

# **A COMPETÊNCIA NO RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE TRABALHADORES: UM PROCESSO DE CONSTRUÇÃO DE IDENTIDADE, DE CULTURA E DE EDUCAÇÃO?**

Corina Alves Farinha

Antônio de Pádua Nunes Tomasi

Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais – CEFETMG

**RESUMO:** Este artigo é o resultado parcial de pesquisa em desenvolvimento no curso de mestrado em Educação Tecnológica e enfoca o entendimento da noção de competência praticada nos serviços de recrutamento e seleção de trabalhadores, na cidade de Belo Horizonte, MG, Brasil. A investigação é teoricamente amparada nos autores Philippe Zarifian, Mirelle. Dadoy, Françoise Ropé, Lucie Tanguy, Marcelle Stroobants, Antonio Fleury e Maria Tereza Leme Fleury e Antonio Tomasi. Aqui, se busca articular os resultados da pesquisa aos conceitos de sociedade, cultura, identidade e educação na ótica de autores como C.Geertz, Stuart Hall, Maria da Glória Jacinto Setton e Gilberto Velho.

**PALAVRAS-CHAVE:** competência; recrutamento; seleção.

## **1. Introdução**

As transformações e influências que a sociedade contemporânea vem sofrendo, desde as últimas décadas do século XX até os dias de hoje, relacionam-se, dentre outros fatores, ao desenvolvimento científico e tecnológico e às mudanças na economia em nível mundial. Tais fatos expuseram, em certa medida, o esgotamento dos modelos de produção rígido, pautados na ótica do consumo de massa e de um trabalhador executando tarefas prescritas.

No mundo do trabalho ocorreu a introdução do modelo de produção flexível que provocou mudanças de base técnica e organizacional do trabalho e no perfil profissional requerido no processo de recrutamento e seleção de trabalhadores.

Na base técnica, a inserção de novas tecnologias tornou o maquinário universal, produzindo diferentes tipos de produtos. O trabalho passou a prescindir da capacidade inventiva e participativa do trabalhador, para aperfeiçoar e corrigir defeitos, técnicas e métodos do processo de desenvolvimento de um produto. No campo organizacional, a gestão de pessoas, no tocante ao recrutamento e seleção de trabalhadores, valoriza os saberes escolarizados e experienciais, porém, aquilata as atitudes e os comportamentos dos trabalhadores frente às situações de trabalho.

Todavia, atitudes e comportamento são elementos subjetivos, e não podem ser traduzidos em certificados e diplomas que atestam o saber e saber-fazer do trabalhador. Como esses elementos são identificados pelos recrutadores e selecionadores, uma vez que as atitudes e mesmo os comportamentos são revestidos de subjetividade? Como são captadas, pelos recrutadores e selecionadores, as expectativas da organização no tocante a esses elementos; e de que maneira alinham esses elementos com o perfil do trabalhador?

## **2. A construção do perfil profissional: trabalho, identidade e cultura**

A sociedade complexa industrial moderna (VELHO, 1994) para ser construída recorreu a uma massa de trabalhadores provinda do campo e cujos saberes se assentavam na história de vida pessoal e familiar. No processo de recrutamento e seleção, tais saberes tinham pouca serventia, pois o trabalho era prescrito e aprendido no posto, no desenvolver da tarefa que era constante e limitadora.

Porém, para construir a sociedade contemporânea os recrutadores e selecionadores de trabalhadores recorrem a um perfil profissional cujos saberes, atitudes, história profissional e pessoal são levadas em conta. Nisso, a sociedade complexa industrial moderna de Gilberto Velho, entendida como a coexistência, harmoniosa ou desarmoniosa de uma multiplicidade de tradições originadas da ocupação, etnia, religião, são valores individuais dos trabalhadores valorizados no recrutamento e seleção, parece emergir na pesquisa em andamento como nos exemplos a seguir.

Constata-se até o momento, a importância dada pelos selecionadores à necessidade de sua inserção nas empresas contratantes do serviço. Essa importância é relatada por todos os entrevistados, a exemplo da fala de R&S1 “A empresa me dá capacete e protetores. Vou para o meio da fábrica para conversar com um, com outro, para entender como a fábrica funciona” Dessa forma, percebe-se como a cultura organizacional é captada pelo selecionador de mão-de-obra que volta, então, com sua visão refinada para o mercado de trabalho e pinça trabalhadores, pressupondo que os mesmos sejam detentores daquelas características culturais organizacionais.

Nesse contexto, as organizações assemelham-se a segmentos ou grupos de sociedade aparentemente isolados, etnocêntricos, pois cada uma desenvolve a própria cultura, embasada nas crenças, idéias, princípios e valores que dão consistência e identidade. Grupos étnicos, tribos, aparentemente isoladas que fazem parte de inúmeras formas de um sistema mais amplo em termos econômicos, políticos e culturais inter e extra conectáveis. O conjunto de organizações, assim, constitui uma heterogeneidade cultural própria, que faz emergir fronteiras culturais específicas, identidades empresariais nas quais os indivíduos – os trabalhadores – podem penetrar desde que incorpore essa dada cultura e externalizem uma forma de ser e atuar requerida.

Contudo, as fronteiras culturais organizacionais criam tensões entre o particular e universal (VELHO, 1994). Entendido o particular, como os indivíduos e suas histórias de vida profissional e pessoal permeadas pela diversidade cultural, e o universal, a cultura organizacional, com a qual os selecionadores de mão-de-obra devem saber lidar ao buscar no mercado de trabalho, indivíduos que saibam transitar nessas ‘etnias’ de forma eficaz e eficiente, com autonomia e criatividade, com visão generalista, ou seja, com foco no negócio da empresa.

As tensões, no tocante aos trabalhadores, parecem relacionar-se a uma certa adequação à identidade cultural dos candidatos e suas teias de significações tecidas no grupo de origem (GEERTZ,1978), aos moldes requeridos pelas organizações - perfil profissional

- com vistas à aceitação no processo seletivo. Como exemplo de cultura familiar o entrevistado R&S1 assim se reporta:

“Você tem suas particularidades cada empresa tem suas características então entra cultura de cada empresa. Se é uma empresa familiar vai valorizar se o sujeito tem família, como é a família dele, se é casado, se ele se separou, se tem filhos, como ele é como pai, lida com mãe; são detalhes importantes. São valores que a empresa acha que são importantes”.

Nesse contexto de valores definidos pelas organizações, os excluídos desse processo de fronteira cultural simbólica parecem ser levados a participar de uma situação de relativa clandestinidade, por exemplo, o desemprego; o que sugere indagar: a qual processo identitário eles podem vir a ser aliar? A qual lógica de desempenho de papéis dentro de uma cultura da pós-modernidade?

A sociedade da pós-modernidade, complexa, globalizada, tecnológica, é marcada pelo abalo das estruturas identitárias até então constituídas, pela denominada crise da identidade, entendida como o processo de fragmentação, enriquecimento do indivíduo que provoca o deslocamento de estruturas e o surgimento de novas e/ou múltiplas identidades (HALL, 2005).

No mundo do trabalho, o trabalhador parece ser levado a assumir uma identidade que o possibilite fazer frente aos acontecimentos, à pane, ao inusitado (ZARIFIAN, 2001); mobilizando além dos saberes adquiridos na escola, os formais, aqueles provindos das mais diversas experiências por ele vividas, embalados pelos saberes atitudinal e comportamental.

De trabalhador autômato, qualificado pelo posto de trabalho, passa a autônomo, avaliado sob o prisma da solução de problemas demonstrando a sua competência, a sua subjetividade, a sua identidade. Decorre daí, então, a saída do trabalhador de um sistema de produção e trabalho rígidos, para um modelo de produção e trabalho flexíveis, no qual, características até o momento recusadas, como autonomia, criatividade, disponibilidade, flexibilidade, adaptação, são, agora, requisitadas.

Contudo, as características desejadas, a exemplo da autonomia, são cerceadas pelos padrões culturais competitivos da empresa contratante “ele tem que mexer com o negócio da empresa” afirma o entrevistado R&S1, psicólogo, com dezesseis anos de experiência na área, funcionário da empresa de recrutamento e seleção sediada há trinta e um anos no mercado.

A flexibilidade e disponibilidade relacionam-se ao fator velocidade com que as mudanças ocorrem na sociedade moderna devido ao processo de globalização. “Uma característica fundamental é a disponibilidade para aprender. Outra é a flexibilidade, porque as mudanças são contínuas e cotidianas. O negócio fechado ontem à noite considerado ótimo, pela manhazinha não ‘tá valendo nada’,” pontua a entrevistada R&S2, psicóloga, sócia-proprietária de uma empresa que presta serviços de recrutamento e seleção há dezesseis anos.

No atual contexto, de valorização de capacidades desejáveis no âmbito do trabalho, os trabalhadores passam a ser avaliados, em inúmeras empresas, sob o prisma da competência e identificados sob um novo perfil profissional, uma nova identidade, adequada para cada situação e para cada empresa.

Contudo, há que se levar em conta que os trabalhadores sempre reclamaram uma noção de qualificação, que no entendimento deles valorizasse suas capacidades e conhecimentos (TOMASI, 2004), que os diferenciasse, distinguisse da massa de trabalhadores. Nesse sentido, a competência, vem valorizar justamente aquelas características únicas, individuais, possíveis de diferenciar um trabalhador dos demais.

### **3. Um breve aporte sobre a noção de competência.**

Para Hall, 2005, as sociedades modernas possuem como característica marcante uma forma altamente reflexiva de vida aliada à experiência de convivência com a rapidez e continuidade das mudanças.

Como testemunho da modernidade tardia de Hall (2005), caracterizada pela diferença, atravessada por diferentes divisões e antagonismos, da diversidade cultural, das referências múltiplas compartilhadas, coletivas, emerge a noção de competência. Não é um conceito novo, nem um modismo. O uso do termo no sentido de apropriado no século XIII na França e na linguagem comum é atestado por pesquisadores como Dadoy (2004), Fleury & Fleury (2004) entre outros.

Entretanto, a novidade consiste na transposição do termo pelo mundo do trabalho de áreas de estudo como a Ergonomia, o Direito, a Sociologia, a Linguística, Ciências da Cognição (DADOY, 2004) sem que houvesse uma discussão mais aprofundada por parte dos empregadores, sindicatos, trabalhadores, educadores da área profissional sobre as diversas definições e utilizações da noção de competência e seus diferentes contextos em que é empregada. Esse fato gerou e ainda gera relativas confusões e indefinições, debates e disputas, opiniões divergentes fundadas em diferentes concepções ideológicas quanto ao adequado emprego da noção no mundo do trabalho entre outras áreas.

A utilização do termo, no contexto organizacional, refere-se à modificação do perfil do trabalhador, acrescido de um vocabulário renovado que apela aos termos saberes e competências (STROOBANTS, 2002) e a um conjunto de conhecimentos, qualidades, capacidades relacionadas ao ofício (ROPÉ & TANGUY, 2002).

A noção de competência é revestida pela polissemia, qualidade das palavras que variam de sentidos; pela polimorfia, palavras que se apresentam ou ocorrem sob diversas fases, formas e nos numerosos usos sociais sofrendo diferentes acepções nos diferentes países.

A abordagem de competência entendida sob o prisma da inteligência prática de situações que se apóiam nos conhecimentos adquiridos (ZARIFIAN, 2001) indica que o trabalho não é mais o conjunto de tarefas associadas descritivamente ao cargo, mas torna-se o prolongamento direto da competência que o indivíduo mobiliza em face de uma situação profissional cada vez mais mutável e complexa.

#### **4. Um processo em contínua construção – educação, identidade e competência.**

O processo de transformação fundamental e abrangente, posto por Hall, 2005 aponta para o deslocamento, para a descentração do sujeito tanto do lugar social e cultural quanto de si mesmo . A busca da essência do ser, com o intuito de embasar a existência como sujeitos humanos, motivada desde o Iluminismo, vem desembocar na modernidade tardia, na pós-modernidade, com a idéia de um sujeito fragmentado, composto por diversas identidades; mais fluidas, algumas contraditórias ou não resolvidas.

Assim, a visão clássica de construção de identidade social e individual centrada nas instituições escolares e familiares perde força frente à concepção contemporânea da multiplicidade e heterogeneidade de espaços de socialização que se mostram instrumentos possíveis na composição de biografias individuais e coletivas num processo de constante transformação produzidas e vividas em conjunturas sociais longínquas, virtuais em ambientes alternativos de aprendizagem (SETTON 2005)

Na contemporaneidade, na visão de Setton, as formas de aprendizado formal e informal, a adaptação e percepção do indivíduo sobre si e sobre os grupos que o rodeiam são alteradas, contribuindo para o surgimento de novas formas de interação, aproximação e afastamento social.

Dessa maneira, a articulação entre saberes e concepções de mundos distintos a partir da experiência da socialização contemporânea impacta no processo de construção das identidades. O surgimento de um universo cultural plural e diversificado possibilita várias lógicas de ação e a experiência do indivíduo social se torna inacabada, a socialização não é total, é construída continuamente de maneira múltipla e não congruente.

Essa realidade parece ser desvelada por meio das falas dos entrevistados até então pesquisados. A escolarização é considerada como um fator definidor para este grupo inventariado, contudo, a valorização das experiências construídas na trajetória de vida

pessoal, profissional e em outros ambientes de aprendizagem, é apreciada. O candidato ao ser convidado a falar sobre a sua participação em grupos de estudo, cursos dos mais variados tipos e a revelar os saberes resultantes dessa participação, é avaliado sob outra ótica, sugerindo que o processo de construção do sujeito, do trabalhador, pode se dar em diversos contextos.

Para transitar na organização de forma competente, o trabalhador precisa tanto se identificar e colaborar com os diferentes grupos, quanto a se diferenciar dos outros trabalhadores, com vistas a uma boa avaliação de desempenho, num processo de mobilização constante de saberes apreendidos em ambientes diferenciados.

Assim, a noção de competência, constituída por saberes acumulados na trajetória escolar, pessoal e profissional do indivíduo, sugere ter relação com a construção da identidade do trabalhador, no sentido em que ambas, a competência e a identidade, não se encontram estabelecidas, finalizadas, mas, sim, em desenvolvimento.

## **5. Conclusão**

A competência aparenta estar conectada à construção do sujeito pós-moderno, período pós-iluminismo que concebe o sujeito como não tendo uma identidade fixa, essencial ou permanente (HALL, 2005). Uma vez que o sujeito na atualidade, assume identidades diferentes em distintos momentos, a competência, como aqui demonstrada, exige, desses mesmos sujeitos, a mobilização de seus inúmeros saberes em contextos diferenciados. E, à semelhança da identidade de Hall ('celebração móvel' formada e transformada continuamente em relação às formas pelas quais o sujeito é representado ou interpelado nos sistemas culturais) à cultura (aspectos que surgem do pertencimento às etnias, raças, línguas, religiões, nacionalidades), e da educação, a competência, precisa, para se desenvolver, de processos contínuos de socialização.

Quanto ao entendimento da noção de competência nos serviços de recrutamento e seleção de pessoas, até então pesquisados, constata-se a presença da lógica competência nos discursos e nas práticas. Percebe-se na maneira como os candidatos são avaliados,

expondo-os a situações de incerteza e mobilização de saberes, por meio de estudo de caso.

Contudo, a presença dessa lógica se faz sem que haja o desaparecimento de práticas clássicas tais como os testes e inventários. Ou seja, as empresas selecionadoras buscam, quantitativamente, mapear as competências dos candidatos e comprovar se as capacidades exigidas pela organização são preenchidas por ele.

Cabe ressaltar, todavia, que de acordo com o discurso dos recrutadores “não adianta dizer que você é competente, que detém conhecimento e experiência”, é preciso, como preconiza a lógica competência, comprovar pelo olhar do outro a sua competência.

Contudo, um rol de competências mapeadas, sistematizadas e utilizadas como orientadoras de um processo seletivo, parece não mostrar aquilo que distingue um trabalhador do outro – a sua subjetividade.

## 6. Referências

DADOY, M. As noções de competência e competências à luz das transformações na gestão da mão-de-obra. In: TOMASI, Antonio (org). *Da qualificação à competência: pensando o século XXI*. Campinas, SP: Papyrus, 2004 – (Prática Pedagógica).

FLEURY, A.; FLEURY, M.T.L. *Estratégias empresariais e formação de competências*. Um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira, 3ª. Ed. São Paulo, Editora Atlas S.A, 2004.

GEERTZ, Clifford. Uma descrição densa: por uma teoria interpretativa da cultura. In: \_\_\_\_\_. *A interpretação das culturas*. Rio de Janeiro, Zahar, 1978.

HALL, S. *A identidade cultural na pós-modernidade*. 10ª. Ed., Rio de Janeiro: DP&A, 2005.

ROPÉ, F.; TANGUY, L. *Saberes e competências – O uso de tais noções na escola e na empresa* 3ª. Ed., Campinas, Papyrus Editora, 2002.

ANTONELLO, C. S.; BOFF, L.H. (Orgs.) *et al Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências*. Porto Alegre: Bookman, 2005.

SETTON, M.G.J.A particularidade do processo de socialização contemporâneo. *Tempo Social*, revista de sociologia da USP,, 336, v. 17, n. 2, pp.335-350, 2005.

STROOBANTS, M. A visibilidade das competências. In: ROPÉ, F.; TANGUY,L. *Saberes e competências*, 3ª.Ed.,Campinas, Papyrus, Editora, 2002.

TOMASI,A. *Da Qualificação à Competência?* Pensando o século XXI.Campinas,SP:Papyrus, 2004

VELHO, G. *Projeto e metamorfose: antropologia das sociedades complexas*. R.J.Zahar, 1994.

ZARIFIAN, P. *Objetivo competência: por uma nova lógica*; tradução Trylinski. SP, Atlas, 2001.