

## **A Sustentabilidade da Carreira dos Profissionais no Século XXI: Reflexões sobre as Competências Baseadas no Comportamento de Entrega e o Mito Proteu**

Maria Alice de Moura<sup>1</sup>  
Fátima Soares<sup>2</sup>

### **RESUMO**

O presente trabalho teve como objetivo identificar e caracterizar os desafios percebidos pelos profissionais em relação à sustentabilidade de suas competências, levando-se em consideração o modelo de carreira proteano. A pesquisa é caracterizada como bibliográfica. Foram identificados os conceitos principais de sustentabilidade profissional e competências, pontos fundamentais para a criação de uma carreira baseada no comportamento de entrega e no Mito Proteu. Entre os vários fatores relacionados, realça-se que o comportamento da carreira proteana está centrado nas competências do profissional flexível, adaptável e estratégico, com visão de futuro, compatível com as demandas mercadológicas e com vistas a uma carreira sustentável. Constatou-se, também, que os conceitos de comportamentos de entrega são tidos como importantes e aplicáveis entre profissionais, mesmo levando-se em consideração variações no grau e complexidade no desenvolvimento das competências na empresa. Por fim, pode-se concluir que os profissionais vêm desenvolvendo esforços para atuar em uma lógica de transformação, criando uma carreira profissional mais competitiva e sustentável.

**PALAVRAS-CHAVE:** Sustentabilidade Profissional; Competências; Carreira Proteana; Comportamentos de Entrega.

### **ABSTRACT**

This paper aims to identify and characterize the challenges perceived by the professionals, about the sustainability of their competences, when considering the protean career model. Therefore, a bibliographical research was realized, identifying the main concepts of professional sustainability and competencies, fundamental marks for the creation of a career based on delivery behavior and on the protean myth. Between the various related factors, we may highlight that the protean career is centered on the competencies of a flexible, adaptive and strategic-minded professional, with insight of future, compatible with the market needs and planning a sustainable career. It was also stated that the concepts of delivery behavior are meant as important and relevant by professionals, notwithstanding the variations in the rate and complexity of the enterprise competencies development. At last, it is possible to conclude that the professionals are strongly committed to act along a logical transformation pattern, so as to create a more competitive and sustainable professional career.

---

<sup>1</sup> Mestrado Profissional em Administração pela Fundação Pedro Leopoldo. Professora Instrutora no SENAC-MG. Secretária Executiva da Presidência do Banco de Desenvolvimento de Minas Gerais (BDMG). Email: [alicemoura@bdmg.mg.gov.br](mailto:alicemoura@bdmg.mg.gov.br).

<sup>2</sup> Mestranda em Administração Profissional pela Fundação Pedro Leopoldo. Bacharel em Secretariado Executivo Bilíngue e Licenciatura em História.  
Endereço: Rua Costa Sena, 1390/201- Caiçara- B.Hte-MG- CEP 30720-350. Telefones: 31.3413.8562 - Cel. 31.9767.8562. Email: [fatimaess@gmail.com](mailto:fatimaess@gmail.com).

**KEY-WORDS:** Professional Sustainability; Competencies; Protean career; Delivery behavior.

## 1 INTRODUÇÃO

Neste trabalho, propôs-se identificar e caracterizar os desafios percebidos pelos profissionais em relação à sustentabilidade de suas competências, levando-se em consideração o modelo de carreira proteano.

A carreira, segundo Hall (1996 *apud* FONTENELLE, 2005, p. 10), se constroi 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 os profissionais atingem seus objetivos por meio do modelo de carreira proteano. O desempenho de suas atividades, entre tantas, implica na 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 são responsáveis pelo alcance dos objetivos nas empresas são denominados gestores ou, também, administradores (ROBBINS, 2002).

As atividades desenvolvidas pelos gestores exigem sua familiarização com a empresa e competência em administrar, a partir do conhecimento aplicado nas diversas situações do cotidiano da mesma, ressalta Barnard (1999).

As mudanças no perfil dos profissionais foram muitas e, alguns desses profissionais, souberam se adequar e se atualizar frente ao novo papel exigido pelo mercado. Em muitos casos, as mudanças exigidas no perfil e performance do profissional fazem com que ele atue mais como agente de seus processos de mudança profissional. Cuidar da carreira tornou-se uma obrigação pessoal e intransferível. O mercado de trabalho exige que os profissionais tenham um plano de carreira estruturado e ativo e, ainda, adotem práticas de gestão baseadas 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 reconheçam a definição de competências como possibilidade de proporcionar ganhos organizacionais, é possível recompensar o esforço dos indivíduos. Nesse prisma, a gestão de competências visa à aproximação dos objetivos

organizacionais aos pessoais (profissionais). Essa diferenciação facilita a compreensão do tema competência e suas dimensões: a organizacional e a das pessoas (ZARIFIAN, 2001).

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, em um 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 em um modelo de competências é por meio da especificação dos comportamentos que representam entrega ou resultados. A inter-relação dos 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 dos profissionais adequados às empresas tem se colocado como um desafio, abrindo espaço para a necessidade de se estudar, em profundidade, e de se verificar como e de que forma esses 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 e como têm sido absorvidas e modificadas no mercado.

Nesse sentido, observa-se que os profissionais desenvolvem diversificada gama de soluções acerca da temática competência e carreira. Tal iniciativa evoluiu 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 dos profissionais, para que as mesmas sejam adequadas à nova realidade.

Ao definir este tema como prioritário para o estudo, objetivou-se identificar possíveis contribuições, em uma 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 ele busca empreender sobre os mecanismos que os profissionais podem criar e utilizar em relação à sustentabilidade de suas competências, bem como especificar as interferências ocorridas em sua carreira.

A contribuição teórica do estudo consistiu na análise mais detalhada dos conceitos, dentro do universo de sustentabilidade profissional e competências. Uma pesquisa mais aprofundada sobre este tema resultará em uma fonte útil para consultas e novos estudos, aumentando o acervo, dada a reduzida bibliografia e a falta de estudos específicos sobre a integração de sustentabilidade profissional e competências com o modelo de carreira proteano,

contribuindo, dessa forma, para a evolução do conhecimento nessa área.

Em termos de metodologia, o estudo se caracterizou como uma pesquisa bibliográfica. A pesquisa bibliográfica, segundo Marconi e Lakatos (2002), permite uma melhor compreensão da base teórica do trabalho desenvolvido. A abordagem da pesquisa é de natureza qualitativa, por tratar-se de um estudo teórico que não tem a preocupação de quantificar dados. Desta forma, não são utilizados programas estatísticos para seu desenvolvimento. Richardson (1999, p. 39) defende que a abordagem qualitativa é “adequada para entender a natureza de um fenômeno social”.

## **2 REFERENCIAL 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.

## QUADRO 1

### O Mito de Proteu e a gestão de carreira

<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.

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 busca a escalada dos níveis hierárquicos em uma empresa.

Destes conceitos sobre a carreira, merecem destaque, também, aqueles 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, em um 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 e, a partir dela, destacam-se três subfunções:

- a) criação e manutenção de sistemas de comunicação - corresponde à coordenação dos esforços em um 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 sequência 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 constroi 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 dos profissionais 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 localizadas 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, em um 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, que afirma ser “o diferencial competitivo de cada profissional e têm impacto em seus resultados”. No QUADRO 2, são expressas pelo A, do CHA, o querer fazer.

### QUADRO 2

#### Conceito de competências comportamentais

CONHECIMENTO	Saber	Competência Técnica
HABILIDADE	Saber Fazer	
ATITUDE	Querer Fazer	Competência Comportamental

Fonte: LEME (2006, p. 3).

A definição de competências, porém, não pode ficar somente no conceito do CHA, uma vez que ele 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).

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).

QUADRO 3

Perspectivas para calcular desempenho com foco em competências

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.  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>RESULTADOS</b>	
<b>COMPLEXIDADE</b>	Tem o objetivo de mensurar como o funcionário desempenha sua função, em relação à complexidade que ela exige.

Fonte: Adaptado de LEME (2006; 2008).

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

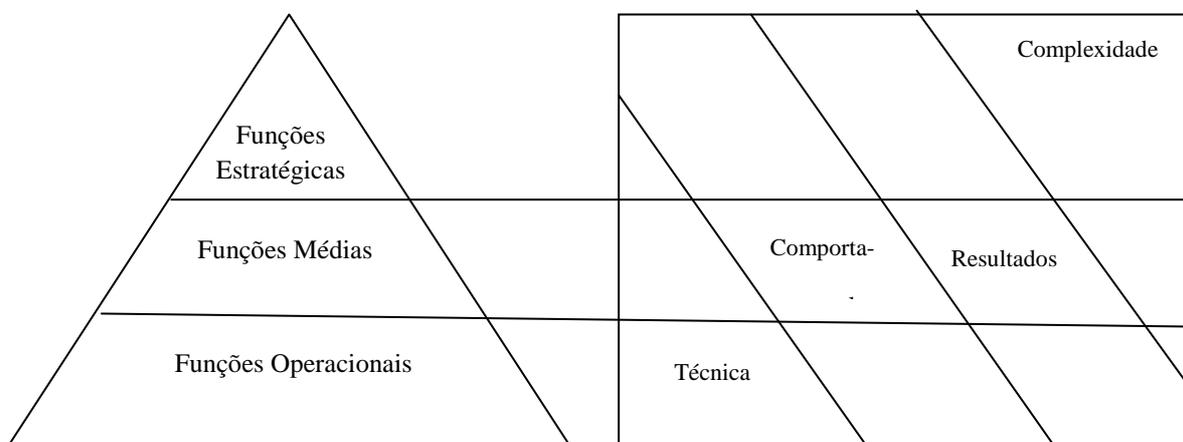


FIGURA 1 – Relação entre as perspectivas com as funções de uma organização  
Fonte: Adaptado de Katz e Kahn (1974).

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 presente, como critério de diferenciação dos cargos e que passou a ocupar lugar de destaque na avaliação dos resultados que as pessoas entregam às organizações, na medida em 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 e, também, a preocupação dos profissionais em se tornarem sustentáveis profissionalmente.

## 2.5 Sustentabilidade Profissional

Entende-se por desenvolvimento sustentável o que é capaz de atender às necessidades atuais sem prejudicar as necessidades futuras. Diante deste desafio que se impõe para a humanidade, Almeida (2008), Sachs (2008) e Senge *et al.* (2009) discutem a necessidade da construção imediata de um futuro sustentável, onde as necessidades das gerações futuras precisam ser levadas em conta, a cooperação global ganhe prioridade e as mudanças se baseiem em novas maneiras de pensar, perceber e agir.

Refletindo sobre a ótica profissional e o desenvolvimento de carreira, pode-se inferir que é a condição do profissional se adaptar conforme as necessidades do mercado. Segundo Costa (2002, p. 27), o profissional para adquirir este grau de empregabilidade, “em qualquer situação, convém sintonizar-se com o significado da palavra “empregabilidade”, que pode ser adaptada para expressar a indispensabilidade do aprendizado permanente, no princípio da educação continuada”.

O profissional sustentável, não permite que se esgotem os seus recursos e, para tal, deve estar sempre se aprimorando. O ponto de partida para alcançar a sustentabilidade profissional é entender como o mundo dos negócios funciona. Ser competitivo, empregável, ou seja, ter um conjunto de conhecimentos, habilidades e comportamentos que o tornem um profissional importante para a organização em que trabalhe e para qualquer outra. Costa (2002) explica que a empregabilidade tem a ver com saúde profissional, com a facilidade de conseguir rapidamente emprego em qualquer organização, independentemente do momento que vive o mercado, em termos de maior ou menor demanda. Ter empregabilidade é ter condições de identificar oportunidades até nas crises.

Esta nova exigência se reflete no aumento da demanda por parte dos próprios indivíduos por programas de educação, que possam formar profissionais com as competências requeridas para o ambiente de negócios. Em função desta demanda, observa-se um movimento das escolas de negócios na estruturação de programas de educação que reflitam às necessidades presentes e futuras dos profissionais (ALMEIDA, 2002).

Loures (2009, p. 66) destaca que a educação viabiliza a empregabilidade e a compreensão de nós mesmos e dos outros, bem como conexões com o ambiente natural, social e organizacional de forma mais abrangente, servindo como base durável de construção do respeito, do senso de justiça, promovendo adoção de comportamentos e práticas que permitam uma sustentabilidade profissional, frente às áreas-chave do crescimento sustentável, como:

- a) sociedade - compreensão das organizações e seu papel na mudança e no desenvolvimento, bem como sistemas democráticos e participativos que dão oportunidades de expressão e de opiniões, fortalecendo consenso e a resolução de diferenças;
- b) meio ambiente - consciência de recursos e da fragilidade do ambiente físico e os efeitos causados pelas atividades e decisões humanas;
- c) economia - sensibilidade aos limites e potenciais do crescimento econômico e seu impacto na sociedade e no meio ambiente.

Loures (2009, p. 67) ainda ressalta que a sustentabilidade tem suas características fortalecidas pelo conhecimento, por meio de uma educação inovadora e, transversalmente, pela interdisciplinaridade e holismo, direcionamento de valores, pensamento crítico com resolução de problemas, multimétodos, tomada de decisão participativa e relevância local, considerando sua visão global.

Almeida (2008) argumenta que em um ambiente de negócios sustentáveis, os profissionais precisarão entender que os desafios que se apresentam serão cada vez menos técnicos e mais de ordem adaptativa e de comportamento. Ou seja, cada vez menos será utilizado o *know how* e a autoridade e, cada vez mais, a inovação e o conhecimento compartilhado.

Nesse sentido, Burnham (2000) explica que as transformações econômicas e tecnológicas ocorridas nas últimas décadas, redefinem o valor do conhecimento e das possibilidades de emprego, provocando grandes crises nos espaços de trabalho “uma vez que profundas mudanças nos processos de produção e de organização do trabalho, principalmente aqueles que envolvem automação, vêm tendo como resultado o desemprego estrutural”. Atualmente, o valor de cada profissional é medido por seu conhecimento, por sua produtividade e criatividade, mas, principalmente por sua tendência à inovação.

Nesta nova ótica, o desenvolvimento, baseado no conhecimento, tem uma relação tão essencial quanto a relação entre metas e estratégias. Castells (1996) ressalta que “a tecnologia não é somente a ciência e as máquinas: é também tecnologia social e competitiva”.

O cenário da sustentabilidade profissional reside na convergência da visão holística, ensejada nas múltiplas esferas constitutivas das competências humanas, tendo em vista as características do perfil profissional delineado por Loures (2009, p. 73):

saber lidar com a complexidade; integrar a mudança e o questionamento permanente; possuir pensamento reflexivo e crítico; ter capacidade de sistematização; ser empreendedor, criar oportunidades para si e para os outros; interagir e comunicar bem; buscar a excelência pessoal e a responsabilidade socioambiental em todas as atividades; buscar compreender o mundo e ser agente de mudanças; enfrentar a obsolescência acelerada dos conhecimentos e das competências; saber aprender e desenvolver novas competências; ter autonomia e gerenciar bem o seu tempo; valorizar a diversidade e os espaços plurais no trabalho e na sociedade; ter flexibilidade à mudança; ter preparo emocional para lidar com suas situações de vida.

Lima (2003, p. 116) argumenta que, para além de um modelo de educação que vise apenas à instrumentalização, uma educação voltada para a sustentabilidade pressupõe “a capacidade de aprender, criar e exercitar novas concepções e práticas de vida, de educação e de convivência [...]”.

Assim, a aplicação de conhecimento melhora a produtividade, o perfil e a qualidade de outros bens e serviços, porém deixar de reconhecer o outro em sua inteligência é recusar-lhe sua verdadeira identidade social, é alimentar seu ressentimento e sua hostilidade, sua humilhação, a frustração de onde surge a violência.

Em sua apreciação, Castells (1996, p.15) explica que a relação da tecnologia, da sociedade e do poder demonstra “o caráter estratégico das tecnologias na produtividade da economia e na

eficácia das instituições sociais mudando as fontes de poder na sociedade e entre as sociedades”. Acrescenta, ainda, que “o controle da ciência e da técnica das tecnologias da informação chega a ser uma fonte de poder em si mesma”.

### **3 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Com base no resultado do estudo realizado, torna-se possível apresentar inferências sobre os desafios percebidos pelos profissionais em relação à sustentabilidade de suas competências, levando-se em consideração o modelo de carreira proteano.

Pesquisou-se, junto à literatura, os conceitos principais de sustentabilidade profissional e competências, pontos fundamentais para a criação de uma carreira. Identificou-se a existência de inúmeros significados e que, mesmo não podendo ocorrer formulação de um de um único conceito, não impede a criação de abordagens para aferir a sustentabilidade profissional com abrangências diversificadas para as competências.

Identificou-se que a carreira exige do profissional aprendizados pessoais e relacionados ao trabalho. Assim, como o deus mitológico Proteus, que mudava de forma conforme seu próprio interesse, também o profissional deve se adaptar conforme às exigências do mercado. O profissional proteano adapta-se às mudanças e às novas realidades, tornando-se empregável, não só em uma empresa específica, mas, também, reconhecido pelo mercado de trabalho.

Foi possível constatar que é de responsabilidade do profissional estabelecer os níveis de qualidade e produtividade, que possam assegurar avanços significativos no processo de aperfeiçoamento contínuo, profissional e organizacional.

Verificou-se que este profissional oferece à organização e ao mercado valor competitivo, quando propõe inovação de tecnologias, assumindo novas atribuições com responsabilidade, qualidade e produtividade, em níveis de complexidade. O desenvolvimento de competências compreende os aspectos intelectuais adquiridos, que englobam conhecimentos, capacidades e experiência, promovendo a sustentabilidade profissional.

Entre os vários fatores relacionados, realça-se que o comportamento da carreira proteana está centrado nas competências do profissional flexível, adaptável e estratégico, com visão de futuro, compatível com as demandas mercadológicas e com vistas a uma carreira sustentável.

Quanto ao alinhamento da carreira, observou-se que os profissionais buscam o alinhamento de sua carreira em uma empresa, bem como a divulgação de seus conhecimentos e experiências. Este resultado indica um forte traço de que os entrevistados se preocupam em desenvolver uma carreira bem sucedida, para garantir sua sustentabilidade na empresa e no mercado.

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

Os resultados obtidos na pesquisa permitem dizer que a educação em ambientes profissionais sustentáveis, entendida sob estas perspectivas, demanda uma mudança no perfil dos profissionais, implicando a alteração na abordagem da aprendizagem e nos conteúdos.

Por fim, pode-se concluir que os profissionais vêm desenvolvendo esforços para atuar em uma lógica de transformação, criando uma carreira profissional mais competitiva e sustentável.

## REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, F. *O Bom negócio da sustentabilidade*. São Paulo: Nova Fronteira, 2002.
- ALMEIDA, F. *Os desafios da sustentabilidade: uma ruptura urgente*. Rio de Janeiro: Campus Elsevier, 2008.
- 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: [s.n.], 2003. CD-ROM.
- BARNARD, C. *As funções do executivo*. São Paulo: Atlas, 1999.
- BASTOS, A. V. B. *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, C. C. *A gestão de competências gerenciais: a contribuição da aprendizagem organizacional*. Rio Grande do Sul, 2001. Tese (Doutorado em Administração) - 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: BITTENCOURT, C. (Org.). *Gestão contemporânea de pessoas*. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- BURNHAM, T. A. F. Sociedade da informação, sociedade do conhecimento, sociedade da aprendizagem: implicações ético-políticas no limiar do século. In: LUBISCO, N. M. L.; BRANDÃO, L. M.B. *Informações e informática*. Salvador: EDUFBA, 2000.
- CASTELLS, M. A. Fluxos, redes e identidades: uma teoria crítica da sociedade informacional. In: CASTELLS, M. A. *Novas perspectivas críticas em educação*. Porto Alegre: Artes médicas, 1996.
- COSTA, N. E. P. *Marketing pessoal: uma abordagem para agentes do mercado imobiliário*. Goiânia: AB, 2002.
- DRUCKER, P. *O melhor de Peter Drucker*. São Paulo: [s.n.], 2001.
- DUTRA, J. S. *Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna*. São Paulo: Atlas, 2004.
- DUTRA, J. S. *Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas*. São Paulo: Atlas, 2002.
- FLEURY, M. T. L. A gestão de competência e a estratégia organizacional. In: LIMONGE-FRANÇA, A.C. *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente, 2002.

FONTENELLE, I. A. *Eu Proteu - a auto-gestão de carreira entre: fatos e mitos*. ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 29., 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. 2010.

HALL, D. T. Protean careers of the 21st century. *Academy of Management Executive*. EUA, v. 10, n. 4, p. 8-16, nov. 1996 *apud* FONTENELLE, I. A. *Eu Proteu - a auto-gestão de carreira entre: fatos e mitos*. ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 29., 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. 2010.

KATZ, D.; KAHN, R. *Psicologia social das organizações*. São Paulo: Atlas, 1974.

KILIMNIK, Z. M. *et al.* Representações sobre carreira, atividades docentes e competências: um estudo com mestrandos em Administração. *Cadernos de Idéias*. Belo Horizonte, v. 6, n. 14, p.1-29, out. 2006.

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

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

LEVY-LEBOYER, C. *Gestión de las competencias*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, 1997 *apud* 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. Belo Horizonte, 2004.

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

LIMA, G. C. O Discurso da sustentabilidade e suas implicações para a educação. *Ambiente & Sociedade*, v. 6, n. 2, p. 99-119, jul./dez. 2003.

LOURES, R. C. R. *Sustentabilidade XXI: educar e inovar sob nova consciência*. São Paulo: Gente, 2009.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. *Técnicas de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 2002.

MARTINS, H. T. *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, L.; CHERUBINA, A.; BECKERT, M. V. S. *Capacitação e desenvolvimento de pessoas*. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

PEREIRA, C. S. *A importância das habilidades interpessoais para o mundo do trabalho*. São Paulo: Atlas, 2004.

RICHARDSON, R. J. *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*. 2004. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) - Universidade Federal de Minas Gerais. Belo Horizonte, 2004.

SACHS, J. *A riqueza de todos: a construção de uma economia sustentável em um planeta superpovoado, poluído e pobre*. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2008.

SCHEIN, E. H. *Career anchors: discovering your real values*. 1996. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/Semead/7semead/paginas/artigo>>. Acesso em: 27 mar. 2010.

SENGE, P. *et al. A revolução decisiva: como indivíduos e organizações trabalham em parceria para criar um mundo sustentável*. Rio de Janeiro: Campus Elsevier, 2009.

STEWART, T. A. *Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas*. 2 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

VERGARA, S. C. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas, 1998.

ZARIFIAN, P. *Objetivo competência: por uma nova lógica*. São Paulo: Atlas, 2001.