O trabalhador, para ser reconhecido como competente, o é em relação a alguma coisa, e esse parâmetro estabelece uma prescrição, um modelo, um limite para ser competente.

Esclarece ainda Le Boterf (2006) que a limitação existe no nível de saber alcançado pela profissão do indivíduo, numa época determinada, ou seja, a competência depende do olhar do outro, e portanto, a competência é situacional.

O entendimento de competência de Tomasi (2004) aborda o indivíduo

[...] um indivíduo que, produzido nas relações sociais nas quais se encontra inserido, insiste em guardar suas diferenças em relação aos outros [...] e isso não significa, o estabelecimento de um dualismo entre ele e o coletivo, mas, diferente disso, o diálogo (TOMASI, 2004, p.11).

Porém, no âmbito organizacional, Stroobants (2002) analisa que o conceito de competência se refere à modificação do perfil do trabalhador, cujo vocabulário é renovado, com termos relativos a saberes e competências. Por sua vez, Ropé & Tanguy (2002), indicam que tal conceito é ligado a um conjunto de conhecimentos, qualidades e capacidades relacionadas ao ofício.

Salienta Dadoy (2004) que a assimilação do conceito de competência ocorreu em diferentes contextos, sendo aplicado a objetos distintos dos originais, sem que houvesse, por parte dos empregadores, sindicatos e educadores da área profissional uma reflexão mais aprofundada sobre suas diversas definições e utilizações.

3 A COMPETÊNCIA NAS EMPRESAS: O TRABALHADOR COMPETENTE

As pesquisas de Zarifian (2005) indicam que a competência, no meio empresarial, está ligada ao uso de dois tipos de instrumentos: a construção de referenciais e a realização de entrevistas com o empregado por seu superior hierárquico, visando a avaliar se o profissional está exercendo ou não, as competências requeridas. A construção de referenciais, segundo o autor, é feita por meio de listas de

competências centradas no saber-ser, objetivando indicar, de maneira prescritiva, aquilo que os assalariados devem saber fazer e dizer, numa dada situação de trabalho.

Contudo, essa construção assemelha-se àquela dos referenciais do trabalho taylorista, centrados na prescrição de tarefas. Nesse contexto, o trabalhador dito competente será aquele que, ao desenvolver seu trabalho, detém as competências atitudinais e comportamentais prescritas no referencial.

Por outro lado, Le Boterf (2006) propõe que os métodos de avaliação da competência de um profissional aplicados nas organizações analisem a prática a que o trabalhador recorre para interpretar as prescrições de determinado trabalho. Uma prática não corresponde, item a item, a uma prescrição. Se assim fosse, a prática seria reduzida a uma simples execução de orientações e de normas. Nesse sentido, o alvo da avaliação não é o conjunto de competências do trabalhador, pois estas, por si só, são invisíveis, mas aquilo que o mecanismo da avaliação designa como competências.

Todavia, para Stroobants (2002), o reconhecimento da competência do trabalhador e de sua capacidade se dá pelo aspecto cognitivo do trabalho que é executado.

Le Boterf (2003) observa que o profissional reconhecidamente competente é aquele que *sabe agir* com competência, mobilizando recursos provenientes da formação pessoal, biografia e socialização, formação educacional e experiência profissional. As competências são produzidas por meio de recursos e convertem-se em atividades e condutas profissionais adaptadas a contextos específicos. O *saber agir* é distinto do *saber-fazer*, que é um conjunto de experiências e habilidades.

Nas pesquisas desenvolvidas por Le Boterf (2003), foi constatada a existência de contradições entre o discurso oficial dos dirigentes de empresas e a realidade de sua gestão. Embora a maioria dos dirigentes julgue a contribuição dos trabalhadores fator importante para um satisfatório desempenho organizacional, muitos ainda consideram preponderantes os fatores materiais e financeiros. São poucos os investimentos na implantação de políticas que estimulem o desenvolvimento das competências e, embora muitos os considerem prioritários, apenas uma minoria harmoniza sua política com o discurso sobre a prioridade das pessoas na organização.

A adoção dos princípios de gestão por competência pelos dirigentes das empresas pressupõe o reconhecimento de um trabalhador autônomo, em equipe e em rede e implica o desenvolvimento da competência do trabalhador *na* organização e o desenvolvimento da competência *sobre* a organização (DUTRA, 2004).

Nesse modelo, a simples regulação da organização do trabalho torna-se desnecessária; a relação passiva, submissa do trabalhador com a empresa (gerência taylorista-fordista) tende à mudança, e o trabalhador, conforme explica Zarifian (2001, p.138), “pode se tornar ator explícito da

evolução da organização”. A competência sobre a organização, por sua vez, é aos poucos desenvolvida, à medida que o trabalhador executa projetos de trabalho. Zarifian (2001) constata a hesitação dos dirigentes das empresas em desenvolver essa competência sobre a organização, sobretudo na base da pirâmide hierárquica, na qual a relação de poder, submissão/controla estabelece a prática gerencial taylorista-fordista.

Por outro lado, Dutra (2004) ressalta haver dificuldades na compreensão do conceito de competência e nas formas de sua articulação pelos responsáveis pelas empresas, pois coexistem nas organizações discursos carregados de modernidade, aliados à manutenção de posturas tradicionais, típicas do modelo de produção rígido. De tal forma, que o modelo da competência é entendido como inadequado para trabalhar as necessidades das organizações e considerado um modismo. Reportando-se ao atual modelo de gestão de pessoas adotado pelas organizações, Fleury & Fleury (2004, p.27) concluem “gerenciar por um modelo de competências implica somente uma mudança burocrática nos procedimentos para seleção dos indivíduos”.

Nas organizações o trabalho a ser realizado passou do controle à tendência à autonomia exigindo responsabilidade, comprometimento, iniciativa capacidade de comunicação e desenvolvimento do pensamento crítico do profissional. Tais características quando mobilizadas em situação do trabalho e avaliadas pelos recrutadores e gestores são consideradas competências e diz-se que o trabalhador é competente. Essa tendência gerou mudanças no processo de recrutamento e seleção de trabalhadores, até então centrado nos princípios do cargo e da pessoa certa para o cargo certo.

4 A COMPETÊNCIA E O PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE TRABALHADORES

A profissão qualificada é uma unidade central no processo de trabalho. Desde as últimas décadas do século XX, tem-se verificado a tendência à busca por trabalhadores não apenas qualificados, mas competentes. A qualificação compreende os saberes relativos à profissão, adquiridos no ambiente escolar e no organizacional, por meio da experiência. A competência, por sua vez, é a mobilização dos saberes formais, informais e sociais, construídos ao longo da vida, abrangendo inclusive as atitudes individuais, em face das inúmeras situações de trabalho.

Com a adoção do conceito de competência pelo mundo do trabalho tanto na França, no Brasil, e, em outros países, as práticas de recrutamento e seleção tornaram-se mais rigorosas. Um dos primeiros aspectos foi a exigência de maior nível de escolaridade e para isso os diplomas deveriam atestar instrução mínima, ou seja, escrita, leitura e compreensão de textos, elaboração e entendimento

de cálculos. Em suma passou-se a analisar em profundidade conhecimentos e disciplina comportamental do trabalhador. Os selecionadores passaram a comparar os indivíduos em situações reais de trabalho, a sua competência efetiva em relação às expectativas da empresa.

Por lado, analisando-se a história do processo de recrutamento e seleção de trabalhadores, encontra-se em Villela (2008) o marco de um modelo primitivo de recrutamento e seleção encontrado na China, na dinastia Han, no ano 207 a.C. O Imperador, usando da premissa ‘dividir para reinar’, dividiu o território chinês em províncias, geridas por funcionários do poder central. Para ocupar os cargos referentes a tarefas e atividades de cobrança e arrecadação de impostos, administração de recursos, entre outras, instituiu a seleção de candidatos por meio de concurso público, baseado no mérito, no apadrinhamento e na indicação, criando uma longa e detalhada descrição da função de servidor público.

A conclamação do Imperador chinês Wu Di fornece indícios dos princípios que envolviam aquelas práticas de recrutamento e seleção, de certa forma, presentes na atualidade:

Queremos heróis! Trabalhos excepcionais exigem homens excepcionais. Um cavalo indócil pode vir a tornar-se um animal valioso. Um homem que é objeto de ódio pode mais tarde realizar grandes obras. O que acontece com o cavalo intratável passa-se também com o homem arrogante: é apenas uma questão de treinamento. Nós, desse modo, ordenamos aos funcionários distritais que procurem homens de talento brilhante e excepcional para se transformarem em nossos generais, nossos ministros e nossos emissários aos Estados distantes (MORTON, 1986, p. 75).

O discurso revela que o mercado de trabalho demanda, como hoje, os melhores trabalhadores, porque o trabalho a realizar é excepcional e, para isso, há um modelo de trabalhador: um herói, valioso pela docilidade; não sendo, é uma questão de treinamento. Todavia, segundo o autor, os registros arqueológicos mostram que tal conclamação e os esforços dos funcionários distritais, embora estabelecesse um método de recrutamento e seleção, não foi suficiente. As contratações foram poucas e não funcionaram como esperado. Para Fernandez-Araóz¹ (1999), “é impossível transformar o processo de contratação de uma pessoa em uma ciência”, ou seja, o processo de contratação de pessoas não tem um resultado exato, não se configura em um estudo sistematizado. Então, embora se recorra a uma série de práticas que busquem lógica e previsibilidade no processo de contratação, o sucesso continua indefinido, conforme sugere o índice de 30% a 50% de demissão ou renúncia na admissão de executivos.

¹ Possui mais de 30 anos de experiência na área de *headhunting*; foi eleito pela Revista *Business Week*, de 25/03/2008, o 13º em uma lista de 50 caça-talents mais influentes do mundo. Trabalha numa prestadora de serviços de recrutamento e seleção com sede em Zurique, Suíça, fundada em 1964, atuante em 37 países.

Se Taylor(1967) buscava “*o que fazer*” e “*uma melhor maneira*” de fazer as tarefas, delineando o cargo, as características pessoais avaliadas no processo de recrutamento e seleção de trabalhadores configuravam um perfil obediente e disciplinado. O trabalhador, confinado a um cargo isolado e submetido aos controles administrativos, às regras, às imposições e à hierarquia, era impedido de atuar como pessoa “detentora de qualidades contextualizadas em situação de trabalho, tais como curiosidade, rigor, reatividade”, como aponta Le Boterf, (2003, p.124).

Notadamente, era requerido o gesto do trabalhador, seus movimentos em tempos e tarefas pré-estabelecidas. O importante era recrutar mão-de-obra, e essa “*mão*” precisava *fazer* executar, tanto no chão de fábrica quanto no escritório. Porém, a ‘mão’, ou seja, o trabalhador deveria ser dócil, com perfil semelhante ao demandado pelo Imperador chinês. Para assegurar a eficiência, o trabalhador seria treinado, tornando-se um ‘animal’ valioso, restrito ao posto de trabalho, adequado para o trabalho repetitivo.

Braverman (1987), citando os princípios da administração científica de Taylor²(1967) para a seleção científica de mão-de-obra, observa que estava centrado na condição física do trabalhador, valorizando o perfil de profissional submisso (tipo do boi). A seleção constava de “apanhar um entre os tipos comuns que são especialmente apropriados para esse tipo de trabalho”. Quanto às práticas da seleção científica, cabe aludir a regra inflexível estipulada por Taylor:

[...] conversar e tratar com um candidato de cada vez, visto que cada operário tem suas capacidades e limitações especiais, e visto que não estamos tratando com homens em massas, mas tentando desenvolver cada indivíduo ao seu mais alto estado de eficiência e prosperidade(BRAVERMAN,1987, P.96).

Portanto, para assegurar o princípio do candidato apropriado ao tipo de trabalho, o entrevistador recorria à prática da entrevista individual, na avaliação das características do trabalhador.

Nas últimas décadas despontou a valorização das pessoas no âmbito organizacional. Frente a isso o cargo elemento central do processo de recrutamento e seleção vem sofrendo alterações, passando o foco das tarefas para as pessoas, priorizando o ocupante do cargo, a pessoa designada para desempenhá-lo. O incentivo, a motivação e a capacidade de interação das pessoas, relacionados à sua participação em decisões na execução das tarefas, são características essenciais (TOLEDO, 1992).

Em vista disso, à prática da entrevista individual são acrescentados testes de personalidade entre outros que buscam desvendar o intelecto e a personalidade do candidato, por meio da análise de suas reações, comparadas a dados catalogados. Todavia, tais testes apresentam empecilhos, como

² TAYLOR, Frederick Winslow. The principles of scientific management. New York, 1967.

tempo, custo e necessidade de psicólogos para aplicação. Foi adotado um questionário de personalidade, de prática mais simplificada, que consiste em uma série de perguntas em torno de situações práticas de vida. Também os saberes escolarizados e outros saberes adquiridos na trajetória profissional do indivíduo, são igualmente aspectos destacados e exigidos do trabalhador, por meio de prova de conhecimentos específicos e apresentação de diplomas (ALMEIDA, 2004).

Por outro lado, sob enfoque estratégico o recrutamento e a seleção, busca conciliar os interesses empresariais e individuais. Para tanto busca um profissional participativo e fornecedor de conhecimentos (ALBUQUERQUE, 1987). Nesse contexto, Dutra (2004) acrescenta o conceito espaço ocupacional (conjunto de atribuições e responsabilidades de uma pessoa que ocupa determinada posição). Todavia, o processo de recrutamento e seleção de trabalhadores, apesar do caráter estratégico, mantém os princípios assentados no cargo e na pessoa certa para o cargo muito embora exista a valorização do conhecimento, da experiência e dos instrumentos de avaliação baseados em entrevistas, provas e testes como salientam Dutra (2004) e Almeida (2004).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teórica evidenciou que os autores referenciados ressaltam as dificuldades e os desafios representados pelo modelo de competências por ser descolado do modelo da pessoa certa para o cargo certo, apregoado pelo enfoque taylorista-fordista de produção, mas da mobilização de saberes do indivíduo em uma dada situação profissional. Na perspectiva dos autores estudados, os diferentes entendimentos do conceito de competência, dificultam sua operacionalização em grande parte das organizações, havendo nestas uma multiplicidade de interpretações e a coexistência de discursos modernos e práticas tradicionais.

Estudos futuros poderão explorar, por meio de abordagens qualitativas e quantitativas, a perspectiva de instrumentos específicos para avaliar competências em diferentes setores e contextos culturais. Também se considera relevante investigar como as empresas podem integrar as competências individuais ao desenvolvimento organizacional, considerando as mudanças dinâmicas do mercado de trabalho e as exigências da transformação digital. Esses esforços contribuirão para ampliar o entendimento e a aplicação do modelo de gestão por competências no contexto organizacional.

REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de. O papel estratégico de recursos humanos. 1987. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo, Departamento de Administração, São Paulo, 1987.
- ALMEIDA, Walnice. Captação e seleção de talentos: repensando a teoria e a prática. São Paulo: Atlas, 2004.
- BOHLOULI, M. et al. Competence assessment as an expert system for human resource management: a mathematical approach. Disponível em: <https://arxiv.org/abs/2001.09797>. Acesso em: 18 dez. 2024.
- BRAVERMAN, Harry. Trabalho e capital monopolista: a degradação do trabalho no século XX. Rio de Janeiro: LTC, 1987.
- CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à teoria geral da administração. 11. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2021.
- CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.
- DADOY, Marie. As noções de competência e competências à luz das transformações na gestão de mão de obra. In: TOMASI, A. (Org). Da qualificação à competência: pensando o século XXI. Campinas: Papirus, 2004.
- DUTRA, Joel Souza. Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2004.
- FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza. Montando o quebra-cabeça conceitual. In: _____. Estratégias empresariais formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- ISAMBERT-JAMATI, V. O apelo ao conceito de competência. In: ROPÉ, F.; TANGUY, L. (Org.). Saberes e competências: o uso de tais noções na escola e na empresa. 3. ed. Campinas: Papirus, 2002.
- LE BOTERF, Guy. Avaliar a competência de um profissional: três dimensões a explorar. Reflexão RH Pt. Junho, 2006. Disponível em: <http://www.guyleboterf-conseil.com/articlesenligne>. Acesso em: 12 fev. 2007.
- LE BOTERF, Guy. Desenvolvendo a competência dos profissionais. Porto Alegre: Artmed, 2003.
- LOPES, M. R.; MAIDANA, F. A.; QUEIROZ, A. F. Recrutamento e seleção por competência: o desafio dos recursos humanos. Revista de Ciências Gerenciais, v. 22, n. 35, p. 54-60, 2018.
- MARRAS, Jean Pierre. Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico. 14. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MORTON, W. S. China – história e cultura. Rio de Janeiro: Zahar, 1986.

ROPÉ, F.; TANGUY, L. Saberes e competências: o uso de tais noções na escola e na empresa. 3. ed. Campinas: Papirus, 2002.

SILVA, L. R. Gestão por competências: passo a passo da implementação de ferramentas no processo de recrutamento e seleção. Trabalho de Conclusão de Curso. IESCAMP, 2017.

STROOBANTS, Marcelle. A visibilidade das competências. In: ROPÉ, F.; TANGUY, L. Saberes e competências: o uso de tais noções na escola e na empresa. 3. ed., Campinas: Papirus, 2002.

ZARIFIAN, Philippe. Objetivo competência: por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2001.

ZARIFIAN, Philippe. O modelo da competência: trajetória histórica, desafios atuais e propostas. Tradução de Eric Roland René Heneaul. São Paulo: Editora Senac, 2003.

ZARIFIAN, Philippe. Les conflits temporels et les divergences stratégiques à l'épreuve de la gestão por competências. Communication pour le congrès de l'AGRH, 2005. Disponível em: <http://www.philippe.zarifian/page127>. Acesso em: 20 mar. 2007.