

**XVII CONSEC – 26 A 29/05/2010 – FORTALEZA/CE**  
**ARTIGO CIENTÍFICO CLASSIFICADO EM PRIMEIRO LUGAR PARA APRESENTAÇÃO ORAL**

**COMPETÊNCIAS BASEADAS EM COMPORTAMENTOS DE ENTREGA E MODELO DE  
CARREIRA PROTEANO: DESAFIOS PARA AS PROFISSIONAIS DE SECRETARIADO.**

**Maria Alice de Moura**

E-mail: [alicemoura@bdmg.mg.gov.br](mailto:alicemoura@bdmg.mg.gov.br)

E-mail: [alice.moura@terra.com.br](mailto:alice.moura@terra.com.br)

**Fátima do Espírito Santo Soares**

[fatimaess@gmail.com](mailto:fatimaess@gmail.com)

## **RESUMO**

O presente trabalho teve como objetivo identificar e caracterizar os desafios percebidos pelas profissionais de secretariado em relação ao processo de desenvolvimento de suas competências, levando em consideração o modelo de carreira proteano. No que tange à metodologia, a presente pesquisa enquadrou-se como exploratório-descritiva e estudo de caso. Para o universo, foi selecionado um grupo de secretárias em uma empresa do setor siderúrgico situada em Minas Gerais. Infere-se que os conceitos de gestão por competências e competências comportamentais são aplicáveis na empresa, mesmo levando-se em consideração variações no tamanho e complexidade de dependência e do mercado no qual está localizada. Os resultados do trabalho permitiram afirmar que o desenvolvimento da gestão por competências e de carreira das profissionais de secretariado acompanharam as mudanças do mercado e dispõem de ferramentas que atendem às demandas dessas profissionais e da V&M do Brasil. Por fim, pode-se concluir que o desafio para o grupo de secretárias da siderúrgica é criar um ativo profissional de agregação de valor às competências das profissionais no gerenciamento de processos e especificidades da empresa.

**Palavras-Chave:** Competências; Carreira Proteana; Comportamentos de Entrega.

## **1 INTRODUÇÃO**

Neste trabalho propôs-se identificar e caracterizar os desafios percebidos pelas profissionais de secretariado em relação ao processo de desenvolvimento de suas competências, levando em consideração o modelo de carreira proteano.

A carreira, segundo Hall (1996 *apud* FONTENELLE, 2005, p.10), "se constrói a partir de um novo mito: o "Mito de Proteu". Baseado em Hall (1996), que teria sido o autor do conceito de "carreira proteana", Martins (2001, p.32) buscou entender se os profissionais brasileiros estariam apresentando:

um comportamento proteano; ou seja, se seriam versáteis, flexíveis, adaptáveis, hábeis em planejar a carreira com base em uma visão de futuro compatível com seus objetivos de vida e se tomariam a decisão de mudar de emprego e redefinir sua carreira caso se dessem conta que esses objetivos não estariam sendo alcançados.

Para tanto, antecipou-se em considerar que as secretarias são profissionais que atingem seus objetivos por meio do modelo de carreira proteano. O desempenho de suas atividades, entre tantas, implica a responsabilidade em tomar decisões, alocar recursos, orientar atividade de outros, sempre

buscando atingir seus objetivos. Os profissionais que supervisionam as atividades das outras pessoas e responsáveis pelo alcance dos objetivos nas empresas são denominados gestores ou também administradores (ROBBINS, 2002).

As atividades desenvolvidas pelas profissionais de secretariado para lidar com a empresa exigem sua familiarização com a mesma e competência em administrar a partir do conhecimento aplicado nas diversas situações do cotidiano da empresa, ressalta Barnard (1999).

É nesse contexto que está inserido o Grupo de Melhorias do Secretariado (GMS), grupo especial de trabalho entre as profissionais de secretariado da empresa siderúrgica em estudo. O GMS nasceu, oficialmente, no almoço em comemoração ao Dia da Secretária em 1º de outubro de 2003. O Diretor Presidente definiu a sua composição com seis membros. A coordenação do trabalho é feita pela secretária da Presidência, que, também, é o elo entre a Diretoria, o Departamento de Desenvolvimento de Pessoas e o GMS. A supervisão do trabalho é feita pela Analista de Recursos Humanos.

No momento atual, na visão da empresa, elas têm papel estratégico, sendo gestoras ativas do conhecimento e da informação nas áreas em que atuam, sendo a missão do GMS promover o desenvolvimento integral do profissional de secretariado das empresas do grupo siderúrgico em questão.

As mudanças no perfil das profissionais de secretariado foram muitas e algumas dessas profissionais souberam como se adequar e se atualizar frente ao novo papel exigido pelo mercado. Em muitos casos, as mudanças exigidas no perfil e performance da profissional fazem com que ela atue mais como agente de seus processos de mudança profissional. Cuidar da carreira profissional tornou-se uma obrigação pessoal e intransferível. O mercado de trabalho exige que as profissionais tenham um plano de carreira estruturado e ativo e adotem práticas de gestão baseado em competências (PEREIRA, 2004).

Observa-se, entretanto, que o modelo de competência tem se limitado à identificação de profissionais dotados de Conhecimentos, Habilidades e Atitudes (CHAs) requeridos (ZARIFIAN, 2001). Porém, as empresas não têm conseguido explorar todo o potencial que tais modelos oferecem. Constata-se que as políticas e práticas de gestão não têm evoluído de forma a dar efetivo apoio ao desenvolvimento e à aplicação das competências demandadas, o que, por sua vez, poderia catalisar os processos de modernidade organizacional.

Por meio da construção de modelos que reconhecem a definição de competências como possibilidade de proporcionar ganhos organizacionais, é possível recompensar o esforço dos indivíduos. Nesse prisma, a gestão de competências visa a aproximar os objetivos organizacionais e os pessoais (profissionais). Essa diferenciação facilita a compreensão do tema competência e suas dimensões: a organizacional e a das pessoas.

A competência, diferenciada como gerencial e individual, a princípio definida apenas como um conjunto de CHAs de um indivíduo, passa, com o aumento dos estudos na área, a apresentar novas noções, que vão além dessa simples definição. E começam a envolver outros aspectos também importantes, tais como: desempenho, capacidade de realizar determinada atividade em função de um contexto organizacional, efetividade, utilização ótima de recursos, inclusão da relação trabalhado/trabalho num enfoque mais social.

Lévy-Leboyer (1997, p. 46 *apud* RODRIGUES, 2004) percebe competências como sendo um vínculo entre as “atividades a serem exercidas e os comportamentos colocados em prática para fazê-lo, por uma parte, e as qualidades individuais necessárias para comportar-se de maneira satisfatória, por outra”.

Uma das formas mais utilizadas para a descrição do resultado esperado num modelo de competências é por meio da especificação dos comportamentos que representam entrega ou resultados. A inter-relação desses três fatores (competência, comportamento e resultado), segundo Barbosa, Ferraz e Lopes (2002), está associada a um processo que percebe a importância do desenvolvimento da competência do indivíduo e as práticas organizacionais convergem para a valorização do comportamento mensurável, traduzido em desempenho e resultados.

Neste prisma, a preparação das profissionais adequadas às empresas tem se colocado como um desafio para as profissionais de secretariado, abrindo “espaço” para a necessidade de se estudar em profundidade e de se verificar como e de que forma essas profissionais estão se desenvolvendo, diante de tais exigências, quanto às suas competências. É o momento de atribuir a essas competências o lugar que lhes cabe nas práticas organizacionais correntes, ao se analisar como as competências têm sido efetivamente formadas no GMS e como têm sido absorvidas e modificadas no mercado.

Nesse sentido, observa-se que as profissionais do GMS desenvolvem diversificada “gama” de soluções acerca da temática competência e carreira. Tal iniciativa evoluiu no referido GMS a partir do questionamento sobre o escopo mais amplo de gestão baseada em competências e de carreira.

Assim, novas competências precisam ser incorporadas à carreira das profissionais de secretariado, para que as mesmas sejam adequadas à nova realidade.

Ao definir este tema como prioritário para o estudo, objetivou-se identificar possíveis contribuições, numa tentativa de aprofundar a análise sobre o tema que vem se sobressaindo no mercado empresarial.

Entende-se que uma das contribuições deste trabalho está na reflexão crítica que o trabalho busca empreender sobre os mecanismos que as profissionais de secretariado podem criar e utilizar em relação ao processo de desenvolvimento de suas competências, bem como especificar as interferências ocorridas em sua carreira.

Este estudo busca inovar, uma vez que o secretariado também é uma área pouco contemplada com estudos científicos no Brasil. Assim, o trabalho ora proposto torna-se relevante no sentido de colaborar com o desenvolvimento científico, pois o cotejo da teoria com a realidade tem permitido a obtenção de resultados significativos nesta ordem.

A partir destes pressupostos, e com apoio na revisão da literatura, pretende-se apresentar os desafios percebidos pelas profissionais de secretariado em relação ao processo de desenvolvimento de suas competências, levando em consideração o modelo de carreira proteano.

## **2 MARCO TEÓRICO**

### **2.1 Carreira**

A carreira é definida por Martins (2001) como uma série de experiências e de aprendizados pessoais, relacionados ao trabalho ao longo da vida. O autor observa que, no passado, os estudos de carreira enfocavam os cargos e ocupações do indivíduo, enquanto que na atualidade se dirigem às suas percepções e autoconstruções dos fenômenos de carreira.

Hall (1996 *apud* KILIMNIK *et al.*, 2006, p.5) entende a carreira proteana como “uma série de experiências e de aprendizados pessoais, relacionados ao trabalho ao longo da vida.”

A denominação proteana deriva do Deus grego Proteus que, de acordo com a mitologia, possuía a habilidade de mudar de forma segundo a sua vontade e circunstância. Partindo do Mito de Proteus: Deus marinho, filho de Netuno e de Tétis, tinha como função guardar os rebanhos de focas e outros animais do mar pertencentes a seu pai. Entretanto, para obter suas predições era necessário acorrentá-lo enquanto dormia. Nesta ocasião, Proteus metamorfoseava-se em animais, vegetais, fogo e água. Se o interessado não se assustasse e o mantivesse preso, ele retornava à forma original e respondia todas as perguntas (MARTINS, 2001).

Na carreira proteana, o indivíduo troca as relações de lealdade pela utilidade, programando-se para viver com autonomia (HALL 1996 *apud* FONTENELLE, 2005).

Para Hall (1996), o Mito de Proteu revela elementos que podem ser metaforicamente observados no profissional contemporâneo que tem a habilidade de gerenciar sua própria carreira. O profissional proteano é o profissional empregável que toma para si a responsabilidade pela sua própria carreira, visualizando o mercado de trabalho e não uma empresa específica. A empresa é apenas uma alternativa possível, não a única. Esses elementos estão descritos no Quadro 1.

<b>PROTEU</b>	<b>PROFISSIONAL PROTEANO</b>
Dom da adivinhação, habilidades de prever o futuro.	Habilidade de planejar a carreira com base em uma visão de futuro compatível com seus objetivos de carreira e vida.
Habilidade de mudar a forma física.	Versatilidade, flexibilidade e adaptabilidade.
Decisão de fugir dos mortais que o importunam.	Decisão de mudar de emprego ou redefinir a carreira quando esses não o aproximam dos seus objetivos de carreira e vida.
Transformação em animais perigosos para afastar os mortais inoportunos.	Utilização de suas habilidades e competências para atingir seus objetivos de carreira e vida.

Quadro 1 – O Mito de Proteu e a gestão de carreira  
Fonte: Martins (2001, p.161).

Ao propor essa mudança na visão de carreira, Hall (1996) argumenta que o principal objetivo de uma carreira é o sucesso psicológico do indivíduo, um “sentimento de orgulho” e realização pessoal por alcançar seus objetivos de vida, “felicidade” familiar, paz interior, entre outros, em contraposição à perspectiva tradicional de sucesso que buscava a escalada dos níveis hierárquicos em uma empresa.

Destes conceitos sobre a carreira, merecem destaque também àqueles relacionados à investigação das características ou aos valores individuais que se estabelecem durante a formação de uma carreira ou na relação indivíduo-trabalho.

Para Schein (1996), a âncora de carreira de uma pessoa é o seu autoconceito, consistindo da autopercepção dos talentos e habilidades, assim como os seus valores básicos e, mais importante, o desenvolvimento do senso de motivação e necessidade enquanto fazem parte da carreira. Desta forma, uma vez que o autoconceito está constituído, funciona como uma força estabilizadora, uma âncora, e pode ser visto como as motivações e os valores que levam a pessoa a não desistir quando é forçada a fazer uma escolha. Algumas pessoas, de acordo com o autor, não estão cientes da sua “âncora de carreira” antes de serem forçadas a tomar uma decisão relacionada ao autodesenvolvimento, à família ou à própria carreira.

Para o autor é importante conhecer a própria âncora de carreira para escolher sabiamente quando escolhas tiverem que ser feitas.

A trajetória da carreira profissional deve levar em consideração os propulsores da carreira, que são as características pessoais que permitem ampliar a complexidade do trabalho e o valor das contribuições que podem ser dados à empresa e ao ambiente social onde está inserido o indivíduo.

## **2.2 Função e papel do gestor**

O cenário econômico atual apresenta uma competição acirrada por mercados, vivenciando uma economia, por muitas vezes, instável e exige das empresas rápidas mudanças na tecnologia, no capital financeiro, na gestão administrativa, tornando imprescindível a qualificação dos colaboradores, objetivando alcançar êxito no desempenho de suas atividades.

É possível manter essa afirmação a partir do pensamento de Drucker (2001), quando este argumenta que o mundo encontra-se instável devido às mudanças profundas e, por isso, pleno de incertezas, o que resulta na necessidade de criar novas competências para os profissionais, em todas as áreas. Nesse contexto, faz-se necessário preencher e até ultrapassar a lacuna existente quanto à capacitação gerencial; necessita-se da formação de executivos com padrão de excelência profissional, isto é, pessoas com visão e preparo para administrar negócios, com sucesso.

Assim, num mercado de negócios cada vez mais competitivo, segundo Lezana (1999), a ação do gestor é de fundamental importância para o sucesso empresarial, na medida em que procura

estabelecer níveis de qualidade e produtividade que possam assegurar avanços significativos no processo de aperfeiçoamento contínuo da organização. Para tanto, é necessário que os executivos estejam aptos a desenvolver suas atividades de forma a conduzir de maneira satisfatória os rumos da empresa.

Para Barnard (1999), a função básica do gestor é manter um sistema de esforços cooperativos, o que é essencial para a sobrevivência da organização. Essa função básica consiste na capacidade de tomar decisões que dizem respeito à coordenação da atividade organizada; a partir desta destacam-se três subfunções:

- a) criação e manutenção de sistemas de comunicação - corresponde à coordenação dos esforços num sistema cooperativo, no qual se encontram os gestores, o que significa afirmar que, neste sentido, a função básica do gestor é servir como canal de comunicação, tornando-se essencial para o funcionamento eficaz da empresa;
- b) promoção de garantia dos serviços fundamentais à empresa cumpridos pelos indivíduos - consiste em assegurar os serviços essenciais para cada pessoa na empresa, trazendo-as para a relação cooperativa por meio de um bom recrutamento, indução, supervisão e controle da manutenção do moral, da fixação de incentivos, educação, treinamento, enfim, tudo o que caracteriza a Administração de Pessoal;
- c) formulação de propósitos, objetivos e fins da organização e do trabalho a ser feito - a partir da fixação dos propósitos gerais do esforço cooperativo formal é que surgirão objetivos específicos, ordenados no tempo e em seqüência lógica, os quais irão levar a ações detalhadas que, únicas, deverão retornar ao propósito geral.

Barnard (1999) afirma, ainda, que é pela combinação destas funções, em um sistema de trabalho, que se constrói uma empresa, portanto, as funções, separadamente, são meros elementos num todo orgânico.

Na visão de Stewart (1998), o trabalho do gestor deve ser compreendido por meio dos conceitos de cargo e de agenda, no qual o cargo é representado pelas demandas, restrições e escolhas e a agenda refere-se ao processo pelo qual o gestor opta o que fazer, isto é, pelo conjunto de estratégias pessoais para atingir as metas em seu trabalho.

Pode-se afirmar que o perfil das profissionais de secretariado compreende o dimensionamento das responsabilidades, conhecimentos, qualificações, aptidões e requisitos exigidos por um cargo, os quais representam a capacitação necessária ao desempenho do ocupante. Esse perfil comporta a ampliação de perspectivas do seu campo de trabalho, além de novas exigências em face das transformações sociais, tecnológicas, de carreira, entre outras, ou seja, em todo o universo que compreende o mercado de trabalho.

### **2.3 Processo de desenvolvimento com foco em competências**

A utilização da noção de competências nas organizações tem sido caracterizada pela implementação de modelos de gestão baseados nas competências organizacionais e individuais, tendo inicialmente sido aplicada às atividades de treinamento e desenvolvimento (BITENCOURT, 2001; BITENCOURT; BARBOSA, 2004).

O treinamento e desenvolvimento do trabalhador ocupam papéis importantes no conjunto de práticas que Bastos (2006) denomina gestão de pessoas em contextos organizacionais. Seus impactos são fundamentais tanto para interação entre indivíduo-trabalho quanto para as relações entre organização e seus contextos, garantindo-lhes, ou não, produtividade e competitividade.

Os conceitos de complexidade e de espaço ocupacional para ampliar a compreensão da gestão de pessoas com base em competências são utilizados por Dutra (2004), que prioriza a dimensão organizacional, a qual vai ser referência ao investimento e à avaliação do desenvolvimento profissional. A competência pode, portanto, ser compreendida como a interação de CHA, que é necessário para que as pessoas desenvolvam suas atribuições e responsabilidades.

Dutra (2002) ainda define como desenvolvimento de pessoas a capacidade de assumir atribuições e responsabilidades em níveis de complexidade. Verifica-se que as empresas e a sociedade caminham para mais complexidade tecnológica e das relações. As empresas estão percebendo a necessidade de estimular e apoiar o contínuo desenvolvimento de pessoas como forma de manter suas vantagens competitivas. As pessoas, ao mesmo tempo, buscam seu contínuo desenvolvimento para obter mais segurança quanto à inserção no mercado de trabalho.

Assim, aumenta a ênfase nas competências, concentrando-se naquelas que permitem a distinção da organização perante seus competidores. Com isso, percebe-se mais preocupação com a competência do fator humano e com a importância do desenvolvimento das pessoas para alcançarem determinados objetivos e resultados da empresa. Mertens (1999, p. 8) conclui que:

Em relação à estratégia de competitividade, o surgimento da competência tem a ver com a necessidade das empresas de encontrar vias de diferenciação no mercado global, situando entre suas competências-chave, e que a distinguem como organização, o desenvolvimento da competência humana.

De acordo com Pacheco, Cherubina e Beckert (2005, p. 31), quanto mais as pessoas estiverem voltadas para algo de que gostam e para o qual tenham aptidões, mais rápido e vantajoso será seu processo de desenvolvimento pessoal e desempenho profissional. Por isso, é importante que elas estejam em lugares em conformidade com seus perfis e interesses. “Os ganhos pessoais ampliam o autoconhecimento, os processos cognitivos, emocionais, a percepção, o preparo para novos desafios e o desenvolvimento de competências”.

Bittencourt (2001) considera que o desenvolvimento de competências compreende os aspectos intelectuais inatos e adquiridos, que englobam conhecimentos, capacidades, experiência e maturidade. Nesse sentido, para a autora, as empresas devem colocar seus talentos a seu favor, investindo nas pessoas, ou seja, desenvolvendo as competências dos funcionários por meio de um processo contínuo e articulado de formação de CHAs.

Desta forma, sob o ponto de vista de diversos autores e de algumas correntes teóricas, a competência apresenta-se como um conjunto de CHAs necessários para que a pessoa desenvolva suas atribuições e responsabilidades.

## 2.4 Competências baseadas em comportamentos de entrega

Uma das formas mais usadas para a descrição do resultado esperado num modelo de competências é por meio da especificação dos comportamentos que representam entrega.

Em relação ao conceito de competência comportamental, devido à variedade de aspectos envolvidos, Leme (2008, p.15) acredita que é tudo que o profissional precisa demonstrar como seu “diferencial competitivo e tem impacto em seus resultados, por exemplo, criatividade, flexibilidade, foco em resultados e no cliente, organização, planejamento, liderança, entre outros”.

Leme (2006, p. 3) apresenta um conceito diferenciado de competências comportamentais: “são o diferencial competitivo de cada profissional e têm impacto em seus resultados”. No Quadro 2 são expressas pelo “A” do “CHA”, o “querer fazer”.

<b>CONHECIMENTO</b>	Saber	<b>Competência Técnica</b>
<b>HABILIDADE</b>	Saber Fazer	
<b>ATITUDE</b>	Querer Fazer	<b>Competência Comportamental</b>

Quadro 2 – Conceito de competências comportamentais.

Fonte: Leme (2006, p.03).

A definição de competências, porém, não pode ficar somente no conceito do CHA, uma vez que ele, por si só, é fundamental, mas não é suficiente. Segundo Leme (2006, p. 5), “é preciso fazer uma atualização no método, identificando a complexidade das suas funções, atividades, atribuições e

responsabilidades, bem como aquilo que o funcionário efetivamente entrega à organização”. Entende-se por complexidade “uma responsabilidade dentro da organização a ser assumida por alguém e varia de acordo com o nível hierárquico da função” (LEME, 2006, p. 24-25).

A definição das competências a partir do detalhamento dos comportamentos de entrega é mencionada também por Wooduffe (1991), o qual afirma que o processo de definição de competências deve, em primeiro lugar, determinar um conjunto de comportamentos de entrega.

Ao falar sobre competências, tornam-se importantes para uma organização as competências que o funcionário efetivamente entrega para a empresa, em busca dos resultados organizacionais, dados pela visão da empresa. Nesse sentido, Leme (2006, p. 26) registra que “a entrega é o que o funcionário deixa para a organização, quais os valores que ele acrescenta ou como ele contribui para o crescimento e para a realização da estratégia da organização”.

Contudo, a entrega não é apenas o percentual de desempenho de uma das perspectivas (QUADRO 3), tampouco o cumprimento de uma meta específica. É uma consolidação do percentual de desempenho de cada uma das perspectivas, ponderado segundo um critério estratégico, que terá como resultado um número expresso em percentual, denominado Coeficiente de Desempenho do Colaborador (CDC) – (LEME, 2006, 2008).

PERSPECTIVA	DESCRIÇÃO
<b>TÉCNICA</b>	Trabalha as competências necessárias para a função e permite saber se os funcionários possuem ou não essas competências.
<b>COMPORTAMENTAL</b>	O Inventário Comportamental para Mapeamento das Competências é uma metodologia que permite a implantação do processo de gestão de pessoas com foco em competências.
<b>RESULTADOS</b>	A indicação fundamental de sua aplicação é que sua condução seja feita de forma humanizada, ou seja, que todas as metas sejam negociadas com o funcionário e/ou equipe e que não sejam assumidas metas inatingíveis.
<b>COMPLEXIDADE</b>	Tem o objetivo de mensurar como o funcionário desempenha sua função em relação à complexidade que ela exige.

Quadro 3 – Perspectivas para calcular desempenho com foco em competências.

Fonte: Adaptado de Leme (2006 e 2008).

Vê-se, pois, que o que o funcionário entrega para a empresa é o seu CDC, que é calculado por meio das perspectivas que podem ser distribuídas de acordo com cada função. Por exemplo, perspectiva de um diretor comercial: técnica (10%); comportamental (30%); resultados (30%); e complexidade (30%). No caso da perspectiva de um técnico em eletrônica: técnica (30%); comportamental (10%); resultados (40%); e complexidade (20%). Destaca-se que não há regra na distribuição dos 100 pontos (percentuais) entre as perspectivas, variando de organização para organização (LEME, 2006).

Para auxiliar na reflexão da distribuição dos pontos e para ilustrar por que ela é necessária, a Figura 1 apresenta uma relação entre cada uma das perspectivas com as funções de uma organização (LEME, 2006 e 2008).

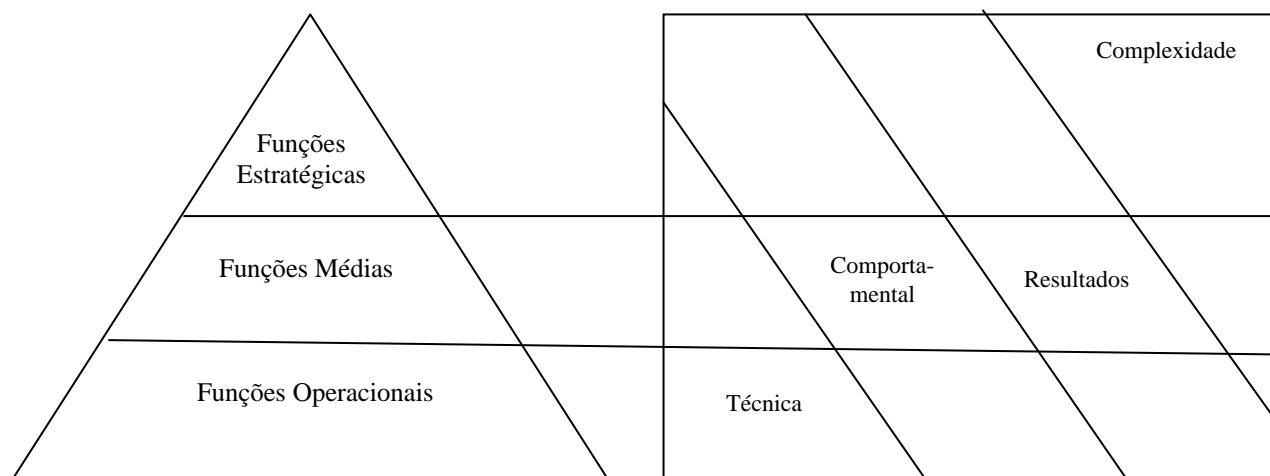


Figura 1 – Relação entre as perspectivas com as funções de uma organização.  
 Fonte: Adaptado de Katz e Kahn (1974).

Verifica-se que quanto mais alto o nível hierárquico das funções, mais acentuada é a sua complexidade e menos necessidade há de competência técnica. O autor mostra, por meio da pirâmide e do quadrado, a evolução da participação das competências técnicas, humanas e conceituais.

Cabe destacar que esse desdobramento da entrega “esperada” das pessoas nas empresas, em função de suas responsabilidades, em níveis de complexidade representa uma alternativa incorporada às práticas de remuneração como forma de reconhecer as competências previamente definidas com base nos resultados esperados vinculados às perspectivas estratégicas: técnica, comportamental, resultados e complexidade (LEME, 2006).

Pesquisa feita por uma empresa com executivos que eram tidos como referência em suas organizações chegou aos 13 comportamentos que se julgam sustentáveis e de sucesso empresarial para serem “entregues” à empresa, no setor de produção, que vão ao encontro do preconizado por Fleury (2002, p. 32):

[...] inovação de negócios; saber ouvir; adaptabilidade; habilidade de comunicação; foco no cliente; desenvolvimento de talentos; visão e planejamento; liderança estratégica; ética e prática de negócios; habilidade para trabalhar em equipe; julgamento de negócios; pensamento analítico; e foco em resultados.

Assim, emergem também as limitações que o modelo tradicional apresenta, em face das mudanças que influenciam a dinâmica do trabalho, quando se considera a definição das competências. Dutra (2004) resgata a noção de complexidade como fator que sempre esteve como critério de diferenciação dos cargos e que passou a ocupar lugar de destaque na avaliação dos resultados que as pessoas entregam às organizações à medida que ocorrem mudanças dos cargos como elemento de diferenciação.

Essa integração entre complexidade das responsabilidades e os resultados apresentados mostra a articulação que se pode estabelecer entre a remuneração e a noção de competências, principalmente no que diz respeito à questão da mobilização das competências com base na combinação de diferentes saberes diante das situações concretas de trabalho que se diferenciam, entre outros fatores, por diversos níveis de complexidade (DUTRA, 2004).

Portanto, é a partir da “necessidade das empresas, negócios ou meio e a competência da pessoa em atendê-las” que se define o espaço ocupacional que surgiu “como expressão para designar o conjunto de atribuições e responsabilidades das pessoas. Gradualmente, tornou-se um conceito que procura estabelecer a correlação entre complexidade e entrega”(DUTRA, 2004, p. 51).

A identificação do “espaço” ocupacional, embora ainda esteja vinculada à estrutura de cargos, reconhece que este não continua igual no tempo e por isso torna-se necessário um padrão estável que permita a valorização e recompensa de forma mais adequada. Esse padrão é definido por Dutra (2004, p. 82-83) como os diferentes níveis de “complexidade das entregas esperadas da pessoa. Mesmo que essas entregas mudem com o tempo, o que importa é o grau de sua complexidade. O grau é estável no tempo e pode ser transformado em uma base métrica sólida”.

Com isso, percebe-se mais preocupação com a competência do fator humano, com a importância do desenvolvimento das pessoas para alcançar determinados objetivos e resultados da empresa.

#### **4 METODOLOGIA DA PESQUISA**

O estudo realizado, de acordo com os objetivos estabelecidos, evidencia o caráter exploratório-descritivo da pesquisa realizado por meio de um estudo de caso. Conforme Yin (2001), enquanto



estratégia de pesquisa, o estudo de caso pode ser utilizado em várias situações, inclusive estudos organizacionais e gerenciais, um dos motivos pelos quais se justifica a adoção dessa estratégia.

Tendo por objeto de pesquisa, o estudo das competências dos profissionais de secretariado, situadas em seu contexto organizacional, as decisões de pesquisa conduziram à seleção do objeto empírico de estudo para o caso específico do GMS de uma empresa siderúrgica. Essa escolha tem como base o conhecimento e a experiência profissional da autora desse artigo e se deveu, sobretudo, a sua percepção intuitiva de ser esse caso, um exemplo paradigmático na organização de competências individuais e socialmente construídas de profissionais de secretariado.

Os dados utilizados nesta pesquisa foram oriundos de fontes primárias e secundárias. As informações primárias foram obtidas pela pesquisadora, através de sua intervenção direta junto aos sujeitos em observação.

No estudo de caso do grupo de profissionais de secretariado da V&M do Brasil, os dados primários foram obtidos pela pesquisadora a partir de duas estratégias de coleta. De um lado, foi aplicada a técnica de grupos focais a um subgrupo selecionado de secretárias da empresa, constituído por 7 profissionais do GMS, dos quais 5 participaram. De outro lado, utilizou-se a aplicação de entrevistas individuais a 2 profissionais de secretariado e 1 Assessora de RH, intencionalmente selecionadas no grupo em estudo.

Quanto à identificação dos pesquisados, esta passou a ser na forma de sigla, quais sejam: Participantes do Grupo Focal (PGF) e Participantes da Entrevista Individual (PEI). Dessa forma, todos os participantes foram identificados pela sua representação, seguida de uma representação numérica, em relação aos sujeitos participantes, inseridos em cada grupo.

Os dados secundários e resultados aqui apresentados foram coletados e processados a partir de documentos e registros referentes ao tema estudado existentes em empresa do setor siderúrgico, consistindo as tarefas das pesquisadoras em descrição e análise desses documentos e registros formais.

Para Vergara (2005), a utilização de múltiplos métodos de coleta acima apontados, permitiu a realização dos processos de triangulação ou verificação controlada de informação, através da checagem cruzada de consistência e confiabilidade dos dados.

O estudo proposto foi construído apresentando características de pesquisa de natureza qualitativa. Richardson (1999, p.39) defende que a abordagem qualitativa é “adequada para entender a natureza de um fenômeno social”. Desta forma, a pesquisa qualitativa não pretende numerar ou medir unidades ou categorias homogêneas, é uma forma de entender um fenômeno social, estudando suas complexidades.

Assim, o estudo sobre competências aqui proposto trata-se de uma busca de compreensão e entendimento de percepções individuais, em que algumas das variáveis em questão são de imprevisível ou mesmo impossível quantificação ou ainda, apresentam sérias dificuldades de serem mapeadas.

#### **4 ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Os dados provenientes do grupo focal demonstram que há homogeneidade entre as entrevistadas quanto à participação em cursos de atualização profissional e extracurriculares, no desenvolvimento de sua carreira. A coesão e a participação em cursos extracurriculares são fatores que proporcionam o aprimoramento do conhecimento, sendo que este é compartilhado entre elas.

Depreende-se de alguns relatos no grupo focal que há uma nítida motivação das profissionais de secretariado para o desenvolvimento humano e de carreira, como relatado por algumas entrevistadas:

Esse é realmente o clima, o sentimento que nós vivemos. E para nós é mais gratificante o fato desse nosso trabalho ser objeto de estudo de uma pessoa que está desenvolvendo um trabalho de mestrado sobre as competências das secretárias (PGF-2).

Nós conseguimos motivar essas pessoas a buscar um caminho novo e isso é motivador para nós. Para nós é motivo de muita satisfação ver o que a gente está plantando [...] (PGF-2).

Estou muito feliz, primeiro de estar na empresa, de ser uma empregada da V&M, de pertencer a esse grupo. Então é muito gostoso, é realmente gratificante (PGF-5).

Percebeu-se que o autoconhecimento das profissionais de secretariado entra como um fator para a apropriação do saber-fazer. Assim, colocam algumas entrevistadas sobre o seu processo de autoconhecimento:

Eu acho que além do que a formação nos oferece todas nós temos qualidades e temos potenciais [...]. Então, é importante observar e ver aquilo que eu tenho de melhor, e esse melhor meu colocar em prática (PGF- 3).

Participo de seminários internos e externos. Procuo me atualizar sempre. Desenvolver a autocrítica também tem me ajudado muito. Momentos de parada são fundamentais (PEI-1).

Participo dos cursos, congressos e seminários juntamente com o grupo de secretárias ou com o GMS (PEI-2).

No que concerne às competências, segundo as entrevistadas, a avaliação das competências está sempre ocorrendo, de forma natural e constante. Ela é um processo que busca auxiliar na estruturação de uma visão mais objetiva do potencial de cada profissional de secretariado, por se tratar de uma avaliação sistemática, que envolve não só a profissional de secretariado, mas também aqueles que estejam familiarizados com os métodos de trabalho e as metas da empresa.

Verificou-se, também, que a avaliação das competências aumenta e/ou estimula a motivação das profissionais de secretariado para o trabalho, haja vista existir objetividade, clareza e transparência que contribuem na obtenção dos resultados individuais, e, conseqüentemente, influenciam nos resultados da empresa.

As reflexões são pertinentes sobre a avaliação das competências das profissionais de secretariado, traduzindo muito bem que é necessário o comprometimento da empresa para elaborar uma avaliação contextualizada e voltada para a formação dessas profissionais, levando em consideração não só os conhecimentos como seus valores e atitudes.

Com relação às competências da profissional de secretariado dentro do perfil do mercado, constataram-se mais semelhanças nos relatos das entrevistadas em relação ao perfil e às habilidades do que em suas percepções relativas às competências propriamente ditas.

Os relatos transcritos permitiram evidenciar que, considerando essas competências como uma forma de fazer, um saber-fazer, enfim, um conhecimento fundamentado na utilização de habilidades individuais na prática, o conjunto de secretárias participante do grupo focal apresentou variações na interpretação do que seriam, de fato, “as competências necessárias ao cargo e a carreira”, por estas envolverem componentes de subjetividade.

Assim, se o saber-fazer refere-se às experiências ou vivências práticas singulares do indivíduo frente à resolução de determinados problemas, conseqüentemente surgem diferentes opiniões e percepções sobre requerimentos prioritários à prática do profissional de secretariado na organização objeto de estudo:

Organização, postura, equilíbrio entre o emocional e o racional. Uma competência é a secretária ser o próprio potencial humano, ela manifestar que ela é um potencial aberto ao conhecimento, ao desenvolvimento [...] (PGF-2).

Pró-atividade, dinamismo; acho que pró-atividade e dinamismo em primeiro lugar (PGF-4).

É um conjunto de habilidades, mas destaco principalmente: idiomas, flexibilidade, diplomacia, discrição, bom humor e pró-atividade (PEI-2).

Enfatiza-se também a importância das profissionais de secretariado desenvolver essas ou outras competências. As entrevistadas foram bastante enfáticas no posicionamento sobre a questão da entrega das competências à empresa. No decorrer da entrevista, apreendeu-se que é possível aplicar as competências que foram adquiridas no dia-a-dia de trabalho, no gerenciamento das atividades.

Chama-se a atenção para o fato de que o desenvolvimento das competências nas quais as profissionais de secretariado são responsáveis pela construção e consolidação de suas competências (autodesenvolvimento) se dá partir da interação com o seu gestor e com outras pessoas no ambiente de trabalho.

Verificou-se, também, que o desenvolvimento das competências contribui na obtenção dos resultados individuais e, conseqüentemente, influenciam os resultados do V&M do Brasil.

É também fundamental que se diga que esse processo de transformação se dá em via dupla. Por um lado, a profissional de secretariado se percebe continuamente buscando aperfeiçoamento de sua carreira e atualização no mercado de trabalho, participando de cursos extracurriculares como forma de se reciclar e absorver novas competências requeridas. Por outro lado, há que se considerar também a visão empresarial da organização objeto de estudo, pois é preciso, segundo a opinião das entrevistadas, que esta também esteja direcionada à gestão de pessoas, empenhada na promoção do desenvolvimento de seus profissionais.

O maior mérito é da secretária, porque nós secretárias é que fomos entendendo que isso estava pouco, que não dava para continuar naquela mesmice com atividades só rotineiras; nós mesmas fomos buscando atualização para o mercado de trabalho (PGF-2).

Aquelas empresas, como aconteceu com a nossa, onde os gestores percebem nas secretárias uma vontade de evoluir e de realizar um trabalho diferenciado, é que investem nas secretárias (PGF-2).

Evidencia-se que a profissão, que é bastante antiga, passou pelas mudanças tecnológicas e culturais do mundo atual, requerendo das profissionais de secretariado amplo domínio da informática, das relações interpessoais, entre outras demandas da contemporaneidade.

Falando sobre os resultados obtidos com a trajetória de desenvolvimento das profissionais de secretariado, a totalidade das entrevistadas no grupo focal percebe, sobretudo, a motivação dos integrantes da categoria e sua relevância na profissão.

Um outro ponto importante ressaltado no discurso do grupo focal são as exigências do mundo contemporâneo em relação à carreira. Sobre tal aspecto, interessante se faz notar no discurso das entrevistadas a sua preocupação com o delineamento da trajetória da profissional de secretariado.

No que se refere à administração de carreira, verificou-se que as profissionais de secretariado consideraram que as competências, habilidades, capacidades, experiência, conhecimentos e redes de contatos são fundamentais para o desenvolvimento e planejamento individual da carreira. Mas para que os resultados dessa administração sejam satisfatórios, são necessários investimento, tempo, esforço e empenho contínuo delas mesmas.

A partir desses dados, percebeu-se que a formação específica para a área, por meio do Curso Superior de Secretariado, fez com que as profissionais compreendessem o novo perfil da profissional de secretariado. Dentro de uma perspectiva mais abrangente, as entrevistadas salientam que a faculdade funciona como uma alavanca para atender às exigências do mundo contemporâneo, despertando nos alunos o desejo de evolução. Depreende-se das respostas das entrevistadas que a faculdade trabalha a visão futura da profissão, e com isso desperta o desejo de mudança e de crescimento na profissional de secretariado.

Não foram constatadas diferenças substanciais entre as entrevistadas do grupo focal sobre sua percepção ou auto-identificação com o modelo de competências apresentado na literatura mais recente sobre a profissional de secretariado com uma postura mais pró-ativa.

### 3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados do estudo do grupo focal e da pesquisa em profundidade se mostraram coerentes com o objetivo do trabalho permitindo à pesquisadora coletar diversos pontos de vista e nuances sobre o tema.

Embora os debates sobre a noção de competências tenham origens distintas eles privilegiam as profissionais do GMS que agreguem valor às suas competências individuais. Isto é, aquelas que reconhecem o âmbito da habilidade (saber como fazer) e do conhecimento (informações e experiências) e focam a busca e desenvolvimento de suas competências direcionadas para a integração e o trabalho em equipe.

As informações levantadas no discurso do grupo focal permitem concluir que existe conexão entre as atividades exercidas e as competências percebidas pelas profissionais de secretariado no que tange aos seguintes aspectos: modelo de competência; avaliação por competências; remuneração baseada em competências; profissional de secretariado multifuncional; empregabilidade; ocupação do cargo; e trajetória profissional.

O resultado obtido nas entrevistas em profundidade realizadas permite inferir que, na empresa pesquisada, há tendências observáveis de mudanças na atuação, na carreira, no cargo e nas competências ativamente exercidas pelas profissionais de secretariado. Tais profissionais passam a ter atividades de assistentes e de assessoras, com maior domínio em conhecimento e instrumentalidades no desenvolvimento e apoio às atividades-fim da organização, podendo-se interpretar a evolução dessas profissionais como resposta situada no contexto e em sintonia com as necessidades da organização e o tipo de expectativa e ambiente de respostas.

Outro assunto cuja complexidade se sobressai nos debates repousa sobre as competências das profissionais de secretariado e os resultados da entrevista em profundidade. O cruzamento dos aspectos concernentes às competências mostrou que elas estão associadas a um conjunto específico de atributos das profissionais de secretariado e, de certa feita, são usadas constantemente pelas profissionais, embora estejam ainda influenciadas pelo modelo tradicional de competências.

Constatou-se, também que os conceitos de comportamentos de entrega são tidos como importantes e aplicáveis entre profissionais de secretariado, mesmo levando-se em consideração variações no grau e complexidade no desenvolvimento das competências na empresa.

Registrou-se, ainda, que a mudança na implantação da gestão por competência trouxe para a V&M do Brasil novas formas e métodos de desenvolvimento para seus profissionais de secretariado. E promoveu, além disso, modificação na percepção destas profissionais em relação ao compromisso assumido de dar o suporte necessário aos gestores na busca pelo conhecimento e pelo autodesenvolvimento, entre outros.

Quanto ao alinhamento da carreira, a maior proporção das profissionais de secretariado concorda que a V&M do Brasil orientou-as a como buscar o alinhamento de sua carreira em uma empresa, bem como divulgar seus conhecimentos e experiências. Este resultado indica um forte traço de que estas entrevistadas se preocupam em desenvolver uma carreira bem-sucedida, considerando que ela depende, na maior parte de sua habilidade, de alinhá-la com seus objetivos pessoais e da empresa.

Para as profissionais de secretariado, o modelo de carreira baseado no Mito Proteu é aquele modelo demandado pela V&M do Brasil e pelo mercado de trabalho. Este resultado sinaliza que a empresa apresenta um conjunto de opções que atendem às necessidades dessas profissionais no que tange à carreira.

### REFERÊNCIAS

BARBOSA, A. C. Q.; FERRAZ, D. M.; TEIXERIA, D. P. Competências nas organizações: o discurso e a prática na gestão de pessoas. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração, 27, 2003, Atibaia, **Anais...** Atibaia, 2003. CD-ROM.

BARNARD, Chester. **As funções do executivo**. São Paulo: Atlas, 1999.

BASTOS, Antonio Virgilio Bittencourt. Trabalho e qualificação: questões conceituais e desafios postos pelo cenário de reestruturação produtiva. In: BORGES-ANDRADE, J. E., ABBAD, G., & MOURÃO, L. (Orgs.). **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho**. Porto Alegre: Artmed, 2006.

BITTENCOURT, Cláudia C. **A gestão de competências gerenciais: a contribuição da aprendizagem organizacional**. Rio Grande do Sul, 2001. Tese (Doutorado). Programa de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, UFRG, 2001.

BITTENCOURT, C.; BARBOSA, A. A gestão de competências. In. BITENCOURT, C. (Org.). **Gestão contemporânea de pessoas**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

DRUCKER, P. **O melhor de Peter Drucker**. São Paulo: 2001.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002

DUTRA, Joel Souza. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2004.

FLEURY, Maria Teresa, L. A gestão de competência e a estratégia organizacional. In: LIMONGE-FRANÇA, A.C. **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

FONTENELLE, Isleide Arruda. Eu Proteu - a auto-gestão de carreira entre: fatos e mitos. XXIX ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 2005, Brasília, **Anais...** Brasília, 2005. Disponível em: [http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod\\_edicao\\_subsecao=30&cod\\_evento\\_edicao=9&cod\\_edicao\\_trabalho=658](http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod_edicao_subsecao=30&cod_evento_edicao=9&cod_edicao_trabalho=658). acesso em: 27 mar. de 2010.

HALL, Douglas T. Protean careers of the 21st century. **Academy of Management Executive**. EUA, v.10, n.4, p.8-16, nov. 1996.

KILIMNIK, Zélia Miranda *et al.* Representações sobre carreira, atividades docentes e competências: um estudo com mestrandos em Administração. **Cadernos de Idéias**. Fundação Dom Cabral. Belo Horizonte, ano 6, n. 14, p.1-29, out. 2006.

LEME, Rogério. **Aplicação prática da gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

LEME, Rogério. **Avaliação de desempenho com foco em competência: a base para a remuneração por competências**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

LEVY-LEBOYER, Claude. **Gestión de las competencias**. Ediciones Gestión 2000, AS: Barcelona, 1997.

LEZANA, R. G. R. **Fundamentos de um sistema de qualidade gerencial**. Curitiba: ISPG, 1999.

MARTINS, Hélio Tadeu. **Gestão de carreiras na era do conhecimento: abordagem conceitual & resultados de pesquisa**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001

- MERTENS, L. **Competência laboral**: sistema, surgimento e modelos. Turin: OIT, 1999.
- PACHECO, Luiza; CHERUBINA, Anna; BECKERT, Mara Valeria Souza. **Capacitação e desenvolvimento de pessoas**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.
- PEREIRA, C. S. **A importância das habilidades interpessoais para o mundo do trabalho**. São Paulo: Atlas, 2004.
- RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1999.
- ROBBINS, S. P. **Administração, mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2002.
- RODRIGUES, M A. **Gestão das competências em organizações**: diferencial produtivo ou retórica gerencial? Um estudo de caso em empresa de manufatura contratada. Belo Horizonte, 2004. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção). Universidade Federal de Minas Gerais, UFMG.
- SCHEIN, Edgard H. **Career anchors**: discovering your real values. (1996). Disponível em: <http://www.ead.fea.usp.br/Semead/7semead/paginas/artigo>>. Acesso em: 27 mar. de 2010.
- STEWART, T. A. **Capital intelectual**: a nova vantagem competitiva das empresas. 2 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.
- YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- ZARIFIAN, Philippe. **Objetivo competência**: por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2001.