

# UM ESTUDO SOBRE COMPETÊNCIA NO TRABALHO E NOVOS PARADIGMAS ORGANIZACIONAIS À LUZ DO MODELO IMBA

A STUDY ABOUT COMPETENCE AT WORK AND NEW ORGANIZATIONAL PARADIGMS  
BASED ON THE IMBA-MODEL

Francisca Talitta Muniz Saboya<sup>1</sup> Elisangela de Castro Freitas Oliveira<sup>2</sup>

## Resumo

Esta pesquisa surge a partir de reflexões teóricas e de práticas sobre competências para o trabalho, especificamente, competências adequadas e ideais para os colaboradores, para a consecução de objetivos organizacionais e suas relações com as definições e utilizações do conceito no âmbito do modelo IMBA (Integração de pessoas com deficiência no mercado de trabalho) sobre competências para o trabalho, que traz definições sobre competências e sua forma de aplicação na busca da adequação de pessoas aos seus postos de trabalho. Foram elaborados questionamentos baseados na teoria vigente e no modelo nomeado para nortear a atual pesquisa, assim resumidos: questões sobre as transformações no mundo do trabalho, sobre o próprio conceito de competência e sua inserção nos novos paradigmas organizacionais e a forma de identificação e operacionalização de competências no nível individual. Após uma abordagem de cunho teórico, foram aplicados um questionário e uma entrevista com os temas mencionados. Os dados foram levantados, tratados e analisados qualitativamente, o que viabilizou a identificação de determinadas competências relevantes para cada grupo de colaboradores e suas respectivas percepções na organização abordada sobre a forma de seleção dessas competências. Foi realizado um mapeamento das competências na situação real de trabalho a partir de material baseado no modelo IMBA. O conceito, conforme descrito e trabalhado no nomeado padrão ajudou no mapeamento de competências e na sua análise pelos colaboradores participantes. Foi alcançado o objetivo central da pesquisa de relacionar o tema das competências, a partir da análise de uma situação real organizacional, com os instrumentos do modelo IMBA.

**Palavras-chave:** competências individuais; IMBA; competências; adequação laboral.

## Abstract

This research arises from reflections on theoretical and practical skills for work, specifically, appropriate skills and ideal for employees to achieve organizational objectives and their relationship with the definitions and uses of the concept under the model IMBA on working skills (Integration of persons with disabilities in the labor market), that brings definitions of competence and its mode of administration in the pursuit of appropriate people to their jobs that were the starting point of this study. Some questions were mapped based on current theory and the project itself nominated for this research, summarized as follows: questions about the changes in the workplace, the concept of competence and its insertion into the new paradigms and organizational form of identification and operationalization of skills at the individual level. After a theoretical approach through contributions of various kinds and especially from the IMBA project, we applied a questionnaire and an interview with the matters referred, whose treatment had qualitative data collected for subsequent analysis. It was possible to identify specific skills relevant to each group of employees surveyed in the organization and their perceptions of these employees on how to select these skills. As the project took an IMBA mapping skills in a real work situation addressed. The concept, as described and IMBA worked on the project can be translated into reality and helped the local organizational skills mapping and analysis by participating employees. It can be argued that the study achieved the goal of relating the issue of skills, from the analysis of a real organization with the tools of the IMBA model.

**Keywords:** individual skills; IMBA; skills; work adaptation.

<sup>1</sup> Mestranda do curso de Psicologia da UFC. Psicóloga Organizacional. Email: talittams@yahoo.com.br

<sup>2</sup> Mestranda do curso de Psicologia da UFC. Psicóloga Clínica e Organizacional. Email: elisangelacastro.psicologia@hotmail.com.

## 1 - INTRODUÇÃO

Este estudo nasce de reflexões sobre práticas no âmbito organizacional em conjunto com as questões teóricas acerca da temática das competências, especificamente, competências adequadas e ideais para os colaboradores e a consecução de objetivos organizacionais.

Debruçando-se sobre a literatura referente ao campo das competências, é possível identificar a relevância desses construtos para novos desafios de trabalho. Em um ambiente cercado de demandas por competências individuais, faz-se necessário um aprofundamento teórico na área e o desenvolvimento de uma pesquisa em situações reais de trabalho, para a geração de novos conhecimentos, que contribuam com o tema das competências de uma forma geral.

Foram elaboradas questões sobre as transformações no mundo do trabalho, sobre o próprio conceito de competência e sua inserção nos novos paradigmas organizacionais e aportes metodológicos para a identificação de competências individuais. Após essa abordagem de cunho teórico através de contribuições de diversas naturezas, como revistas científicas, livros, pesquisas na internet e documentos empresariais, foi desenvolvida uma pesquisa empírica correspondente às reflexões teóricas sobre a temática tratada.

Uma pesquisa de campo realizada diretamente com os funcionários que compõem o quadro de uma organização escolhida para esse fim lança luz à problemática das competências, que tem sido amplamente abordada e descrita em perspectiva teórica, mas carece de um reforço empírico e de estudos práticos que levem em conta organizações locais. Desta forma, procurou-se pesquisar o que significam as competências para essas pessoas no seu contexto profissional e como suas relações com os resultados de trabalho.

Este estudo não objetiva esgotar o assunto das competências, mas colaborar para a sua abordagem e esclarecimento, levando-se em conta experiências reais de trabalho dentro de um recorte profissional e organizacional que contribua para novas reflexões e o desenvolvimento de trabalhos futuros.

## 2 - OBJETIVOS

### Geral

Relacionar competências individuais e organizacionais com a realização e o desempenho no trabalho a partir da percepção de um grupo de colaboradores em funções técnicas específicas.

### Específicos

- Descrever o conceito de competência e relacioná-lo ao mundo do trabalho na contemporaneidade
- Investigar as competências necessárias ao grupo de colaboradores pesquisados
- Relacionar essas competências com o sucesso e a realização das pessoas pesquisadas.
- Apresentar nova ferramenta e proposta teórica que auxilie na identificação de competências individuais.

## 3 - REVISÃO DA LITERATURA

Transformações do mundo do trabalho e os novos paradigmas organizacionais

Novos valores, expectativas, paradigmas, tendências e o processo natural de renovação e de adaptação das organizações a uma economia globalizada e competitiva exigem uma busca incessante por metodologias e abordagens do processo de trabalho que correspondam e atendem a essas mudanças.

As pessoas acompanham as mudanças nesse contexto atual de informação e conhecimento, os profissionais redesco-

brem valores e buscam maior autoconhecimento e qualificação, seguindo as exigências do mercado de trabalho hodierno, investindo em conhecimentos, habilidades e atitudes, buscando gerenciar sua própria carreira para, dessa forma, continuarem empregáveis.

Percebe-se que após as transformações tecnológicas, com a revolução da automação, com o processo de globalização e diversificação dos negócios, houve uma quebra no paradigma taylorista-fordista, caracterizado pela parcialização das tarefas, separação entre planejamento e execução e redução do ciclo de trabalho (Codo, 1996), rompendo com uma lógica mecanicista no ambiente laboral. Identifica-se o surgimento de novas perspectivas para lidar com as subjetividades nas organizações. Consequentemente, fatores subjetivos como percepções, emoções, interesses e motivações tornam-se pontos-chave para o gerenciamento do trabalho do indivíduo. Portanto, na era pós-fordista, os conceitos de potencialidades, subjetividade e seu reconhecimento tornam-se relevantes na esfera do trabalho. (Filippi, 2005).

Diante de um mercado turbulento, globalizado e competitivo, conforme apontado por Nardi (2006) emergiram novas relações de trabalho: formas alternativas de contratação (flexíveis e temporárias), subcontratação, terceirização, variações de remuneração, *home office* e a fragilidade do movimento sindical que contribuíram para a mudança da formação clássica na relação trabalho/emprego, caracterizada pela precarização do trabalho. Portanto, "As novas formas de organização do trabalho demandam um trabalhador mais flexível, com habilidades pessoais e de relacionamento que permitam o trabalho em equipe, as quais são consideradas tão importantes quanto às habilidades técnicas para a função" (Nardi, 2006, p.66).

Vale a pena ressaltar que o trabalho é aqui concebido como um conjunto de

atividades exercidas pelo homem - seja na produção, gestão ou transformação dos recursos da vida em sociedade - em busca de um determinado fim. No entanto, suas implicações vão além. O trabalho possui sua conotação existencial na medida em que os indivíduos se sentem produtivos por terem uma função, um emprego, uma rotina corporativa. É também fator de inclusão social e de reconhecimento pessoal.

O trabalho que é desenvolvido dentro das organizações é visto como uma série de tarefas, obrigações, rotinas, prescrições, um conjunto de atividades em busca de um objetivo determinado que pode trazer consigo sentido para o indivíduo e ser um fator de inclusão social e reconhecimento pessoal. Pode, portanto, corresponder ao que foi dito anteriormente: um conjunto de atividades para a obtenção de objetivos com múltiplas implicações.

Nesse âmbito, as capacidades do indivíduo que trabalha e ocupa algum posto organizacional encontram uma relação muito próxima de suas competências. Daí a relevância da compreensão e efetiva demarcação desse conceito para a identificação de outros fatores da sua vida organizacional, como por exemplo, a tradicional discussão sobre indivíduo, trabalho, adequação, bem estar e realização.

O conceito de competências e os novos paradigmas organizacionais

O conceito de competência pode ser abordado em sua relação direta com o conceito de trabalho. Após a II Guerra Mundial houve uma intensificação na busca de informações sobre a contribuição do trabalho das pessoas no âmbito organizacional. Com o surgimento de um mercado cada vez mais globalizado, conjuntamente com as mudanças tecnológicas e a mundialização dos negócios, emergiram grandes transformações no ambiente de negócios, gerando forte competitividade no mundo corporativo, com novas situações para o alcance de metas, pressão sobre o tempo, equipes

reduzidas, mas com altas performances e flexibilização das relações de trabalho, resignificando as formas de abordagem do cliente e do mercado, no sentido de satisfazer suas necessidades. Estes fatores também contribuíram para uma nova visão do sujeito dentro do ambiente organizacional como também em novas abordagens para lidar com estas perspectivas.

O conceito de competências tem tradição e está relacionado à evolução histórica do trabalho. Diante dos novos paradigmas organizacionais, a noção de competência recebeu, contudo, um novo significado.

A definição de competência pode ser considerada, em si, abstrata, tendo sido, num primeiro momento, relacionada com o domínio de determinado assunto. Tal conceito foi incorporado à linguagem organizacional com intuito de caracterizar a pessoa capaz de realizar eficientemente determinado ação. Conforme Le Boterf (citado por Fleury & Fleury, 2001, p. 187), “competência é um saber agir responsável e que é reconhecido pelos outros. Implica saber como mobilizar, integrar e transferir os conhecimentos, recursos e habilidades, num contexto profissional determinado”.

Na visão de Zarifian (2001), define-se competência como a capacidade de mudança de comportamento das pessoas frente às tarefas relacionadas ao trabalho que exerce e na forma como as organiza, caracterizando-a como:

- (i) A competência é o “tomar iniciativa” e o “assumir responsabilidade” do indivíduo diante das situações profissionais com as quais se depara;
- (ii) a competência é um entendimento prático de situações que se apóia em conhecimentos adquiridos e os transforma na medida em que aumenta a diversidade das situações e
- (iii) a competência é a faculdade de mobilizar redes de atores em torno das mesmas situações, é

a faculdade de fazer com que esses atores compartilhem as implicações de suas ações, é fazê-los assumir áreas de co-responsabilidade. (p.74)

Corroborando com essas ideias, a noção de competência engloba três aspectos: o conhecimento, referente ao domínio que uma pessoa tem sobre determinado assunto, ou seja, o saber; a habilidade, definida como colocar em prática uma ação, saber fazer; e a atitude, relacionada ao querer fazer ou fazer acontecer por parte do indivíduo. Desta forma, a atitude pode ser também compreendida “a um sentimento ou à predisposição da pessoa, que influencia sua conduta em relação aos outros, ao trabalho ou a situações.” (Carbone, Brandão, Leite & Vilhena, 2009, p. 45). Essas iniciais formam o acrônimo CHA, conhecido como o CHA das competências.

Dentro da definição de Carbone et al. (2009, p. 43),

A competência, então, é aqui entendida não apenas como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para exercer determinada atividade, mas também como o desempenho expresso pela pessoa em um dado momento contexto, em termos de comportamentos e realizações decorrentes da mobilização e aplicação de conhecimentos habilidades e atitudes no trabalho.

O conhecimento técnico e a qualificação do indivíduo, tratados de forma isolada, não garantem que ele exerça suas funções com competência. Para que as competências individuais sejam observadas ou visualizadas, é preciso que suas atitudes e o conhecimento social reflitam o seu conhecimento técnico e suas habilidades. Dessa forma, é possível garantir uma

perspectiva integradora da noção de competências, relacionada com aplicação dos conhecimentos, habilidades e atitudes no trabalho que geram um desempenho profissional, expresso através de comportamentos, realizações e resultados. (Carbone et al., 2009).

Dentro da perspectiva de Le Boterf (2003), a competência é como um saber agir e agir com pertinência. Esta se evidencia na própria ação do indivíduo, implicando, portanto, que este tem que saber o que fazer no momento exato, devendo ultrapassar os conceitos existentes, escolher alternativas, encadear ações de forma adequada e saber tomar iniciativas em situações de urgência e de instabilidade; deve também, saber combinar recursos e mobilizá-los em um contexto profissional; deve saber transpor inclusive, este contexto.

Portanto, ser competente não depende de fórmulas pré-existentes, mas sim, de saber colocar sua competência com habilidade de forma recombinaada ou revista para diferentes situações. E, ainda, não basta ter os conhecimentos e habilidades necessárias, mas saber organizá-los e empregá-los de modo eficaz em uma atividade profissional (Le Boterf, 2003).

Relacionando a noção de competência com o âmbito organizacional, esta pode ser visualizada como “a capacidade individual de assumir um trabalho, envolvendo-se nele; de tomar iniciativas, buscando respostas adequadas aos eventos emergentes, indo além do repertório existente; de responsabilizar-se pela execução de forma a atender as especificações e expectativas dos clientes” (Zarifian, 2001, p. 68).

Mediante os conceitos apresentados, a palavra competência tem diversos sentidos; alguns relativos ao próprio sujeito, quando são referentes ao grau de conhecimentos, habilidades e atitudes; e outros, quando se referem à tarefa e aos resultados, estes, mais ligados à organização como um todo.

Portanto, as competências podem ser classificadas em dois aspectos: no nível pessoal, referente às competências dotadas pelo indivíduo e no âmbito organizacional, conhecidas também como competências organizacionais ou *core competences*.

Dentro da visão conceitual de Ruas (2001), existem três dimensões que caracterizam a noção de competências: dimensão essencial das competências; dimensão das competências funcionais, que são relativas às competências necessárias ao desempenho da organização; e a dimensão das competências individuais propriamente ditas.

As competências humanas ou individuais podem ainda ser classificadas como técnicas, gerenciais e psicossociais. Apesar da dimensão individual, podem exercer importantes influências no desenvolvimento das competências dos grupos ou até mesmo da organização.

Vale ressaltar que as competências tendem a variar segundo os sujeitos, tanto em relação às funções que ocupam, como também em relação às performances deles esperadas. Cita-se Dutra (2004, p. 76), valorizando o que ele opina sobre o assunto:

as competências individuais exigidas não são as mesmas para todas as pessoas que mantêm relação de trabalho com a organização; as diferenças dizem respeito à natureza das atribuições e responsabilidades da pessoa. É comum haver um conjunto de habilidades requeridas de uma pessoa que ocupa uma posição gerencial, difere do conjunto requerido da pessoa que ocupa uma função técnica.

Com relação às competências essenciais, estas diferenciam a empresa perante seus concorrentes e clientes, compondo a razão de sua sobrevivência. Devem estar presentes em todas as áreas, grupos e pessoas da organização e estar atreladas

à visão estratégica. Já as competências funcionais são específicas a cada uma das áreas vitais da organização, fundamentais para existência do negócio e representam os atributos necessários para o funcionamento da instituição.

Fleury e Fleury (2004), também dão suas contribuições a este trabalho, fazendo referência a competência em um conjunto de conhecimentos, habilidades e recursos que agreguem valor tanto ao indivíduo como à organização.

Agregar valor, denotando que o desenvolvimento e a combinação de competências individuais devem resultar no desenvolvimento de competências organizacionais essenciais, alinhadas à estratégia organizacional, tem relevância para o desenvolvimento da organização.

Conforme colocado por Carbone et al. (2009), a gestão por competências propõe uma aproximação das competências existentes no âmbito organizacional àquelas realmente necessárias para o alcance dos objetivos organizacionais, estimulando também o desenvolvimento de seu capital humano (referente a competências individuais).

Ao unir as competências individuais e organizacionais obtém-se uma verdadeira gestão estratégica de pessoas, conciliando ambas as competências com foco nos avanços organizacionais e no desenvolvimento do indivíduo. As organizações competentes devem repensar em suas ações estratégicas, competir não mais apenas mediante produtos e serviços, mas por meio de competências, buscando atrair e desenvolver pessoas com combinações de capacidades complexas, desenvolvendo competências individuais, atendendo, consequentemente, suas *core competences*.

IMBA: contribuições para elaboração de perfis de competências

O modelo IMBA<sup>3</sup> (Integração de pessoas com deficiência no mercado de trabalho) teve origem nos estudos e trabalhos realizados em organizações alemãs com a finalidade de buscar soluções para a dificuldade de adaptação e colocação de pessoas no ambiente de trabalho. O instrumento pode ser utilizado para auxiliar a pessoa diante de um processo de reabilitação e de integração no contexto do trabalho. (Glatz, Mozdzanowski & Tupinambá, 2011).

Conforme descrito por Glatz & Schian (2007) e nos escritos do *Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung* (1996), a elaboração de perfis de exigências e de capacidade se torna necessária e o IMBA pode fornecer um padrão que se constitui dos seguintes itens:

1. Fornece um catálogo de características referentes ao trabalho nos campos da postura corporal, mobilidade do corpo, mobilidade de partes do corpo, informação, características complexas, influências ambientais, organização do trabalho e qualificações-chave ou características psíquicas.
2. Oferece ferramentas de avaliação para a abordagem dessas características, baseadas em anamnese e dados levantados. As características avaliadas de uma pessoa formam o perfil de capacidade IMBA e as características avaliadas do posto de emprego formam o perfil de exigência IMBA.
3. Descreve a sistemática da comparação entre os perfis de exigência e de capacidade, realizando a comparação de perfis.

<sup>3</sup> IMBA é o acrônimo para a denominação original em alemão: *Integration von Menschen mit Behinderungen in die Arbeitswelt*.

Fundamentado nesses itens podem ser identificadas algumas necessidades de ação, gerando recomendações nos campos da promoção de capacidades, adaptação de exigências e/ou na disponibilização de ajuda e remanejamento interno nas organizações.

Para apurar as capacidades e exigências, remete-se especialmente aos seguintes procedimentos padronizados: capacidades físicas, capacidades sociais e análise de exigência profissional.

O instrumento IMBA trata de características pessoais relacionando-as com características do posto de trabalho. Essas características pessoais são denominadas pelo IMBA como qualificações-chave que traz o trabalhador e podem ser abordadas para fins de adequação ao seu posto de trabalho atual ou pretendido.

No atual estudo dar-se-á destaque às características referentes ao trabalho no âmbito específico das nomeadas qualificações-chave, que compreendem os fatores psíquicos e sociais, pelo fato de estarem mais próximos dos estudos da psicologia organizacional e do trabalho e também pelo fato de atenderem mais de perto os objetivos do estudo de competências individuais. Esses fatores formam o perfil de competência padronizado pelo IMBA para o trabalho e se constituem de vinte e quatro características já definidas no modelo.

(vide Anexo 1) **no final:**

Assim, pretende-se alinhar os estudos sobre competências aos fatores de perfis apresentados pelo IMBA para a realização de uma análise teórica e prática mais aprofundada que possa disponibilizar conhecimentos para a construção de saberes na área da psicologia organizacional e do trabalho e mais especificamente sobre o conceito de competência e sua importância para a realização pessoal e profissional.

## 4 - METODOLOGIA

Classificação da pesquisa, instrumentos e limites

O método de pesquisa utilizado é de natureza qualitativa, usado tanto na coleta de dados como na análise e apresentação dos resultados. A orientação metodológica deste trabalho recorreu ao método qualitativo, pois, conforme Minayo (1994, p. 21):

A pesquisa qualitativa responde a questões muito particulares. Preocupa-se com um nível de realidade que não pode ser quantificado. Ou seja, ela trabalha com um universo de significados, motivações, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis.

A pesquisa qualitativa proporciona melhor visão e compreensão do contexto do problema. Para Malhorta (2001), pesquisa qualitativa é a metodologia de pesquisa não-estruturada, exploratória, baseada em pequenas amostras que proporcionam *insights* e compreensão do contexto do problema. Por se tratar de uma pesquisa qualitativa, cuja finalidade é trabalhar com as opiniões de pessoas que a comporão, estudar situações particulares, seus significados, motivos, valores e atitudes (Minayo, 2004), percebe-se que o instrumento da entrevista melhor se adequará para alcance dos objetivos.

Para efeito deste estudo, utilizou-se a pesquisa de campo do tipo exploratória e descritiva, que proporciona maior compreensão e familiaridade do contexto ou problema a ser estudado, visando torná-lo mais claro.

A pesquisa exploratória proporciona uma visão geral para o entendimento

de um dado problema ou situação. A fim de justificar tal escolha é importante ressaltar, nas idéias de Gil (1996, p.45) que “estas pesquisas têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. Pode-se dizer que estas pesquisas têm como objetivo principal o aprimoramento de idéias ou a descoberta de intuições”.

Para a realização da pesquisa de campo, optou-se por investigar uma organização social (OS's), na cidade de Fortaleza. Estas instituições são caracterizadas como organizações sem fins lucrativos e não-governamentais, e se distinguem por gerar serviços de caráter público e compõem o Terceiro setor. Este pode ser conceituado a partir de um conjunto de organizações dotadas de autonomia e administração própria que apresentam a proposta de atuar espontaneamente junto à sociedade, dispendo-se ao seu aperfeiçoamento, ao bem-estar social e à prática de ações para diminuir desigualdades sociais (Tachizawa, 2002).

Tal se justifica pelo preconceito que é muito identificado no âmbito das organizações sociais que compõem o Terceiro setor, em contraponto ao setor privado. Neste espera-se uma priorização do tema da competência para o vislumbre do sucesso organizacional e pessoal, no entanto, quando se trata do serviço público, se limita a um conformismo e dissociação do tema da produtividade, da realização ou da performance pessoal e/ou organizacional. É mais do que ora de tornar o tema algo corriqueiro e relevante também no contexto das organizações não privadas.

Portanto, surgem questionamentos sobre a temática das competências dentro deste contexto laboral específico: Quais as relações e percepções que imperam nessa instituição quando o tema é competências pessoais para o trabalho e bom atendimento ao público e à sociedade por ela permeada?

A instituição escolhida é composta por 70 funcionários e permitiu o acesso e a formação do público necessário ao estudo, bem como, a abordagem dos sujeitos pertinentes e de situações reais necessárias para a investigação, isto é, para a análise da relação e pertinência do termo competência no desempenho e na realização pessoal e organizacional. Ou seja, por meio dessa pesquisa, foi possível se questionar e analisar as competências desses trabalhadores, suas percepções, suas relações com a realização pessoal e profissional bem como sua pertinência à organização em si.

A amostragem foi intencional (Marconi & Lakatos, 1996), composta por funcionários nível gerencial (3 gestores), estratégico (2 especialistas de nível superior) e operacional (4 colaboradores), que se disponibilizaram em participar deste estudo. Gênero e idade, apresentados apenas como informações complementares e ilustrativas, não foram critérios de escolha, pois não importavam para a análise do tema em questão.

Esta pesquisa limitou-se à aplicação de dois instrumentos: um questionário estruturado composto por 24 competências, embasados teoricamente nas qualificações-chaves propostas pelo IMBA e uma entrevista.

A entrevista semi-estruturada foi aplicada em fase posterior ao questionário a fim de coletar dados sobre as competências que apresentaram maior importância para cada nível do grupo pesquisado. Para análise destas informações utilizou-se de análise de conteúdo (Bardin, 1977), caracterizada como um...

[...] conjunto de técnicas de análise das comunicações que, através de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, visa obter indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos

relativos às condições de produção e recepção (variáveis inferidas) dessas mensagens (p.69)

Uma vez que o objetivo deste estudo era a obtenção de informações através das pessoas entrevistadas e seus discursos, o método exposto, uma vez proporcionar acesso aos sentidos do grupo pesquisado, denotou adequação e propriedade.

### Resultados e discussão

A partir dos dados coletados e com o processo de análise dos questionários, foi possível observar competências que apresentaram maior tendência em cada grupo. Para tanto, foi utilizado um tratamento estatístico simples em Excel. Inicialmente, seguem informações relevantes sobre o público pesquisado:

**Tabela 1**

Características e agrupamento da amostra

Referente aos três grupos, seguem as competências que apresentaram maior tendência em cada nível:

**Tabela 2**

Competências apresentadas como relevantes em cada grupo

Percebe-se uma diferenciação entre as competências apontadas como relevantes, já que essas mantêm relações com as atribuições e responsabilidades exigidas em cada área de atuação. Ou seja, competências como liderança e planejamento de trabalho tendem a ser mais necessárias para cargos do nível gerencial e estratégico, por atuarem diretamente com equipes se comparado ao pessoal de nível operacional.

Constatou-se que as competências mais frequentes nos três grupos foram: iniciativa, capacidade de comunicação, solu-

ção de problemas e pontualidade. Ao serem visualizadas como relevantes pelos três níveis da instituição, essas competências poderiam ser agrupadas para compor as competências essenciais da organização, segundo a percepção do público considerado, pois devem estar presentes em todas as áreas da organização e contribuir para o alcance dos objetivos institucionais.

Vale à pena ressaltar que a aplicação do instrumento nessa etapa da pesquisa serviu também para demonstrar a clareza do seu conteúdo e de sua linguagem, uma vez que os respondentes, quando questionados, não apresentaram quaisquer dúvidas sobre os termos descritos e as competências conforme definidas no questionário. A ausência de dificuldades de compreensão denota a pertinência da tradução do instrumento IMBA a partir do original em alemão realizado por equipe que inclui os autores do presente estudo, um passo relevante para a sua introdução e utilização na realidade local.

Em seguida, foi realizada a etapa de entrevista individual, com um colaborador de cada nível (gerencial, estratégico e operacional), composta por seis perguntas abertas, quando foram apresentadas as competências de maior percentual em cada grupo, com intuito de explorar e conhecer sua relevância para cada um dos níveis pesquisados.

Como este estudo apresentou foco nas competências individuais, foi definido como domínio e tema geral “Competências” e, como categorias de análise e consequentes, “Desempenho” e “Desenvolvimento”.

**Tabela 3**

Resumo geral das categorias

Referente à relevância das competências apresentadas, observou-se em todos os níveis, que a mobilização dessas competências no trabalho tende a facilitar o andamento dos processos, trazendo o ques-

to pertinência em relação às competências apresentadas. Quanto ao impacto que nomeadas competências podem acarretar no desempenho, houve, para sua identificação, uma referência entre alinhamento do perfil de competências e exigências de função:

*É exatamente a presença dessas competências que leva à alta performance. São necessárias para a antecipação de soluções, desenvolvimento dos processos, coesão da equipe, foco e priorização de objetivos. Enfatizo que é o conjunto das competências e não a presença isolada das mesmas que alavanca a gestão. (Fonte: entrevista - colaborador no nível gerencial)*

Na subcategoria “Alcance de metas e superação de desafios”, os respondentes ressaltaram que tais competências podem dar suporte nas atividades diárias, trazendo soluções, contribuindo para o crescimento pessoal e organizacional.

*Para um profissional que tem em seu repertório essas competências, é possível entender novas mudanças, novas regras e novas formas de trabalho, como uma oportunidade de crescimento e a possibilidade da superação de desafios. Assim, o trabalho poderá ter respostas mais eficazes, facilitaria o alcance das metas pois, profissionais comprometidos com a organização certamente tem a preocupação com suas metas. (Fonte: entrevista - colaborador do nível operacional)*

No aspecto “desenvolvimento”, todos os participantes ressaltaram a possibilidade do desenvolvimento destas competências no próprio local de trabalho, ressaltan-

do que o exercício das atividades e funções já contribui para esse fim. Afirmam, ainda, que há sempre uma necessidade de desenvolvimento em algumas competências específicas, situação esta que poderia ser auxiliada através de um programa de educação corporativa em nível institucional.

Ao serem investigados sobre a implantação de um plano de desenvolvimento utilizando esta ferramenta de mapeamento com as competências apresentadas, os colaboradores relataram a necessidade, importância e efetividade de uma participação direta neste processo, conforme colocado na fala do colaborador do nível estratégico: *Depois de fazer um Planejamento Estratégico, a Instituição desenvolve um modelo de Gestão por Competência incluindo um programa de desenvolvimento de trainee, de lideranças baseados em competências.* (Fonte: entrevista)

De acordo com a fala dos pesquisados, tal metodologia poderia trazer um diferencial competitivo para instituição no mercado, em conjunto com um modelo de gestão integrado através das competências:

*Seria bem interessante que o mapeamento de competências necessárias para um bom desempenho das nossas atividades, fosse elaborado com a participação dos colaboradores, só na prática diária de nossas atividades é que percebemos o que realmente falta e precisa ser melhorado. Acho que nos sentiríamos bem mais motivados por poder participar de decisões e elaborações como essas. Acredito que em forma de pesquisa organizacional, ou até mesmo em horário reservado para debatermos tal assunto, talvez conseguíssemos fazer esse mapeamento com a colaboração de todos. (Fonte: entrevista - colaborador do nível operacional)*

A partir do que foi exposto, percebe-se um bom grau de aceitação em todos os níveis institucionais para implementação de uma metodologia de mapeamento de competências, em conjunto com um programa posterior de desenvolvimento, que agreguem as percepções, demandas e dificuldades sentidas na ótica do trabalhador, fazendo com que este seja também peça fundamental na elaboração de um planejamento estratégico dentro da área de gestão de pessoas.

## 5 - CONSIDERAÇÕES FINAIS

As pessoas são dotadas de competências, fornecedoras dos conhecimentos, habilidades, atitudes e, sobretudo, o mais importante aporte para as organizações: a inteligência que proporciona decisões racionais e que imprime significado e rumo aos objetivos organizacionais. Portanto, o conceito de competência transcende o conhecimento sobre algo, engloba também a atitude e habilidade. O saber ser competente envolve a busca pela excelência, por um diferencial além de comprometimento com o que se faz.

O desafio atual das organizações está em agregar valor as suas atividades e transformar seu capital humano no diferencial competitivo. Trata-se de uma gestão com as pessoas, percebidas no âmbito das competências com potencialidades diversas.

Este estudo inicia uma breve reflexão e conceituação sobre a noção de competências, corroborando com a discussão das constantes mudanças no mundo do trabalho e suas relações com a psicologia organizacional, como também, na própria constituição do sujeito trabalhador diante dessas novas demandas laborais.

Como o propósito desta pesquisa foi identificar as competências relevantes em cada grupo de colaboradores de uma instituição, juntamente com sua percepção

sobre a escolha dessas competências, percebe-se que a metodologia utilizada tende a facilitar os procedimentos de mapeamento de competências, pois oferece um conjunto de qualificações-chave já definidas e que podem ser adequadas de acordo com a realidade percebida em cada organização. Outro fator relevante foi trazer a percepção dos colaboradores para auxiliar diretamente neste processo.

Diante desse entendimento, conclui-se que o alinhamento entre os estudos da visão psicossocial, competências e IMBA permite a obtenção de indicativos para a construção de saberes e práticas no âmbito da psicologia organizacional e do trabalho, especialmente aqueles versados com o tema das competências para o trabalho e seus consequentes.

## 6 - REFERÊNCIAS

- Anneken V. (2006). *Entwicklung und Überprüfung eines Assessmentmoduls zur FCE-basierten Beurteilung arbeitsbezogener Leistungsfähigkeit anhand des IMBA-Verfahrens*. Köln: Deutsche Sporthochschule.
- Bardin, L. (1977). *Análise de conteúdo* (70 ed). São Paulo: edições Persona.
- Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung (Hrsg.) (1996). *IMBA - Integration von Menschen mit Behinderungen in die Arbeitswelt*. Loseblattsammlung, Bonn.
- Carbone, P. P., Brandão, H. P., Leite, J. B. D., & Vilhena, R. M. (2009). *Gestão por competências e gestão do conhecimento* (3<sup>a</sup>. Ed). Rio de Janeiro: editora FGV.
- Codo, W. Um diagnóstico do trabalho (em busca do prazer) (1996). In: Tamayo, A., Borges-Andrade, J. E., & Codo, W. (Orgs). *Trabalho, organizações e cultura*. Associação Nacional de Pesquisa e Pós-graduação em Psicologia. Coletâneas da Anpepp, 11, pp. 36-55.

- Dutra, J. S. (2004). *Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna*. São Paulo: Atlas
- Filippi, G. (2005). *Trabajo y subjetividad: ¿el nuevo sujeto laboral?* Ficha de cátedra. Buenos Aires. Recuperado em 23 de março de 2011 de [www.psi.uba.ar/academica/.../040.../trabajosubjetividad.doc](http://www.psi.uba.ar/academica/.../040.../trabajosubjetividad.doc).
- Fleury, M. T. L., & Fleury, A. (2001). Construindo o conceito de competência. [Versão Eletrônica] *Revista de Administração Contemporânea (RAC)*, Edição Especial, pp 183-196.
- Fleury, M. T. L., & Fleury, A. (2004). *Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira* (3ª. Ed). São Paulo: Atlas.
- Glatz, A., Mozdzanowski, M., & Tupinambá, A. C. R. (2011). IMBA – Um instrumento para a prática do profissional de trabalho na empresa. *Revista de Psicologia*, 2, (2 no prelo).
- Glatz, A., & Schian, H.-M. (2007). IMBA – Integration für Menschen mit Behinderungen in die Arbeitswelt; In: Diagnostische Verfahren in der Rehabilitation; Reihe: Diagnostik für Klinik und Praxis; Hogrefe, Göttingen.
- Gramigna, M. R. *Modelo de competências e gestão dos talentos* (2ª. Ed). São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- Lê Boterf, G. (2003). *Desenvolvendo as competências dos profissionais* (3ª. Ed). Porto Alegre: Artmed.
- Limonge-França, A. C. *Comportamento Organizacional: conceitos e práticas* (1ª.Ed) São Paulo: Saraiva, 2006.
- Malhorta, N. K. (2001). *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada* (3ª. Ed). Porto Alegre: Bookman.
- Marconi, M. A., & Lakatos, E. M. (1996). *Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragem técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados* (3ª. Ed) São Paulo: Atlas.
- Minayo, M. C. S. (Org.) (1994). *Pesquisa social: teoria, método e criatividade* (16ª. Ed) Petrópolis: Vozes.
- Minayo, M. C. S. (2004) *O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde* (8ª. Ed). São Paulo: Hucitec.
- Nardi, H. C. (2006). *Ética, trabalho e subjetividade: trajetórias de vida no contexto das transformações do capitalismo contemporâneo*. Porto Alegre: Editora da UFRGS.
- Ruas, R. (2001). *A Gestão das competências gerenciais e a aprendizagem nas organizações*. Apostilado, Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, PPGA/UFRGS, Porto Alegre, Brasil.
- Sternberg, R. J. *Psicologia Cognitiva*. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 2000.
- Tachizawa, T. (2002). *Organizações não-governamentais e Terceiro setor*. São Paulo: Atlas.
- Zarifian, P. (2001). *Objetivo competência: por uma nova lógica*. São Paulo: Atlas.

Anexo 1

- |                                 |                                |
|---------------------------------|--------------------------------|
| 1. Iniciativa                   | 13. Aprender/ Fixar na memória |
| 2. Planejamento de trabalho     | 14. Tolerância a insucesso     |
| 3. Compreensão                  | 15. Disposição a organização   |
| 4. Atenção                      | 16. Solução de problemas       |
| 5. Persistência                 | 17. Pontualidade               |
| 6. Imposição                    | 18. Tempo de reação            |
| 7. Liderança                    | 19. Autonomia                  |
| 8. Capacidade de comunicação    | 20. Diligência                 |
| 9. Concentração                 | 21. Trabalho em equipe         |
| 10. Capacidade de crítica       | 22. Mudança/ reorganização     |
| 11. Controle crítico            | 23. Responsabilidade           |
| 12. Capacidade de ser criticado | 24. Imaginação                 |

Tabela 1 – Características e agrupamento da amostra

	GRUPO 1	GRUPO 2	GRUPO 3
NÍVEL	Gerencial	Estratégico	Operacional
CARGOS	Gestão	Especialistas: Psicologia	Agentes de seleção
TEMPO DE SERVIÇO	Média de 21 anos	Média de 17 anos	Média de 1 ano
ESCOLARIDADE	Superior completo Pós-graduação	Superior completo Pós-graduação	Superior Incompleto Superior completo

Tabela 2 – Competências apresentadas como relevantes em cada grupo

GRUPO 1	GRUPO 2	GRUPO 3
1. Iniciativa,	1. Iniciativa,	1. Iniciativa,
2. Planejamento de trabalho,	2. Planejamento de trabalho,	2. Compreensão,
3. Compreensão,	3. Liderança,	3. Atenção,
4. Liderança,	4. Capacidade de comunicação,	4. Capacidade de comunicação
5. Capacidade de comunicação,	5. Capacidade de ser criticado,	5. Controle crítico,
6. Capacidade de crítica,	6. Disposição a organização,	6. Capacidade de ser criticado
7. Solução de problemas,	7. Solução de problema,	7. Aprender/ fixar na memória
8. Pontualidade,	8. Pontualidade,	8. Disposição a organização,
9. Trabalho em equipe	9. Diligência,	9. Solução de problema,
10. Responsabilidade	10. Mudança/reorganização	10. Pontualidade,
	11. Responsabilidade.	11. Autonomia,
		12. Diligência
		13. Mudança/reorganização
		14. Responsabilidade.

Tabela 3 – Resumo geral das categorias

Competências	
Categoria	Subcategorias
Desempenho	- Relevância das competências - Impacto no trabalho - Alcance de metas e superação de desafios
Desenvolvimento	- Qualidade das tarefas - Plano de desenvolvimento - Local de trabalho

## **Anexo 1: Definições das qualificações chave do modelo IMBA**

1) Iniciativa: este fator consiste em disponibilizar a energia psíquica necessária para a realização da atividade de trabalho exigida;

2) Planejamento do trabalho: consiste na organização e estruturação de uma tarefa de trabalho solicitada considerando as condições técnicas, administrativas e pessoais visando uma interação ótima dos elementos para um resultado eficiente.

Gramigma (2007, p.45) reforça este conceito definindo-o como a “[...] capacidade para planejar as ações para o trabalho, atingindo resultados por meio do estabelecimento de prioridades, metas tangíveis, mensuráveis e dentro de critérios de desempenho válidos”.

3) Compreensão: é a necessidade de dever reconhecer, entender sinais relevantes para a atividade de trabalho (processos observados, informações lidas/ouvidas, associações) captando-os, além disso, no seu significado. Compreensão está em função da respectiva manifestação dos componentes: tempo, exatidão, abrangência;

4) Atenção: é a percepção de vários sinais do ambiente de trabalho e, se for o caso, a reação a estes. Inclui também a necessidade de dar atenção a vários sinais de fontes diferentes ao mesmo tempo (atenção dividida).

Esse conceito é fundamentado por Sternberg (2000, p. 78) ao definir que “[...] é o fenômeno pelo qual processamos ativamente uma quantidade limitada de informações do enorme montante de informações disponíveis através de nossos sentidos, de nossas memórias armazenadas e de outros processos cognitivos”;

5) Persistência: considera o trabalho contínuo e sem interrupção das tarefas pertencentes à atividade;

6) Imposição: realiza no trabalho, de forma apropriada, objetivos e avaliações próprios, relevantes para o trabalho e ideias práticas de ação junto com outros ou através de outros que, senão, teriam seguido tendências próprias;

7) Liderança: é a capacidade de colocação dos funcionários na realização das tarefas de modo conveniente, de acordo com as suas habilidades e qualificações; criação de uma atmosfera de trabalho produtiva; tomar decisões; fazer valer exigências; organizar a realização das tarefas e analisar a situação do cumprimento das tarefas.

Limongi-França (2006, p.55) acrescenta que “[...] liderança é um processo

social em que se estabelecem relações de influências entre as pessoas. O núcleo desse processo de interação humana é composto pelo líder ou líderes, seus liderados, um fato e um momento social”;

8) Capacidade de comunicação: deve-se iniciar e realizar interações relevantes para o trabalho com clientes, contratantes de dentro ou de fora da empresa (trabalho em

equipe). Não faz parte desta capacidade a interação referente a problemas com funcionários ou colegas;

9) Concentração: é o direcionamento arbitrariamente a atenção aos conteúdos imediatamente referentes à execução própria do trabalho. Faz parte a necessidade do direcionamento da atenção a sinais importantes no trabalho excluindo ao mesmo tempo os sinais não importantes para o trabalho;

10) Capacidade de crítica: é a análise e a avaliação dos comportamentos de outros no contexto do processo de trabalho e o resultado do trabalho em relação à correção técnica, bem como em, se for o caso, dever avisar outros sobre erros;

11) Controle crítico: analisa e avalia os comportamentos próprios no contexto do processo de trabalho e o próprio resultado do trabalho em relação à correção técnica;

12) Capacidade de poder ser criticado: permite que os outros analisem e avaliem os comportamentos da pessoa no contexto do processo de trabalho e o resultado do trabalho dessa pessoa em relação à correção técnica;

13) Aprender/fixar na memória: é a compreensão de informações relevantes para o trabalho, habilidade de gravá-los na memória e disponibilizá-los em momento oportuno. É determinado pela respectiva manifestação dos componentes: velocidade de aprendizagem, volume e complexidade do material.

Sternberg (2000, p. 204) enfatiza esse conceito ao definir que “[...] memória é o meio pelo qual você recorre às suas experiências passadas a fim de usar essas informações no presente. Como um processo, a memória refere-se aos mecanismos dinâmicos associados à retenção e à recuperação da informação sobre a experiência passada”

14) Tolerância a insucesso: deve dedicar-se a uma tarefa de trabalho constantemente, mesmo que sua realização não seja garantida;

15) Disposição de manter a ordem: manter os meios e materiais de trabalho no posto específico em bom estado e com a organização acordada;

16) Solução de problemas: reconhecer a tempo questões e situações novas, captando o significado destas, e resolvê-las em prazo apropriado utilizando diversas estratégias (criatividade, análise, planejamento, etc.) de acordo com os requerimentos técnicos e pessoais. Tais questões podem consistir em tarefas novas, conflitos interpessoais, a falta de meios que até então eram utilizados para realizar a ordem de trabalho.

Sternberg (2000, p. 336) reforça este conceito e complementa ao estabelecer que “[...] as etapas fundamentais da resolução de problemas são identificação do problema, definição e representação do problema, construção de estratégias, organização da informação, alocação de recurso, monitorização e avaliação”.

17) Pontualidade: é a observação dos prazos acordados (hora do trabalho, hora do intervalo, prazo de fornecimento, entre outros);

18) Tempo de reação: saber reagir em segundos a todos os sinais relevantes para o trabalho;

19) Autonomia: tomar e concretizar decisões relevantes para o trabalho. Esta capacidade contém a exigência de dever agir de forma autorresponsável;

20) Diligência: executar os trabalhos de forma prudente e conscienciosa;

21) Trabalho em equipe: consiste em realizar em conjunto um trabalho solicitado, dependendo imediatamente de colegas, funcionários e superiores, aceitando reciprocamente as propriedades e qualidades pessoais.

Corroborando com essa definição, Gramigma (2007, p. 45) enfatiza que é a “[...] capacidade para desenvolver ações compartilhadas, catalizando esforços por meio da cooperação mútua”.

22) Reorganização/adaptabilidade: adaptar-se em tempo adequado à mudança de tarefas de trabalho e/ou condições de trabalho.

Em afinidade com essa definição Gramigma (2007, p. 44) conceitua esse fator com a “[...] capacidade para adaptar-se oportunamente às diferentes exigências do meio, sendo capaz de rever sua postura diante de novas realidades”;

23) Responsabilidade: responder pela realização do resultado de trabalho acordado em conformidade com acordos técnicos e de tempo. Fazem parte dos acordos técnicos os seguintes itens: a qualidade do resultado do trabalho; o trato consciencioso dos recursos; a confiabilidade (em relação a tempo e conteúdo) na cooperação com outros; o comportamento prudente para evitar danos a pessoas e impedimentos do processo de trabalho e o conhecimento das respectivas prescrições de segurança e capacidade de aplicá-las;

24) Imaginação: tornar presentes realisticamente as diferentes propriedades de objetos (formas, cores, tamanhos, tons etc.), procedimentos e estruturas relevantes para o trabalho e antecipar os resultados de processos criativos.

Fonte: Glatz, Mozdzanowski e Tupinambá (2011).