

2021

---

# COMPETÊNCIAS E O TRABALHO

ADRIANO JOSÉ DA SILVA SANTOS  
GUENTHER CARLOS FEITOSA DE ALMEIDA



## **Descrição Técnica**

**Produto:** Material Textual – Texto de apoio

**Origem:** Trabalho de dissertação do Mestrado Profissional em Educação Profissional e Tecnológica – PROFEPT do Instituto Federal de Goiás – IFG – Câmpus Anápolis e intitulado A NOÇÃO DE COMPETÊNCIAS E O APERFEIÇOAMENTO DOS TRABALHADORES DO PODER JUDICIÁRIO GOIANO

**Elaborado por:** Adriano José da Silva Santos (Orientando do PROFEPT) e Prof. Dr. Guenther Carlos Feitosa de Almeida (Orientador do PROFEPT)

**Nível de ensino a que se destina o produto:**

Servidores do Poder Judiciário goiano com nível médio e superior.

**Público-alvo:** Servidores do Poder Judiciário goiano.

**Área do conhecimento:** Ensino

**Categoria:** Desenvolvimento de material didático e instrucional

**Finalidade:** Colaborar com a compreensão da noção de competência e o trabalho contemporâneo.

**Registro:** Biblioteca Anápolis

**Avaliação do Produto:** Banca examinadora do PROFEPT

**Disponibilidade:** Irrestrita, mantendo-se o respeito à autoria e vedado o uso comercial por terceiros.

**Divulgação:** Digital e impresso

**Produto acessível após validação em:**

<https://www.ifg.edu.br/profept>

**Idioma:** Língua Portuguesa

**Cidade:** Anápolis (GO)

**País:** Brasil

**Diagramação e arte:** Kássia Marques

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

SANTOS, Adriano José da Silva

S237c      Competências e o trabalho / Adriano José da Silva Santos; Guenther Carlos Feitosa de Almeida — — Anápolis: IFG, 2021.  
20 p. : il. color.

Produto Técnico/Tecnológico (Mestrado) — IFG — Câmpus Anápolis, Programa de Pós-Graduação em Educação Profissional e Tecnológica, 2021.

1. Competência.
2. Profissão e profissionalismo.
3. Qualificação profissional. I. ALMEIDA, Guenther Carlos Feitosa de. II. Título.

CDD 370.7

# Apresentação

---

Este ebook é um convite ao estudo e à reflexão sobre as competências e sua relação com o trabalho. As competências são uma forma de organização do trabalho na sociedade contemporânea e por isso demanda nossa compreensão.

Primeiro, trataremos da raiz do termo e suas aplicações.

Em segundo lugar, abordaremos os conceitos de competências, qualificação, profissão e profissionalismo, mostrando as características singulares e suas inserções na gestão do trabalho.

Espero que este ebook contribua com o seu crescimento profissional!

# **Sumário**

---

>> A raiz do termo competência.....	6
>> Competências, qualificação, profissão e profissionalismo .....	10
>> A noção de qualificação.....	11
>> A noção de profissão, de ofício e de emprego.....	12
>> A noção de profissionalismo.....	14
>> Deixando a conversa em aberto .....	20
>> Referências .....	21

## >> A raiz do termo competência

A articulação entre competências e trabalho se dá especialmente na década de 1970 e ganha destaque na transição para o século XXI.

A revisão literária sinaliza que o termo “competência” possui origem latina “competens”, sendo cunhado originalmente na língua francesa e, emergente ao fim do século XV, referindo-se à outorga conferida a uma determinada instituição para dirimir sobre assunto determinado ou realizar atividade específica. Essa conotação jurídica ainda é aceita nos dias atuais, quando se refere à competência que possui determinada instância, para, no limite territorial ou da matéria, agir em determinada situação.

Porém, a partir do século XVIII, ao valor semântico restrito à linguagem jurídica foi sendo atribuído novo significado por uma conotação mais complexa, associada à ideia de capacidade individual. Segundo Dolz (2004, p. 33), o termo, agora, grafado no plural, “competências”, recebe novo valor semântico, voltando-se ao nível do indivíduo, como a capacidade do indivíduo de se pronunciar acerca de algum assunto ou saber.

Para Balzan (2010), as raízes das competências e os problemas que as suscitaram podem ser datados à Rússia Czarista, quando da elaboração dos estudos e propostas apresentados por Victor Della-Vos<sup>1</sup> na qualidade de Diretor Administrativo da Escola Técnica Imperial de Moscou. Assim,

[...] para adequá-la às suas novas funções, ao invés de imitar a estrutura das escolas politécnicas dos países mais desenvolvidos, submete-as a uma crítica severa e elabora uma sistemática de ensino para formação do técnico em todos os níveis — do artífice ao engenheiro. (BRYAN, 1992, p. 260).

A proposta traçada por Della-Vos visava à formação do aprendiz por meio da “*experiência racional do trabalho manual prático*”, considerando quatro diretrizes:

(1) a aprendizagem deve se processar no menor tempo possível; (2) facilitar a supervisão do desenvolvimento gradual dos alunos; (3) fornecer ao estudo dos trabalhos práticos o caráter de uma profunda e sistemática aquisição do conhecimento; (4) possibilitar demonstração do progresso, de cada aluno, a qualquer momento. (BRYAN, 1992, p. 265).

Na perspectiva da formação profissional, essa proposta foi considerada revolucionária e ultrapassou o Império Russo por meio de feiras mundiais, atingindo

<sup>1</sup> Victor Karlovich Della-Vos (1829–1890) tornou-se amplamente conhecido por sua combinação de abordagens teóricas e práticas para a educação, sendo um defensor do treinamento manual, cuja abordagem foi adotada pelo Instituto de Tecnologia de Massachusetts e pela Universidade de Washington. A combinação de ferramentas e análises de trabalho forneceu a base do que viria a ser o taylorismo.

diversos outros países, como a Exposição de Viena em 1876, a Exposição do Centenário de Filadélfia em 1878, que recebeu mais de 10 milhões de visitantes, Exposição de Paris em 1893, dentre outras (BALZAN, 2010).

De Della-Vos a Frederick Winslow Taylor<sup>2</sup>, na administração científica do trabalho, teria sido apenas um passo:

[...] o sistema de Taylor foi construído centrado na ideia de “tarefa”, ou seja, no princípio de que todo trabalho deveria ser cuidadosamente planejado com antecedência por um corpo técnico segundo o critério da eficiência econômica. Dando estatuto de científicidade à eficiência econômica, a tarefa é, para Taylor, a emanação da razão e, enquanto tal, ocupa lugar acima de qualquer disputa política. (BALZAN, 2010, p. 46).

Balzan (2010) destaca que o modelo concebido por Taylor foi recebido na Rússia pós-revolução de 1917 como uma ideia representativa da racionalidade técnica, e que levaria o país à grandeza.

[...] o discurso administrativo imbrica-se com o pedagógico a legitimação de seu novo modelo organizacional baseado na disciplina objetiva é buscada na ciência do engenheiro e na prática consagrada socialmente do professor. (BRYAN, 1992, p. 356-357).

[...] a rígida programação de jornada de trabalho, eliminando seus “poros” ao máximo, preconizada por Taylor, visa não só ao aumento da exploração da força de trabalho, mas também constitui um poderoso artifício para impedir que os trabalhadores produzam autonomamente, um saber que possam utilizar como meio de defesa contra investidas da direção. (BRYAN, 1992, p. 385).

Taylor buscou, nas práticas escolares, o mecanismo para decompor seu plano de trabalho em unidades discretas, aplicando-o aos engenheiros de produção na forma de tarefa. Assim, o modelo assumindo um emblema de objetividade e científicidade foi sendo aplicado, pois seus métodos eram considerados politicamente neutros, utilizando meios administrativos (BALZAN, 2010).

[...] a história do trabalho, no último século, revela o taylorismo multifacetário, concretizado pela produção e reprodução das atividades produtivistas, embora travestido e incorporado aos modismos da gestão do trabalho, embelezado como novo e arrojado em termos de administração, voltado a uma sociedade em processo de constantes mudanças. Estas ocorreram porque o modo de produção capitalista neoliberal concebe a necessidade de transformações nas condições técnicas e sociais do processo de trabalho, transformações que obedecem aos objetivos da redução dos custos na produção de mercadorias. (SILVA, 2005 apud BALZAN, 2010, p. 47).

Silva (2005 apud BALZAN, 2005) revela que, ao longo da história, o paradigma criado por Taylor sofreu inúmeras críticas e mudanças impactantes foram observadas.

<sup>2</sup> Frederick Winslow Taylor (1856-1915), engenheiro mecânico norte-americano, considerado o pai da Administração Científica do trabalho.

Contudo, o modelo desenhado por Taylor tornou-se mais presente e atual. Com o crescimento do neoliberalismo econômico, esse modelo foi incorporado e pouco a pouco permeado por modismos: “*qualidade total, reengenharia de processos, atendimento voltado ao cliente, constituição de times multifuncionais, institucionalização da gestão por competências e da universidade corporativa*” (SILVA, 2005 apud BALZAN, 2007, p. 48, grifo nosso).

Diante do crescimento da racionalização do trabalho de Taylor, emergiram diversas propostas, sendo observada, em todas elas, a crença de que, para controlar as situações envolvendo o ensino e a aprendizagem, bastariam definir com clareza quais seriam os objetivos específicos ou instrucionais. Assim, a psicologia do comportamento de Skinner e o ensino por objetivos de Bloom seriam exemplos (BALZAN, 2010).

Segundo Parente (2004), na organização científica, a abordagem mais significativa quanto ao conceito das competências surgiu nos trabalhos de Chomsky (1971)<sup>3</sup> no seio da Linguística, que foi o pioneiro no uso da terminologia “competência” na perspectiva da educação. Chomsky considerava que todos os indivíduos nascem com “competência linguística”, visto que a “competência” seria um potencial biológico inerente à espécie humana, portanto, um potencial (PARENTE, 2004).

O comportamento linguístico do locutor revela a capacidade do indivíduo em reconhecer palavras no seu idioma materno, mesmo sem compreender o real significado. A articulação do conhecimento aos atos de comunicação em uma situação real de linguagem evidenciaria o desempenho e a mobilização de capacidades (CHOMSKY, 1971).

Nessa concepção, as competências são compreendidas como capacidades que apenas serão desenvolvidas se estiverem presentes no organismo daquele que aprende. Para Chomsky (1971), o desempenho constituiria uma ação observável e a competência uma qualidade mais permanente que não poderia ser objeto de uma medição precisa.

Segundo Rovai (2010), a noção de competência e/ou “competências” vem sendo empregada de maneira imprecisa porque estaria fixada aos novos modos de produção e de gestão produtiva que exigiram novos meios de avaliação e classificação dos conhecimentos e das habilidades em substituição ao conceito de qualificação que

<sup>3</sup> Noam Chomsky, ativista político e pesquisador na Universidade de Harvard sobre linguística, publicou sua tese com mais de mil páginas.

estava ancorado ao posto de trabalho e classificação profissional.

Depresbiteris (2011) acrescentou que, para aferir uma competência, seria necessária a observação de múltiplos desempenhos. Ressaltou ainda que se pensarmos o termo “competência” numa perspectiva simplificada corresponderia à ideia de “ser capaz de fazer algo de modo bem feito”. Portanto, o indivíduo competente seria reconhecido pela sua aptidão e pelo poder de “fazer jus”.

Assim, o termo “competências” guardaria significado polissêmico associado à área de aplicação. Nas Ciências Sociais, quase sempre no plural “competências”, o termo designa conteúdos particulares vinculados à qualificação profissional de uma organização de trabalho. Na Psicologia, os especialistas o utilizavam “no singular” como expressão do comportamento, habilidade, capacidade ou aptidão (DEPRESBITERIS, 2011).

Tomasi (2002) e Depresbiteris (2011) reconhecem a acepção jurídica atribuída ao termo competência ao tempo que ela designa a outorga instituída por lei a um indivíduo ou instituição para apreciar e/ou julgar determinada questão ou problema. Contudo, seria possível depreender dois valores semânticos distintos:

Na sua forma singular ele o termo “competência” terá, ainda, como referência, a linguagem jurídica, muito embora não mais se limite a esse meio; enquanto no plural comporta uma marca, um encontro positivo de qualidades em um mesmo homem. Em outras palavras, trata-se de competências possuídas. Ou, enquanto o sentido singular pode ser traduzido por uma determinada competência, ou a soma delas, o sentido plural pode ser mais bem representado para transversalidade dos saberes. (TOMASI, 2002, p. 55).

Não obstante, outras áreas se apropriaram das competências e na Educação transformou-se em referencial para os estudiosos da formação, sendo compreendido como “*a capacidade objetiva que um indivíduo poderia apresentar para resolver problemas, ou executar atos em situações com limites bem definidos*”. Algumas vezes, o termo competência foi utilizado em contraposição ao termo qualificação, reiterando a polissemia de significados (TOMASI, 2002, p. 55, grifo nosso).

Portanto, ainda que originária do século XV, não se deve analisá-la de forma isolada sem considerar outros contextos, pois seria inadequado. Devemos recorrer à historicidade para desvelar quais outros contextos estariam relacionados — a emergência do capitalismo e a sua crise, as novas tecnologias e, ainda, as mudanças no mundo do trabalho e na educação, por exemplo.

Em suma, a competência guarda o sentido do saber fazer bem o dever. Ela se refere sempre a um fazer que requeira um conjunto de saberes e se revela na ação,

pois é na prática do profissionalismo que se mostram suas capacidades, que se exercitam suas possibilidades, que se atualizam suas potencialidades. É no saber que se revela o domínio dos saberes e o compromisso com o que é necessário, concretamente, e que se qualifica como bom - por que e para quem. Assim, a dimensão técnica é suporte da ação competente (RIOS, 1999).

## >> Competências, qualificação, profissão e profissionalismo

Em paralelo ao debate norte-americano que repercutiu na grande difusão das competências nos Estados Unidos, ocorreu na Europa, mais precisamente na França, o adensamento teórico e a reflexão aprofundada acerca das competências e do profissionalismo, motivada em grande parte pela insatisfação dos trabalhadores com o mundo do trabalho, agravado pelo descompasso entre as necessidades das organizações e a formação dos trabalhadores para a indústria (FLEURY, M.; FLEURY, A., 2001).

Os autores franceses Le Boterf<sup>4</sup> e Zarifian enriqueceram a discussão de maneira conceitual e empírica e contribuíram com novas perspectivas e enfoques. Sobre Guy Le Boterf, francesa, destacamos o ensaio: "*De la compétence. Essai sur un attracteur étrange*", que, após sua grande difusão em múltiplos debates e encontros-conferências, deu origem ao livro *Compétence et navigation professionnelle*", em 1994, traduzido para *Desenvolvendo a competência dos profissionais*, publicado, posteriormente, em 1997, 1999, 2000 e 2003.

Le Boterf (1997), ao analisar o cenário das indústrias francesas, declarou que o conceito de competência que acompanhava o profissionalismo só ganharia destaque no decorrer dos anos 1980, pois, na década de 1970, predominava a noção de qualificação, e o termo competência sequer fora mencionado no *Vocabulário de Psicologia*, publicação destacada na época por Pieron<sup>5</sup>.

Em sua análise, Le Boterf afirmou que a incerteza era uma fiel companheira da economia e das empresas francesas:

---

<sup>4</sup> Guy Le Boterf, doutor em Letras, Ciências Humanas e Sociologia. Licenciado em Ciências Econômicas e Psicologia.

<sup>5</sup> Louis Charles Henri Piéron (1881-1964), psicólogo que divulgou o caráter objetivo e científico da psicologia. Atuou no Laboratório de Psicologia na Sorbonne e lecionou Psicologia das Sensações no Collège de France. Pesquisou as percepções e os mecanismos psicofisiológicos. Dentre suas obras destacam-se: *Le Cerveau et la pensée*, *La sensation*, *Guide de vie et Les problèmes fondamentaux de la psychophysique* e o *Vocabulaire de psychologie et Traité de psychologie appliquée*.

Confrontadas com a complexidade e com a incerteza, organizadas em estruturas heterogêneas e flexíveis, as empresas e as organizações devem dispor de homens e de mulheres capazes de enfrentar o inédito e a mudança permanente. O desempenho de uma empresa, de uma de suas unidades ou de um projeto depende do conjunto, das microdecisões de ação tomadas pela competência de seus profissionais. É preciso saber enfrentar situações profissionais evolutivas e pouco definidas. Isso leva, evidentemente, a interrogar a distinção clássica operada entre as noções de qualificação, de profissão, de emprego e de profissionalismo. (LE BOTERF, 1997, p. 21).

Segundo Le Boterf (1997), ainda na década de 1970, os pesquisadores do Centro de Estudos e de Pesquisas sobre as Qualificações (Cereq) foram capazes de introduzir o conceito “*emprego-padrão*”, com a seguinte definição: “*o conjunto de situações de trabalho que apresentam suficientes características comuns para que um mesmo indivíduo delas se ocupe*” (Ibid., p. 25, grifo nosso).

A definição foi um importante progresso por evidenciar a existência de uma “*família de postos de trabalho similares*”, ou próximos por suas atividades, ou pelas competências requeridas. Entretanto, para ele, a relação “*emprego-padrão*” possuía limites, justamente por ela se restringir à existência de um *locus*, o que não seria suficiente para responder a cenários instáveis, capazes de provocar mudanças abruptas nas organizações (LE BOTERF, 1997).

Nesse sentido, a existência de “postos de trabalho” reforçaria a consciência da divisão de trabalho e a inércia associada a ela. Manifestou-se contrária a um planejamento central e totalizador, pois acreditava que o advento das novas tecnologias exigiria a evolução do contexto de trabalho nas organizações com a elevação do nível de profissionalismo pela recomposição das funções e dos ofícios.

## **>> A noção de qualificação**

Para Le Boterf (1997), as exigências de qualificação tornaram-se prioritárias na área da indústria e, segundo as projeções do BIPE<sup>6</sup>, no início de 1985, no final do século XX, haveria o aumento das necessidades de pessoal de manutenção das máquinas automáticas e uma diminuição das necessidades de pessoal de transformação direta dos materiais.

Uma “economia da variedade” está desenvolvendo-se. Diante das exigências incessantes de renovação e de adaptação dos produtos e dos serviços, e da

<sup>6</sup> (BIPE) Bureau d'Informations et de Prévisions Économiques. (Escritório de Informações Econômicas e Previsões). O BIPE nasceu em 1958, numa época crucial em que a França do pós-guerra se preparava para entrar na Europa e na modernidade.

necessidade de inovar, torna-se indispensável renovar os conhecimentos e as competências, colocando-se em situação de aprendizagem permanente. (LE BOTERF, 1997, p. 25).

Observou-se que os agentes de manutenção temiam ser responsabilizados pelo funcionamento das instalações ou de perder sua atividade tradicional de reparo. Assim, os operários não qualificados estariam fadados a diminuir e, simultaneamente, nesse horizonte, previa-se o surgimento de certa estabilidade no segmento de operários qualificados (LE BOTERF, 1997).

Le Boterf (1997) acrescentou que não seria correto reduzir a qualificação a diplomas de formação inicial, pois, ao julgar uma pessoa qualificada, significaria, antes, reconhecer a existência de certos recursos com os quais seria possível construir competências, o que também não significaria que a pessoa saberia agir com a competência necessária.

Por conseguinte, explicitou que a noção de qualificação resultava das convenções sociais entre os parceiros, que julgavam e tornavam legítimos critérios que reconheciam em uma ou em várias pessoas, capacidades requeridas para o exercício de uma profissão, emprego ou função.

Por fim, advertiu para não opor qualificação e competência, nem substituir uma pela outra, visto que o desenvolvimento dos “recursos-competências” deve enriquecer a noção de qualificação em vez de suprimi-la. Isso porque as competências construídas no individual ou coletivo em situação de trabalho se aderem de forma evolutiva à qualificação (LE BOTERF, 1997).

## **>> A noção de profissão, de ofício e de emprego**

Conforme Le Boterf (1997), na Idade Média, a noção de profissão era reconhecida como “o saber intelectual”, de origem nas ordens profissionais, em que o profissional fazia um juramento de respeitar um conjunto de regras deontológicas<sup>7</sup>, entre elas, o segredo profissional para não revelar informações que teria o direito de possuir devido ao exercício da profissão.

Observou que, desde os primórdios, “a profissão” guardou intrínseca relação

<sup>7</sup> A Deontologia é uma parte da Filosofia Moral e um braço da Ética Normativa. Tal termo foi criado em 1834 pelo filósofo Jeremy Bentham para designar o ramo da Ética cujo objeto de estudo é o fundamento do dever e das normas, ou seja, é considerada a ciência ou teoria do dever e da obrigação, na qual é estudada a moralidade de uma ação com base em normas.

entre ética, saberes e valores de vida. Por essa razão, estendeu-se, sobretudo, às profissões liberais (o médico, o tabelião, o advogado, etc.), legitimadas por instâncias encarregadas de criar e de zelar pela aplicação das regras deontológicas, tais quais a ordem dos médicos ou dos advogados, como exemplos (LE BOTERF, 1997).

A profissão guarda legitimidade para o exercício de determinadas atividades que outros não poderiam pôr em prática. Para isso, o profissional deveria obter uma licença. Hipoteticamente, explicita que a noção de profissão se distingue de ofício pela relação comercial implícita, pois, para ele, exercer uma profissão supõe uma relação de serviço. Exercer um ofício funda-se-ia na operacionalização de um “saber-fazer” ou de uma especialização (LE BOTERF, 1997).

Exatamente como a profissão, o ofício refere-se a regras profissionais, mas ele não comporta ordem. Referente, na Idade Média, aos saberes manuais, ele se estendeu desde então aos diversos tipos de saberes. Aquele que domina um ofício possui um conjunto de conhecimentos e habilidades específicas, provados pela experiência. O conjunto dos saberes funda a identidade profissional, e o futuro de quem domina um ofício se inscreve na perspectiva de uma orientação profissional à qual ele aspira progredir. (LE BOTERF, 1997, p. 22).

Le Boterf (1997) infere que as ordens dos profissionais tinham como finalidade essencial produzir regulamentos e normas para atribuir credibilidade aos profissionais e confiança aos clientes. Assim, exatamente como a profissão, o ofício constituía-se de regras profissionais, mas não comportava ordem. E desde a Idade Média era reconhecido como saber manual e se estendia a diversos tipos de saberes.

O domínio de um ofício significava antes que o indivíduo possuía um conjunto de conhecimentos e habilidades específicas, comprovado empiricamente, e que o conjunto de saberes constituiria alicerce da identidade profissional e perspectiva de progressão possível de ser alcançada pelo indivíduo (LE BOTERF, 1997).

Para Le Boterf (1997), o “Ofício” existiria independentemente de uma organização particular, o que não ocorreria com o emprego:

No âmbito de seu Observatório dos Ofícios, a Renault define o ofício como um *campo de competências* que pode reagrupar vários empregos e que se articula em torno de um produto ou de um processo no âmbito de uma organização definida do trabalho. (Ibid., p. 22, grifo nosso).

O ofício se realiza independente, diferentemente do emprego que exige a divisão social do trabalho por uma organização. Logo, os saberes e as competências requeridas dos trabalhadores estariam vinculados a um emprego específico no interior de uma organização, administração, associação ou empresa particular com finalidade

constituída (LE BOTERF, 1997).

Portanto, um ofício seria constituído de empregos distintos e, na ótica das políticas nacionais do emprego, apenas uma referência para formulação de hipóteses previsionais, sendo impossível pensá-lo em nível dos empregos.

## **>> A noção de profissionalismo**

No início dos anos 1990, surge forte referência ao *profissionalismo* e ao *profissional*, sendo significativo o deslocamento do planejamento e gestão de empregos ao planejamento e gestão de competências em inúmeras empresas francesas. Não por acaso houve, nessas empresas, intensa formalização dos saberes pela aplicação das normas ISO 9000<sup>8</sup>.

As noções de competência e de profissionalismo parecem mais adaptadas à gestão da mobilidade profissional do que àquela de qualificação, mais apropriada a um contexto de estabilidade das profissões. A produção não é mais ou não será mais o que era. Ela deverá incorporar uma parcela crescente de inteligência para fazer frente às exigências de renovação, de reatividade, de flexibilidade e de complexidade. Para ser competitivo, deve-se investir na inteligência. Cada vez mais, são os serviços e a inteligência que fazem a diferença entre as empresas. As normas de custo e de qualidade tornam-se comparáveis graças à automatização, e é o investimento nas competências que permite manter uma vantagem competitiva duradoura. (LE BOTERF, 1997, p. 11).

De acordo com Le Boterf (1997), as empresas francesas coexistiam em um cenário de incerteza econômica e de crescimento improvável e pouco previsível, marcado pela falta de estabilidade dos empregos, demissões em massa e aposentadorias coletivas, causando a perda da memória profissional, do *saber* e do *saber-fazer*.

A necessidade de raciocinar não somente em termos de competências, mas em termos de profissionalismo. Essa abordagem mais global permite reencontrar o sujeito portador e produtor de competências. A economia das competências não se reduz à economia dos saberes, e as competências nada são sem as pessoas. A competência não tem existência material independente da pessoa que a coloca em ação. O mercado de trabalho vai solicitar profissionais que fazem uso dos recursos de sua personalidade. E o que buscam os assalariados é uma nova identidade profissional, que dê sentido aos saberes e às competências que adquirem e que aumente suas chances de empregabilidade. A competência individual ou coletiva é uma abstração, certamente útil, mas uma abstração. Somente as pessoas existem. Refletir sobre o que deve caracterizar o profissional dos anos vindouros é não apenas

<sup>8</sup> International Organization for Standardization (ISO), fundada em 1946, em Genebra, na Suíça. Foi criada com o propósito de desenvolver um sistema de normas de gestão que pudessem ser adotadas por todos os países do mundo. As normas podem ser utilizadas por qualquer organização como ferramenta para aprimorar a gestão, a qualidade e a satisfação de clientes ou usuários.

considerar a necessidade de retorno do sujeito, mas também contribuir para ela. (LE BOTERF, 1997, p. 11).

Inúmeras empresas abandonaram ou suspenderam os mecanismos de gestão previsional e preventiva dos empregos. O recrutamento externo passou a vigorar em segundo plano, e muitos diretores apostam na capacidade de adaptação dos empregados para reconstruir a empresa do futuro com os trabalhadores do presente, sendo imperativo para as empresas conhecer e gerenciar as competências dos empregados para a produção flexível (LE BOTERF, 1997).

O profissionalismo é reconhecido por uma combinação singular de competências; a competência coletiva de uma equipe emerge da combinação das competências e do profissionalismo de seus membros; a competência-chave de uma empresa é o resultado da combinação das competências dos indivíduos, de seu profissionalismo e das competências coletivas das unidades e das equipes. E do êxito combinatório que depende a emergência de uma competência em outro nível. (LE BOTERF, 1997, p. 11).

Desse modo, não caberia mais restringir a identidade do profissional ao referencial do "saber-fazer" de um ofício. Em referência a Pierre Lévy, "*o irredutível à automatização: ou seja, o laço social, o relacional*" revelou-se contrário às representações mais difundidas das competências e sua redução à economia de saberes. Para ele, um indivíduo seria único e intercambiável e o profissionalismo e as competências ligavam-se às pessoas — jamais à substitutibilidade delas.

Insistiu que *competências* seria a capacidade de um indivíduo de colocar em prática, em um contexto determinado, tudo o que sabe. Contexto esse, geralmente, marcado pelas relações de trabalho e por imprevistos delas decorrentes. Aos profissionais seria exigida sua capacidade de mobilizar o conjunto dos recursos, inclusive de sua personalidade, para encontrar solução para resolver um problema ou reagir a uma situação advinda da gênese cliente-empresa.

O profissional dá um sentido à sua ação confrontando seus valores com a realidade das situações nas quais intervém. Ele saberá questionar-se. A ética é uma busca: ela é ponto de partida e está sempre além de um regimento. O profissional é capaz de uma reflexão ética. Os valores, os compromissos, os princípios diretivos são apenas um pretexto para essa reflexão. A conduta do profissional não é ditada de antemão: sua orientação na vida diária está sempre se definindo. Os valores permanecem abstratos e não têm caráter operatório. Definidos prévia e independentemente de toda ação concreta, eles não permitem escolher entre diferentes alternativas. Estas resultaram de modo provisório, do confronto dos valores e da situação. (LE BOTERF, 1997, p. 23).

Segundo Le Boterf (1997), diferentemente da noção teórica de profissão, o *profissional* não pertence necessariamente a uma ordem. Contudo, espera-se dele que

se refira não somente a uma dimensão moral-deontológica, mas, também, a uma ética. O profissional não possui somente um ofício, mas certo nível de excelência no exercício desse ofício.

Procurar um profissional é procurar um sujeito que alcançou certo domínio do ofício, é referir-se a uma escala de exigência. Fazer a apreciação "este mecânico é um profissional" significa distinguir o ofício (mecânico) e seu nível de domínio (profissionalismo). O profissional se encontra na situação de definir sua identidade não somente em relação a um campo de competências, mas também pelo que é capaz de realizar. (LE BOTERF, 1997, p. 23).

Um profissional reconhecidamente "competente" seria capaz de agir sobre um duplo conjunto moral e ético incorporado às suas aptidões, experiências e recursos de ação disponíveis. Capaz de ultrapassar o estágio de iniciante e atingir um grau suficiente de autonomia na condução de suas atividades profissionais, ainda que diante de situações complexas.

Sobre essa distinção, acrescentamos: "*no plano da ética, estamos numa perspectiva de um juízo crítico, próprio da filosofia, que quer compreender, quer buscar o sentido da ação*" (RIOS, 1999, p. 24, grifo nosso). Isso porque a ética não se confunde com a moral, ela investiga os valores e os problematiza numa reflexão crítica sobre a dimensão moral do comportamento do indivíduo.

As proposições da ética devem ter o mesmo rigor, a mesma coerência e fundamental das proposições científicas. Ao contrário, os princípios, as normas ou os juízes de uma moral demanda não apresentam esse caráter. Não existe uma moral científica, [...]. A moral não é ciência, mas objetivo das ciências, e, neste sentido, é por ela estudada e investigada. A ética não é a moral e, portanto, não pode ser reduzida a um conjunto de normas e prescrições; sua missão é explicar a moral efetiva [...]. A ética pode servir para fundamentar uma moral, sem ser em si mesma normativa ou preceptiva. (VÁZQUEZ, 1975, p.13).

A moral indica o comportamento esperado. A ética fundamenta o valor que direciona o comportamento, a historicidade dos valores da identidade do profissional em relação ao produto, resultado, serviço ou projeto entregue. Ao profissional seria requerida ética para contribuir com eficiência em processos interofícios em interoperação<sup>9</sup>, não limitados ao posto de trabalho porque não estariam mais fixados dentro ou fora da organização.

Sobre a presença da ética como dimensão da competência, "[...] não se faz política sem competência e não existe técnica sem compromisso; além disso, a política

<sup>9</sup> A interoperabilidade é a capacidade de diversos sistemas e organizações trabalharem em conjunto (interoperar), de modo a garantir que pessoas, organizações e sistemas computacionais interajam para trocar informações de maneira eficaz e eficiente.

é também uma questão técnica e o compromisso sem competência é descompromisso" (SAVIANI, 1983, p. 134, grifo nosso). Saviani (1983) ressalta a importância do resgate da relação técnica-ética-política na discussão sobre a competência.

Ademais, a isso acrescentamos:

A mutabilidade real das coisas não se compatibiliza com uma imutabilidade conceitual. Na verdade, as referências nunca estão prontas. Elas se inserem no processo social porque nascem dele e dele são expressão. Ora, o processo social é mutável, e o é também porque incorpora elementos de conhecimento, nascidos da reflexão. (CURY, 1985, p. 15).

Portanto, sem dúvidas, a técnica, a ética e a política não são apenas referências de caráter conceitual, pois elas devem permear nossa vivência real, aderindo-se em toda prática cotidiana. A nossa reflexão sobre elas nos permite perceber a consistência da nossa própria conceituação que se articula com a ação em um processo permanente de transformação social (RIOS, 1999).

Segundo Le Boterf (1997), o profissionalismo não poderia excluir a referência a um ofício de origem, fonte de identidade e comunidade de competências. Assim, ao profissional seria esperada dupla característica de domínio de suas competências e da autonomia em relação a elas, a capacidade para se adaptar às mudanças de emprego ou a novos setores de atividades, "empregabilidade".

A empregabilidade não se reduz à adaptabilidade a um posto de trabalho. Ela se define menos em relação a um emprego determinado do que em relação à capacidade interna que a pessoa tem para construir competências pertinentes em relação a novos empregos. Isso não significa que a empregabilidade seja responsabilidade apenas da pessoa. A organização na qual ela se situa e age deve, igualmente, favorecer essa empregabilidade. (LE BOTERF, 1997, p. 34).

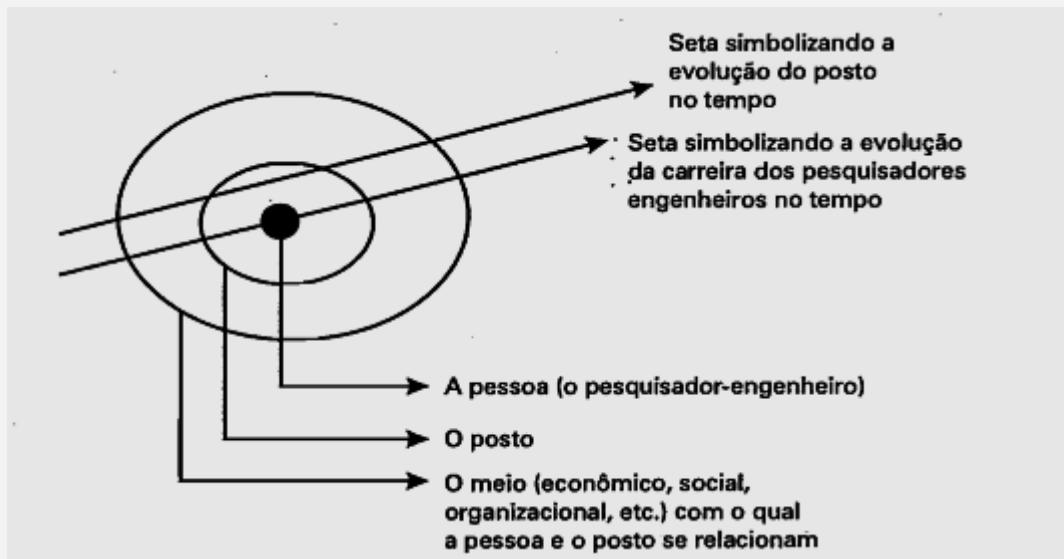
Acostada a essa noção, temos a situação profissional:

Uma situação profissional é constituída por um conjunto de missões, funções e tarefas que o sujeito deve assegurar não somente em seu emprego, mas em relação com os outros atores, os outros empregos e a empresa ou organização em seu conjunto. As tarefas profissionais requeridas não são necessariamente tarefas precisas, particulares, mas também papéis e funções almejados. Uma situação profissional é um posto que estabeleça correlações e é, também, um posto em evolução: a situação profissional se modifica sob a influência de fatores de evolução (tecnológicos, econômicos, organizacionais, evolução das demandas dos clientes e parceiros, etc.). (LE BOTERF, 1997, p. 24).

Para Le Boterf (1997), as atividades requeridas de um profissional não seriam mais lineares, óbvias, precisas ou particulares, porque deles serão exigidas novas funções e papéis. Assim, na abordagem sistêmica do ofício, não haveria espaço para a

lógica estreita de postos de trabalho. Logo, de um operador seria esperada sua capacidade de intervir na gestão de processos recorrentes ou não recorrentes.

Acrescentou, ainda, que o trabalho gradativamente assumiria um caráter coletivo para o qual a comunicação e o cooperativismo constituiriam exigências aos indivíduos. Ademais, esse movimento, segundo Le Boterf (1997), seria denominado “requisito” tanto para as atividades prescritas quanto para as atividades esperadas, ainda que não fossem designadas previamente. A ilustração a seguir evidencia um exemplo de movimento de evolução elaborado por Le Boterf (1997).



**Figura 1:** O conceito de situação profissional

**Fonte:** Le Boterf (1997, p. 24).

As situações profissionais correspondem às “situações reais” de um posto de trabalho. As situações reais permitiriam a elaboração de uma cartografia de “situações profissionais típicas”, constituintes de famílias, de situações profissionais próximas por seus objetivos, atividades e pelas competências requeridas dos indivíduos (LE BOTERF, 1997).

Le Boterf (1997) defendeu que a “cartografia” das situações profissionais típicas ao centro de onde a pessoa exerceria seu ofício constituiria seguimento de evolução e a distinção deveria favorecer evoluções e dinamicidade, e não a imobilização da pessoa em uma divisão social do trabalho.

Desse modo, inferiu que “situações profissionais típicas” constituem “alvos” das competências requeridas dos indivíduos e que esses deveriam adquirir. Elas seriam responsáveis pela distinção entre “o requisito e o prescrito”, origem da

compreensão de que o taylorismo-fordismo estaria inadaptado para o século XXI, mesmo que uma grande empresa o conservasse ou a ele retornasse.

O impacto provocado pelas novas tecnologias, a escalada da complexidade dos problemas, as mudanças nos sistemas de valor, os anseios e aspirações dos indivíduos os levariam à execução de instruções transmitidas, questionando as restrições da noção de posto de trabalho (LE BOTERF, 1997).

Por conclusão, dos indivíduos seria exigida sua capacidade de análise, diagnóstico, conhecimento de procedimentos e instrumentos para a interpretação de informações e tomada de decisões. Por fim, ao trabalhador, a qualificação para realizar um trabalho; ao profissional, as competências para saber agir e administrar com eficácia uma situação profissional.

## >> Deixando a conversa em aberto

A gestão por competências constitui mola propulsora de todo o sistema de gestão de pessoas contemporâneo, sendo apenas um instrumento a mais na gestão. Assim, o gerenciamento das competências possibilita que as práticas organizacionais sejam direcionadas para uma gestão mais efetiva e compatível com a estratégia competitiva da organização.

A abordagem das competências em organizações públicas pode ainda não se constituir inovação, na medida em que ela intensifica o controle social sobre o trabalhador, advindo da flexibilização do trabalho. Ademais, para ela ser considerada inovação na gestão, seria necessário romper com os princípios da racionalização do trabalho que fragmenta e retira dos trabalhadores a possibilidade de criar, gerenciar e melhorar seu trabalho.

Considerando que a dificuldade em tratar o tema atinge tanto a esfera acadêmica quanto o contexto organizacional, vislumbra-se que a Gestão de Competências pode se constituir um emaranhado de práticas ricas, mas, por vezes, contraditórias, e essa pluralidade demanda às organizações a implementação de práticas apropriadas ao seu contexto.

## >> Referências

- BALZAN, C. S. **Os desafios da implantação e implementação da pedagogia histórico-crítica nos anos iniciais do ensino fundamental em Itaipulândia.** 2014. Dissertação (Mestrado em Educação) – Centro de Educação, Comunicação e Artes, Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Cascavel, 2014.
- BRYAN, N. A. P. **Educação, trabalho e tecnologia.** Tese (Doutorado em Educação) – Faculdade de Educação, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 1992.
- CHOMSKY, Noam. **Linguagem e pensamento.** Tradução: Francisco M. Guimarães. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 1971.
- CURY, Carlos Roberto Jamil. **Educação e contradição.** São Paulo: Cortez/Autores Associados, 1985.
- DEPRESBITERIS, Léa. **Avaliação na educação profissional:** a busca da integração de saberes. Pinhais: Melo, 2011.
- DOLZ, J. **Gêneros orais e escritos na escola.** Tradução: Roxane Rojo e Glaís Sales Cordeiro. São Paulo: Mercado de Letras, 2004.
- FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o Conceito de Competência. **RAC-Revista de Administração Contemporânea**, Maringá, Edição Especial, p. 83-196, 2001.
- LE BORTEF, G. **Compétence et navigation professionnelle.** (1997, 1999, 2000). Traduzido para **Desenvolvendo a competência dos profissionais** por Patrícia Chittoni Ramos Reuillard. 3. ed. rev. e ampl. Porto Alegre: Artmed, 2003.
- PARENTE, C. **Construção social das competências profissionais:** dois estudos de caso em empresas multinacionais do sector da metalomecânica. 2004. Tese (Doutorado em Educação) - Faculdade de Letras, Porto, 2004.
- RIOS, Terezinha Azevedo. **Ética e competência.** 7. ed. São Paulo: Cortez, 1999.
- ROVAL, Esméria. Introdução. In: ROVAL, Esméria (org.). **Competência e Competências:** contribuição crítica ao debate. São Paulo: Cortez, 2010.
- SAVIANI, Dermeval. **Escola e Democracia.** São Paulo: Cortez, 1983.
- SAVIANI, Dermeval. Competência Política e Compromisso Técnico (o pomo da discórdia e o fruto proibido). **Educação & Sociedade**, Campinas, n.15. Cortez-CEDES, 1983.
- TAYLOR, Frederick Winslow. **Princípios de administração científica.** Rio de Janeiro: Presidência da República-DASP, 1948.
- TOMASI, Antônio de Pádua Nunes. Qualificação ou competência? **Revista Educação Tecnológica**, Belo Horizonte, v.7, n.1, p. 51-60, jan./jun. 2002.
- VÁZQUEZ, A. S. **Ética.** 2. ed. Tradução: João Dell'Anna. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1975.