

TRABALHO E COMPETÊNCIAS EM TRANSFORMAÇÃO: O PAPEL DA PROFISSIONAL DE SECRETARIADO

MARIA ALICE DE MOURA¹

RESUMO: Este artigo objetivou identificar quais competências são demandadas pelo ambiente empresarial da profissional de secretariado. No que tange à metodologia, enquadrou-se como exploratório–descritiva e estudo de caso tendo como universo, um grupo de secretárias de uma empresa do setor siderúrgico situada em Minas Gerais. A pesquisa, utilizada também para investigar o processo de agregação de valor, visa analisar um quadrante de capital humano no qual aponta que a atividade secretarial se caracteriza como geradora de pouco valor agregado, mas de difícil substituição, por deter muita informação. Constatou-se, que há explícita necessidade de que as profissionais de secretariado abandonem o modelo tradicional de competências, portanto antigo, e passem a atender à demanda do mercado. Conclui-se por fim, que os processos de auto-avaliação de um conjunto de profissionais de secretariado, comparados com as competências individuais requeridas

¹ Graduada em Secretariado Executivo. Mestre em Administração pelas Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo. Secretária Executiva do Banco de Desenvolvimento de Minas Gerais S.A.

– BDMG. Professora Universitária de Projetos Corporativos. E.mail: Alice.moura@terra.com.br

pela empresa, são parcialmente aplicados, uma vez que nem todos os aspectos que compõem estes processos são praticados pela maioria das profissionais, embora todas os considerem importantes.

PALAVRAS-CHAVES: Competências; Ambiente Empresarial; Profissional de Secretariado.

WORK AND COMPETENCES IN TRANSFORMATION: THE ROLE OF THE PROFESSIONAL OF SECRETARIAT

ABSTRACT: This article aimed at to identify which competences are demanded by the secretariat professional's business atmosphere. With respect to the methodology, it was framed as exploratory-descriptive and case study tends as universe, a group of secretaries of a company of the metallurgical section placed in Minas Gerais. The research, also used to investigate the process of aggregation of value, it seeks to analyze a quadrant of human capital in which points that the secretary's activity is characterized as generating of little joined value, but of difficult substitution, for stopping a lot of information. It was verified, that there is explicit need that the secretariat professionals abandon the traditional model of competences, therefore old, and start to assist to the demand of the market. It is ended finally, that the processes of solemnity-evaluation of a group of secretariat professionals, compared with the individual competences requested by the company, they are not applied partially, once nor all of the aspects that compose these processes are practiced by most of the professionals, although all consider them important.

KEY WORD: Competences; Adapt Business; Professional of Secretariat.

1 INTRODUÇÃO

A noção de competência não é nova, mas seu uso cada vez mais difundido nos discursos sociais e científicos obriga as pessoas a questioná-la e compreendê-la. Ela veio substituir outras noções que prevaleciam anteriormente, como as do saberes e conhecimentos na esfera educativa ou de qualificação na esfera do trabalho. (ROPÉ; TANGUY, 2003)

No caso específico de competências individuais, a noção de competência vem sendo utilizada principalmente por Dutra (2004), Zarifian (2001), Fleury; Fleury (2000), entre outros, os quais consideram a competência individual o principal elemento que sustenta as práticas de gestão nas empresas. Para sua efetiva gestão, torna-se necessária, inicialmente, sua definição para que sejam planejadas as demais ações que visam ao seu desenvolvimento, avaliação e à própria recompensa.

Essas observações também se fazem notar no secretariado executivo. Tais mudanças não deixaram de afetar o perfil da profissional de secretariado, sendo necessário uma adequação frente ao novo papel que o mercado exige. Pode-se dizer que a mudança no perfil dessa profissional foi gradativamente ocorrendo, com mais responsabilidades, permitindo-os atuarem em parceria com o executivo, diminuindo sua carga de trabalho, auxiliando-o nas tomadas de decisões.

Com a mudança de perfil e novas responsabilidades atribuídas ao profissional de secretariado, aumentou também a necessidade de formação e capacitação dessas profissionais. Conhecimento em cultura internacional, política, história, economia e mercado financeiro e empresarial são apenas algumas necessidades para que os profissionais do secretariado agreguem valor às suas competências.

A profissão tem evoluído e hoje já existem secretárias e secretários que não trabalham somente com um líder, mas também lideram equipes de trabalho. Segundo Reich (1994, p.165), essas secretárias são executoras de tarefas “simbólico-analíticas”, às quais “incluem todas as atividades de solução de problemas, identificação de problemas e promoção estratégica de vendas”. Porém, ainda existem as secretárias que são meras executoras de tarefas rotineiras e as secretárias pessoais.

Nessa perspectiva, este artigo tem como propósito identificar que competências são demandadas pelo ambiente empresarial da profissional de secretariado de uma empresa do setor siderúrgico em Minas Gerais. Tal iniciativa evoluiu na empresa, a partir do questionamento sobre o escopo das atividades que as profissionais de secretariado da empresa deveriam estar aptas a exercer.

Desta forma, as exigências evidenciam-se com maior intensidade e competências outras são requeridas do perfil da profissional de secretariado do setor siderúrgico que assumem novas e maiores responsabilidades a cada momento.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 O TRABALHO EM MUDANÇA

A evolução da vida moderna provoca transformações e, nesse cenário em mutação, conforme coloca Pimenta (2004, p.49), “o trabalho também se modifica e suas representações se transformam”.

Para esta autora, as modificações que se processam colocam uma indagação específica no que diz respeito à emergência de novas formas de empresas e de desenvolvimento industrial e seus impactos sobre o trabalho, enquanto processo e atividade, desde a década de 70 nos países centrais, e do final da década de 80 no Brasil.

Segundo Dedecca (1998), as mudanças atuais no sistema nacional de relações de trabalho, os novos rumos da economia e a reestruturação vêm provocando uma contratação sistemática da base de trabalho assalariado existente, com alterações significativas nos processos de negociação coletiva.

Em sua configuração moderna de relações assalariadas, o tema relações de trabalho, na maior parte das vezes, discute as variáveis exógenas ao mercado de trabalho que condicionam o emprego e a utilização de trabalhadores na sociedade capitalista. Para Pochmann (1997), a história do capitalismo teria passado por três fases descontínuas quanto ao uso do trabalho assalariado, considerando-se as formas de produção e a tecnologia.

Na primeira fase, o uso do trabalho assalariado se desenvolve ao longo dos processos de formação e consolidação dos Estados Nacionais. Este período é marcado pelo crescimento das modernas cidades e pelo florescimento da manufatura. Gradativamente, as primeiras unidades fabris pré-capitalistas se instalam e no decorrer do tempo, evoluem até as modernas fábricas, sendo esse percurso acompanhado pela organização de instituições de representação dos interesses dos trabalhadores, das antigas corporações de ofício medievais (guildas) às associações de trabalhadores.

Em outro momento, a segunda fase do desenvolvimento capitalista, ocorre o avanço das formas de produção industrial, a partir de transformações revolucionárias nos conhecimentos científicos e sua crescente aplicação produtiva e prática, tais como o surgimento da energia elétrica, da indústria automobilística e a evolução das indústrias química, petroquímica e farmacêutica.

Surgem, nesse estágio, as empresas capitalistas verticalmente integradas, ou seja, grandes corporações manufatureiras que atuam na

completa fabricação dos produtos, desde seus insumos e componentes mais básicos, até o produto final e que, para isso, contratam de 50 a 100 mil trabalhadores e, na maioria das vezes os reúnem em um mesmo espaço produtivo. Nesse processo de evolução industrial, cria-se o *locus* concentrado de trabalho que possibilita maiores níveis de interação social e política e novas formas de representação e de ação por parte dos trabalhadores, através das uniões fabris e do desenvolvimento do sindicalismo. Trata-se de um novo sindicalismo, mais organizado em instituições representativas dos anseios dos trabalhadores e colaboradores. (POCHMANN, 1997)

No momento atual, vive-se uma fase de transformações tecnológicas, com modificações estruturais nos processos econômicos, sociais, políticos e culturais. O avanço das tecnologias de informação e comunicação conduz a uma etapa pós-industrial, com o crescimento do setor de serviços e a perda relativa de importância do setor manufatureiro na composição do produto interno de um país ou região.

Em paralelo, processa-se a desestruturação do modelo de grande empresa manufatureira verticalmente integrada. As novas tecnologias ampliam as possibilidades de coordenação das atividades manufatureiras, através do ajustamento do tempo dos processos de trabalho, tornando possível sua segmentação espacial em distintos locais. Assim, subdividem-se os processos manufatureiros em “essenciais” e “não-essenciais” e efetiva-se, na prática, sua separação em distintos espaços produtivos.

Desenvolvem-se, nesse contexto, as novas relações de trabalho terceirizadas, as redes de contratação e sub-contratação, fragmentadas em múltiplas cadeias de suprimento industrial. Pastore (2007, p.1) menciona que uma das características mais marcantes dos mercados de trabalho do mundo atual é “a substituição gradual do emprego fixo, de longa duração e em tempo integral por outras formas de trabalhar. O emprego, caracterizado pela posição que o trabalhador ocupava de forma contínua numa empresa, está em franco declínio”.

Assim, os impactos desses processos se refletem em substancial desemprego tecnológico, manifestado através dos processos de reengenharia, *downsizing*, *de-layering* (horizontalização, isto é, a diminuição de camadas e níveis hierárquicos) e das crescentes demissões.

Nesse novo estágio de integração social, as empresas buscam investir em novas tecnologias ou investir os recursos disponíveis no mercado financeiro na compra de ações e na compra de outras empresas. Observa-se o uso de novos conceitos como globalização, mundialização e internacionalização das economias, bem como o acirramento da

competição entre as nações, a concentração de riquezas e do poder internacional em intensidade sem paralelo.

2.2. CONCEITUAÇÕES DE COMPETÊNCIAS

A competência, conforme Hirata (1994, p.132-133) é “uma noção oriunda do discurso empresarial e retomada em seguida por economistas e sociólogos na França”. Considera ainda que o “modelo de competência corresponde a um novo modelo pós-taylorista [...] de organização de trabalho e de gestão da produção”, sendo sua “gênese associada à crise da noção de postos de trabalho e ao modo de classificação de ocupações e relações profissionais”.

De acordo com Zarifian (2001), na década de 70, as reflexões a respeito das competências, iniciadas pelas modificações ocorridas na dinâmica dos postos de trabalho na França foram influenciadas pela noção de qualificação. E a emergência da lógica da competência está fundamentalmente centrada na mudança de comportamento das pessoas em relação ao trabalho e a empresa. Tais transformações têm origem no aumento da complexidade da produção sujeita, a cada dia, a turbulência e incertezas.

A grande repercussão do conceito de competência deve-se, em parte, ao rápido desenvolvimento tecnológico pelo qual passa a sociedade e às mudanças estruturais da economia ocidentais em direção ao setor de serviços e indústrias baseadas no conhecimento. Esses fatores acarretam às empresas uma maior dependência da competência humana para garantir seu sucesso competitivo. Pode-se reconhecer, portanto, uma tendência de considerar as competências humanas como um dos principais fatores que, não passível de imitação, asseguram a vantagem competitiva das empresas (BRANDÃO; GUIMARÃES, 1999, p.6).

Dentro desta perspectiva exposta, as abordagens permitem várias discussões sobre competências. Um ponto de partida é uma tentativa de situar essas diferentes abordagens relacionadas às competências, conforme demonstrado por Rodrigues (2004), o qual descreve de forma pormenorizada cada uma delas, representadas na Figura 1, condensando os principais eixos de análise em questão.

No pensamento de Pujol (*apud* RODRIGUES, 2004), competência é definida como sendo a capacidade de uma pessoa realizar uma atividade, aplicando de maneira integral e pertinente os conhecimentos, destrezas e atitudes requeridos em algumas funções, em situações e contextos definidos. O autor privilegia a ênfase às competências do trabalho.

A competência é também bastante discutida por Fleury; Fleury (2000), os quais percebem-na como um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à empresa e valor social ao indivíduo.

Outro autor que define competência é Zarifian (2001, p.16), que a considera “o tomar iniciativa e assumir responsabilidade do indivíduo diante de situações profissionais com as quais se depara”.

Isto é corroborado por McClelland; Dailey (*apud* KILIMNINK; SANT’ANNA; LUZ, 2004, p. 12), o qual menciona que a competência pode ser sintetizada como “o conjunto de características individuais observáveis – conhecimentos, habilidades, objetivos, valores – capazes de prever e/ou causar um desempenho efetivo ou superior no trabalho ou em outras situações de vida”.

Lê Bortef (*apud* DUTRA; HIPÓLITO; SILVA, 1998), menciona que a competência é colocar em prática o que se sabe em um determinado contexto, marcado geralmente por relações de trabalho, cultura da empresa, imprevistos, limitações de tempo e recursos. Assim, para esse autor, só se pode falar em competência em ação, traduzindo em saber ser e saber mobilizar conhecimentos em diferentes contextos.

Nessa pluralidade de enfoques do termo competências, percebem-se implicações quanto à sua aplicação à gestão, isso é, demanda por parte das empresas, uma construção particular que seja adequada a seus propósitos. Esse fator, ao mesmo tempo em que viabiliza a implementação de práticas fundamentas no conceito de competências, acaba, por outro lado, tornando o modelo de gestão de competências bastante particularizado, dificultando, desta forma, sua inserção num contexto mais amplo.

2.3 PROPOSIÇÕES SOBRE COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS

Trazendo os conceitos de competência para o nível individual, constata-se que habilidades, potencialidades e atitudes do indivíduo são influenciadas pelas competências organizacionais. Zarifian (2001), tem uma visão bastante crítica quanto às práticas organizacionais referentes ao assunto. Propõe um conceito de competência, mais amplo, incluindo a interação do indivíduo com o seu ambiente: o assunto responsabilidades, ser reconhecido e recompensado como uma pessoa hábil, como inteligência prática dirigida à situação de trabalho.

Alguns autores discutem o conceito de competência, a interação do indivíduo com a equipe e com seu ambiente de trabalho.

Dutra (2001), associa a idéia de competência à noção de entrega, aquilo que a pessoa pode e quer entregar à empresa. O fato de a pessoa deter um conjunto de conhecimento, habilidades e atitudes não implica que a empresa se beneficie diretamente dele; daí a necessidade da entrega.

O conceito de competência individual ampliou-se. Segundo Hipólito (2001, p.81), além de considerar “conhecimentos, habilidades e atitudes de um indivíduo, considera também resultados, produção e entrega decorrentes de sua mobilização, isto é, incorpora o valor adicionado pelo colaborador ao negócio”.

Fleury; Fleury (2001), destacam a idéia de que a competência agrega valor ao negócio. Entretanto, chamam atenção a outro aspecto da competência, o fato de agregar valor ao indivíduo. A definição de competência que as autoras propõem considera estes dois aspectos: “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à empresa e valor social ao indivíduo” (DUTRA, 2001, p. 21).

Zarifian (2001), propõe um outro conceito de competência, mais amplo, incluindo a interação do indivíduo com o seu ambiente: o assumir responsabilidades, ser reconhecido e recompensado como uma pessoa hábil como inteligência prática dirigida à situação de trabalho.

Sveiby (1998), define competência de um indivíduo a partir de cinco elementos:

- a) o conhecimento explícito – envolve conhecimento dos fatos e é adquirido principalmente pela informação, quase sempre pela educação final;
- b) a habilidade, a arte de saber fazer - envolve uma proficiência prática física e mental, é adquirida pelo treinamento, pela prática e pela comunicação;
- c) a experiência – adquirida principalmente pela reflexão sobre sucessos e erros passados;
- d) os julgamentos de valor – são as percepções do que o indivíduo acredita estar certo, são como filtros conscientes e inconscientes para o processo de saber de cada indivíduo;
- e) a rede social – formada pelas relações do indivíduo com outros seres humanos, dentro de um ambiente e uma cultura transmitidos pela tradição.

Isto é contraposto por Conde (2001, p.66), o qual menciona que nos Estados Unidos, as competências são vistas principalmente como

inputs (conhecimentos), uma vez que consistem em grupos de conhecimentos, atitudes e habilidades que afetam as capacidades de realização dos indivíduos. Estas, são sempre referidas no plural por representar esse conjunto próprio de cada indivíduo, e que é expresso no seu dia-a-dia, em seu comportamento.

A partir da apresentação de alguns autores, abordando a questão de competência, a sua definição discutida neste estudo, envolve diretamente o indivíduo inserido em sua equipe de trabalho através de sua atividade prática, uma vez que sua rotina de trabalho implica num saber aprender e desaprender constante. Assim, o indivíduo deve mostrar-se apto a tomar iniciativa e assumir responsabilidades diante das situações profissionais com a as quais depara.

2.4 O QUE SE ESPERA DA PROFISSIONAL E A CONSTRUÇÃO DE MODELOS PROFISSIONAIS

Algumas profissionais de secretariado iniciam suas carreiras tendo como modelo outras profissionais que foram bem sucedidas e que as motivam a encontrar o reconhecimento que tanto buscam. Em decorrência disso, muitas profissionais de secretariado, mesmo sem ter formação específica de nível superior, acabam, por influência consciente ou inconsciente, ingressando no mercado de trabalho como docentes.

Freire (1998, p. 25), diz que “quem ensina aprende ao ensinar e quem aprende ensina ao aprender. Quem ensina, ensina alguma coisa a alguém”. Para tanto, qualquer prática docente, seja no âmbito escolar ou empresarial, não terá validade se a finalidade maior for a de transferir conhecimentos e não a de criar caminhos para a produção ou a construção do conhecimento.

Segundo Garcia (2001, p. 75), “às secretárias não basta somente ter o domínio de técnicas secretariais [...] a aquisição do conhecimento, nas mais diferentes áreas, contribui para que elas sejam bem sucedidas no trabalho”.

Nesta mesma linha de pensamento, Pacola (2003, p.15), coloca que “torna-se importante para as profissionais de secretariado se atualizem de acordo com as exigências da empresa, através de cursos, aperfeiçoamentos, seminários, treinamentos”, para que possam criar novos conhecimentos na sua área.

Assim, a abertura e a aceitação de todos os tipos de idéias ou sugestões de melhoria, vindas de todos os níveis, são indicadas para propiciar um ambiente de liberdade onde a criatividade e as iniciativas

das pessoas sejam estimuladas. Entretanto, não basta apenas aceitar as idéias: é necessário criar um ambiente favorável que incentive e valorize a criação e o compartilhamento. Toda idéia inicialmente deve ser aceita e valorizada; a execução faz parte de uma etapa posterior.

Segundo Crawford (1994, p. 162), na gestão do conhecimento, buscam-se diversas formas de disseminar, numa empresa, o conhecimento entre os seus integrantes:

Compartilhar todas as informações permite uma aplicação mais inteligente das melhores idéias e do trabalho árduo de cada indivíduo. Um ambiente de comunicação aberta permite o fluxo livre de idéias de qualquer possível fonte, e a disseminação destas idéias por toda a empresa, e não por um único departamento, loja ou divisão.

Normalmente, os gestores esperam das profissionais iniciativas e soluções para as questões mais complexas nas relações de trabalho; assim, o poder da criatividade em conjunto com o conhecimento trará os resultados esperados. A criatividade é um fator diversificador que possibilita expor sua individualidade, ou seja, aquilo que o torna diferente dos outros; às vezes uma idéia simples pode ajudar a resolver um problema mais complexo.

Salientando características de personalidade do indivíduo criativo, Rogers (1985) sustenta que criatividade é auto-realização, motivada pela premência do indivíduo de realizar-se; é a tendência para exprimir e ativar todas as capacidades do organismo ou do eu. Nonaka; Takeuchi (1997), ressaltam que o conhecimento só pode ser criado por indivíduos. A organização precisa apoiar os indivíduos criativos e lhes proporcionar contextos para a criação do conhecimento.

Assim, ao profissional de secretariado compete muitas vezes este papel, pois, dentro de suas atribuições, vai estar “criando, disseminando e transferindo conhecimento” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p.12), a outras profissionais, despertando neles vontade, desejo de conhecer e aprender. Esse despertar deverá fazer com que o aprendiz seja cada vez mais criador, inovador e interessado.

Stewart (1998) diz que o desafio é saber como utilizar o conhecimento de cada trabalhador, disseminá-lo e transformá-lo em lucros para a empresa, na forma de inovação. O patrimônio de conhecimento das empresas tem sido chamado de capital intelectual, conceituado por Stewart (1998) como sendo a soma do conhecimento de todos em uma empresa. A argumentação de Stewart pode ser acompanhada pela Figura 1, a seguir.

Seguindo esta linha, o autor coloca que os colaboradores podem ser divididos com base em suas habilidades, e que estas são elementos fundamentais na aquisição do capital intelectual organizacional. Os indivíduos que ocupam os três patamares do custo de mão-de-obra são definidos como os possuidores de habilidades de fácil substituição e pouco valor agregado (2º QUADRANTE); os de difícil substituição e pouco valor agregado (1º QUADRANTE), onde se encontram as profissionais de secretariado; e os de fácil substituição e muito valor agregado (3º QUADRANTE). Já os elementos de difícil substituição e muito valor agregado (4º QUADRANTE) são os representantes do capital humano da empresa.

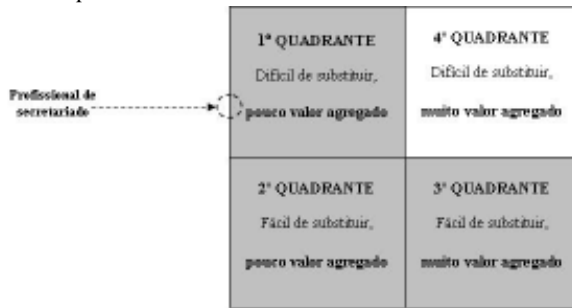


Figura 1 Elementos fundamentais na aquisição do capital intelectual
 Fonte: Stewart (1998, p.81).

Assim, percebe-se que as profissionais de secretariado são responsáveis pela informação, e a informação gera conhecimento o qual gera a capitalização. Como podem essas profissionais ser classificadas como de pouco valor agregado, se forem eles os responsáveis pela captação de dados, elaboração e fornecimento de informação consistente em tempo hábil para que as profissionais do 4º Quadrante possam atender aos clientes de modo a proporcionar à empresa vantagem competitiva?

Desta forma, pode-se inferir que a profissional de secretariado não pode ocupar o quadrante proposto por Stewart (1998), por ser uma profissional responsável pelo gerenciamento de informações de uma secretaria, por assessorar os principais gestores da empresa, por identificar suas necessidades de informação em relação à inteligência competitiva, e por manter constante contato e atendimento direto aos clientes internos e externos.

Ao profissional de secretariado cabe a transmissão do conhecimento como forma também de oportunidade para criar, entre outras coisas, relações de trabalho mais humanas, relações mais produtivas, possibilitando o encontro entre o que foi ensinado e a

subjetividade de cada um. Desta forma, torna-se possível o encontro de profissionais sempre se renovando, criando e gerando novos conhecimentos.

Assim, o enfoque volta-se para os novos desafios competitivos em um mercado marcado pela mudança e pelas inovações contínuas. Os resultados desse novo direcionamento refletem diretamente na competitividade e no lucro da empresa.

3 METODOLOGIA

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 Grupo de Melhorias das Secretárias (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.

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 E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

4.1 O GRUPO DE MELHORIAS DAS SECRETÁRIAS

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.

Para na 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.

O GMS tem uma identidade visual para a identificação e o reconhecimento da sua imagem. A logomarca foi desenvolvida pela designer da empresa com auxílio das integrantes do grupo.

O primeiro ano de trabalho do GMS foi em 2004 marcado pela construção das bases. Estas tiveram seu desenvolvimento a partir de uma pesquisa inicial feita entre as secretárias da empresa, que apontou os indicadores das frentes de trabalho ao longo do ano. Seu desenvolvimento teve prosseguimento com a criação de sua missão e de sua identidade visual.

Em 2004, o GMS também começou a colocar em prática um plano de ação em frentes de trabalho apontadas como prioritárias pelas próprias profissionais: aprimoramento técnico-profissional, otimização das rotinas de trabalho, autodesenvolvimento e marketing do grupo.

O segundo ano de desenvolvimento deste grupo foi em 2005 e contou com um amadurecimento maior de seus membros e maior senso de organização da equipe. Isso facilitou, sobremaneira, a busca pelo foco do trabalho.

No ano de 2005, o GMS já conta com um amadurecimento maior de seus membros e maior senso de organização da equipe, facilitando, desta forma, a busca pelo foco do trabalho. Com esta percepção, o grupo revitalizou novas frentes de trabalho tais como: ações internas e externas, autodesenvolvimento e auto-imagem.

Dentre as tarefas do profissional secretariado, agente facilitador que gerencia múltiplas tarefas, o que inova e impulsiona para a melhoria continua são: lealdade nos relacionamento com clientes internos e externos; conhecimento dos processos e negócios da empresa; aprendizado constante para evoluir na carreira e garantir excelência em seus projetos; e gerenciamento de informações e projetos.

O trabalho do grupo já se torna importante e reconhecido externamente, sendo pioneiro e inovador no Estado de Minas Gerais.

4.2 RESULTADOS DO GRUPO FOCAL

Verificou-se que a totalidade das entrevistadas participou, no ano de 2005, de Encontro Nacional de Secretariado; Congresso Mineiro de Secretariado; Congressos em São Paulo; Seminário Mineiro de Secretariado, *Workshops* Internos; Encontro de Grupo de Secretárias; entre outros.

Os dados provenientes do grupo focal demonstram que há homogeneidade entre as entrevistadas quanto à participação em cursos de atualização profissional e extracurriculares, ao longo de sua atuação na empresa. A coesão e a participação em cursos extracurriculares são fatores que proporcionam o aprimoramento do conhecimento, sendo que este é compartilhado entre elas.

Desta forma, os aspectos relativos à avaliação das competências podem ser considerados positivos, pois a empresa preocupa-se com o desenvolvimento das competências das suas profissionais de secretariado.

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.

No decorrer do grupo focal, constatou-se que as profissionais de secretariado necessitam ter uma formação completa, buscando sempre o aperfeiçoamento, a atualização, a polivalência e a diversificação, que são exigências atuais do mercado, seguidas de desempenho global, versatilidade, flexibilidade, ampliação de conhecimento e agilidade.

Pode-se perceber que as mudanças no contexto atual vêm acarretando o aumento das atribuições da profissional de secretariado, sendo necessário um repensar sobre os novos pré-requisitos exigidos na sua empregabilidade, já que os gestores e empresas, também inseridos neste contexto, são cobrados e têm novas expectativas com relação à profissão.

Sobre a questão da empregabilidade da profissional de secretariado, no decorrer do grupo focal, as entrevistadas colocaram que dentro do universo das empresas as variações em termos de empregabilidade acompanham as exigências e as mudanças de mercado. A formação acadêmica foi também considerada neste processo, como um fator favorecedor a uma maior empregabilidade, enfatizando-se a percepção sobre os problemas da atualidade e as mudanças de mercado que vêm produzindo novas atuações, dentro das novas exigências do mundo organizacional.

Outra consideração a ser feita é que a profissional de secretariado deve ter visão macro e agir integralmente. A multifuncionalidade é uma exigência do mercado de trabalho, demandando e considerando que a profissional de secretariado faça muito mais do que só o desenvolvimento de tarefas e funções pertinentes ao cargo, mas, principalmente, tenha capacidade de apreender novos conhecimentos e estar preparada para oferecer soluções aos diversos problemas enfrentados pela empresa.

Evidenciou-se, nos discursos, preocupação da profissional de secretariado com a importância e urgência de caracterizar a mudança de seu perfil diante das exigências do mercado de trabalho.

Com relação às competências individuais da profissional de secretariado dentro do perfil do mercado atual, 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”, 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)

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 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.

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

4.3 RESULTADOS DA PESQUISA EM PROFUNDIDADE

Apesar de alguns avanços, das análises que apresentam o envolvimento das competências individuais das profissionais de secretariado no macro-processo da empresa pode-se inferir que essas profissionais ainda têm pouca percepção de sua importância dentro deste processo. A formação acadêmica agregada ao macro-processo permite a identificação de pontos comuns que contribuem para uma aproximação entre profissional/gerente/empresa, o que se evidencia no relato dos entrevistados:

Outro projeto de estrutura é que as secretárias passem a se qualificar para discutir questões da empresa. Muitas vezes elas têm alta competência, mas baixo valor agregado; muitas vezes nem percebem [...]. (S1-VM)
A profissional de secretariado nem sempre percebe que ela é uma profissional que está inserida no macro-processo estratégico, mas a formação acadêmica está contribuindo para que elas se insiram neste processo. A visão do gerente é a mesma. Todos estão progredindo juntos, na percepção do gerente e na percepção da secretária. (S2-AGEM)

A partir destes dados, percebeu-se que as estratégias que influenciam as competências individuais das profissionais de secretariado e o macro-processo da empresa se dão de várias formas, desde a motivação para desenvolver o trabalho, o atendimento diferenciado, a formação acadêmica, até a interface entre empresa e mercado.

Aspectos relativos a incentivo, conhecimento, desenvolvimento, mudanças, delegar responsabilidades e modernidade são itens que fazem parte da visão do entrevistado S2-AGEM. O entrevistado descreve o seu papel desta maneira:

Sempre incentivei o desenvolvimento das competências individuais, não só das secretárias, mas de todo profissional.

Incentivo a busca do conhecimento e do desenvolvimento, que é uma demanda. A secretária que percebeu isso busca esse desenvolvimento, essa capacitação, porque ela sentiu ou porque o mercado está cobrando. Isso é uma soma, onde cada setor ajuda a determinar essa percepção da secretária, que influencia na percepção das necessidades.

Como gerente, eu delego responsabilidades para as secretárias, mas hoje eu não delego, porque eu mesmo estou fazendo, mas quando eu não fazia, delegava.

Quanto às competências, nós temos que dividir em dois tempos. Há o tempo em que as competências destas profissionais não eram visíveis para ninguém, mais ou menos nas décadas de 80 e 90; as pessoas nem percebiam a sua importância, pois elas se limitavam apenas a tomar aquelas providências de atender ao telefone, fazer ligações, marcar isso ou aquilo. Mas falando dos tempos mais modernos, da metade da década de 90 para cá, observa-se que elas já começaram a se preocupar em tornar essa percepção mais visível.

Os entrevistados S1-VM e S2-AGEM manifestaram percepções semelhantes sobre a prestação de serviços e o cargo das profissionais de secretariado, como ilustrado nos relatos:

A secretária na nossa língua e na nossa cultura está muito ligada a um prestador de serviços individualizado. Muitas vezes, para mim, é uma assistente executiva; então, já diminuí aquele conceito burocrático de secretaria para execução; transmite a idéia da transformação. (S1-VM)
A tendência é que, em um determinado momento, as profissionais de secretariado vão precisar se especializar no tipo de empresa, na natureza da prestação de serviços que a empresa está fazendo. Porque como você vai demandando uma participação maior, elas terão que ter fragmentos do que é uma construção, no caso, do que é uma indústria de produção de plástico. Ela não pode simplesmente ficar limitada às atividades; ela vai precisar aprofundar um pouco mais. (S2-AGEM)

Ela vai ter que ter conhecimento da atividade da empresa, e para isso ela vai ter que ser uma Assistente; ela vai ter que assistir, não no sentido de apoio, mas se aprofundar também naquilo que a empresa realiza. (S2-AGEM)

Cabe destaque aos relatos dos entrevistados cujas percepções apontam que o modelo velho de competências ainda tem valor percebido pelas profissionais de secretariado, o que dificulta a expansão do modelo.

Vocês não têm o modelo ainda. O que é a secretária? Não sei, não estou ligado a uma lógica do modelo. Mas elas querem é progredir através de uma direção; não podem ficar do jeito que estavam, com atividade estanque, gente isolada e numa relação de subserviência e servilismo. A empresa não vai para frente se não incorporar esse contingente na transformação que elas vêm. (S1-VM)

Isso deveria ser explorado no sentido de se definir se é esse mesmo o caminho, porque nós estamos evoluindo no aperfeiçoamento de uma *coisa velha*, de um modelo velho, nós estamos renovando o modelo velho e não explorando o modelo novo. Na verdade nós estamos aperfeiçoando a secretária como secretária; não é isso, ela não vai ser isso no futuro. É preciso explorar e verificar se é esse o caminho; eu estou dando um caminho com um pouco mais de profundidade e de atuação. (S2-AGEM)

Ênfase maior também deve ser dada ao posicionamento do entrevistado S2-AGEM quanto ao novo modelo de competências, mostrando que é possível reformular este modelo a partir da argumentação do autor Stewart (1998), feita na década de 90, portanto antiga (o detalhamento desse modelo e dos quadrantes é apresentado no Capítulo 2, seção 2.4).

Este novo modelo pode envolver a incorporação criativa de múltiplas tecnologias, as tendências de mercado e a capacidade das profissionais de secretariado para gerir todas as variáveis apresentadas neste estudo de forma harmoniosa, permitindo, assim, a diversificação na empresa da aplicabilidade daquilo que as profissionais de secretariado fazem de melhor. Este posicionamento é confirmado nos relatos de um entrevistado:

Por exemplo, na argumentação do autor Stewart (1998), no 1º Quadrante, ele diz que aquelas profissionais são de pouco valor agregado e de difícil substituição, mas é uma argumentação feita na década de 90, portanto, antiga. Se nós formos avançar no tempo, isso precisa ser atualizado. Discutir isso hoje não é tão relevante e com certeza, já não se

enquadra perfeitamente nesta década, porque há uma formação acadêmica melhor, há mais exigência por parte das empresas, e há menos profissionais. Então, se não houver compreensão disso, as profissionais de secretariado vão ficar de fora. Hoje, em 2006, ao se refazer os quadrantes propostos pelo autor, eles não serão formulados da mesma maneira que foram reformulados naquela década.

CONCLUSÃO

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 organização pesquisada, há tendências observáveis de mudanças na atuação, 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 a 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.

Outro aspecto detectado através da pesquisa em profundidade refere-se à sintonia das percepções relativas às competências necessárias às profissionais de secretariado, pelo mercado – representado neste trabalho pelo Gerente de Negócios (GN) da Andrade Gutierrez Empreendimentos (AGEM), e pela empresa – aqui representada pela Alta Direção da empresa objeto de estudo. Ao analisar a reciprocidade neste aspecto da pesquisa e o modelo de quadrantes proposto por Stewart (1998), o GN afirma que há explícita necessidade de que as profissionais de secretariado deixem de atuar no modelo tradicional de competências, portanto antigo, e passem a atender à demanda do mercado, como um todo, transpondo-se para o quadrante superior direito do modelo de Stewart (1998).

Assim, ao se justapor as percepções da triangulação proposta neste trabalho entre profissional de secretariado, empresa e mercado, conclui-se que as organizações estendem também aos profissionais de secretariado a demanda por competência individual.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. **Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo**. In: Encontro Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração, n.23 2001, Foz do Iguaçu. Anais.... Foz do Iguaçu, 2001. CD. ROM.
- CONDE, L. P. **Gestão de competências como prática de recursos humanos nas organizações: estudo de caso em uma empresa de tecnologia de informação**. São Paulo, 2001. Dissertação (Mestrado). Faculdade de Economia e Administração. Universidade de São Paulo, USP.
- CRAWFORD, Richard. **Na era do capital humano**. (Trad.) Luciana Bontempi Gouveia. São Paulo: Atlas, 1994.
- DEDECCA, Salvadori Cláudio. **As novas relações de trabalho no Brasil**. São Paulo: Atlas: 1998.
- DUTRA, J. S.; HIPÓLITO, J. A. ; SILVA, C. M. **Gestão de pessoas por competências: o caso de uma empresa do setor de telecomunicações**. Encontro Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração, n. 21, Foz do Iguaçu, 1998. Anais.... Foz do Iguaçu, 1998. CD. ROM.
- DUTRA, Souza Joel. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo, Atlas, 2004.
- _____. **Gestão de pessoas com base em competências**. In.:

- DUTRA, J.S. *Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas*. São Paulo: Gente, 2001.
- FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Teresa L. **Desenvolvendo competências em diferentes arranjos empresariais: o caso da indústria brasileira de plástico**. In.: Encontro Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração, n.23, Foz do Iguaçu, 2000. Anais.... Foz do Iguaçu, 2000. CD. ROM.
- FREIRE, Paulo. **Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa**. São Paulo: Paz e Terra, 1998.
- GARCIA, Elizabeth Virag. **Um estudo sobre a secretária a partir da análise do discurso**. Universidade Cruzeiro do Sul. . São Paulo, ano 6, n.8, p.71-82. 2001.
- HIRATA, H. **Da polarização das qualificações ao modelo de competência**. In.: FERRETTI, C. J. et al. (Org). *Novas tecnologias, trabalho e educação*. Rio de Janeiro - Petrópolis: Vozes, 1994.
- KILIMNINK, Zélia M.; SANT'ANNA, Anderson Souza; LUZ, Tálita Ribeiro. **Competências profissionais e modernidade organizacional: coerência ou contradição?** Revista de Administração de Empresas. Edição Especial Minas Gerais. Minas Gerais, v. 44, 2004.
- NONAKA I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. (Trad.) Ana Beatriz Rodrigues; Priscilla Martins Celeste. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- PACOLA, Eliana Cristina. **Secretariado administrativo com exercícios práticos**. 2 ed. São Paulo: Viena, 2003.
- PASTORE, José. **Trabalho sem emprego**. Publicado em Cadernos de Administração do SENAC, 2000. Disponível em: <<http://www.josepastore.com.br/artigos/relacoestrabalhistas/168.htm>>. Acesso em: 17 jul.2007
- PIMENTA, Solange Maria. **Gestão, política e relações de trabalho contemporâneas**. Revista de Administração da Fead-Minas. Belo Horizonte, v.1, n.1, p. 45-60, jun. 2004.
- POCHMANN, Márcio. **O mundo do trabalho em mudança**. São Paulo: Contexto, 1997.
- REICH, Robert. **O trabalho das nações: preparando-nos para o capitalismo do século XXI**. São Paulo: Educator, 1994.
- RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.
- RODRIGUES, M A. **Gestão das competências em organizações: diferencial produtivo ou retórica gerencial?** Um estudo de caso em empresa de manufatura contratada. 2004. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção). Universidade Federal de Minas Gerais, UFMG. Belo Horizonte, 2004

- ROGERS, C. **Tornar-se pessoa**. São Paulo: Martins Fontes, 1985.
- ROPÉ, F.; TANGUY, L. (Org.). **Saberes e competências: o uso de tais noções na escola e na empresa**. Rio de Janeiro-Campinas, 2003.
- STEWART, T. A. **Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas**. 2 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- SVEIBY, K. E. **A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento**. 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.