



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ  
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA, CONTABILIDADE E  
SECRETARIADO EXECUTIVO  
CURSO DE SECRETARIADO EXECUTIVO

ADRIANA BARROSO LINHARES

O PERFIL DO PROFISSIONAL DE SECRETARIADO EXECUTIVO NO  
CONTEXTO DA ATUAL GESTÃO DE PESSOAS

FORTALEZA

2010

ADRIANA BARROSO LINHARES

O PERFIL DO PROFISSIONAL DE SECRETARIADO EXECUTIVO NO  
CONTEXTO DA ATUAL GESTÃO DE PESSOAS

Monografia apresentada à Faculdade de Economia, Administração, Atuária, Contabilidade e Secretariado Executivo, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Secretariado Executivo pela Universidade Federal do Ceará.

Orientador: Prof. Carlos Manta Pinto de Araújo, Ms

FORTALEZA

2010

ADRIANA BARROSO LINHARES

**O PERFIL DO PROFISSIONAL DE SECRETARIADO EXECUTIVO NO  
CONTEXTO DA ATUAL GESTÃO DE PESSOAS**

Esta monografia foi submetida a coordenação do curso de Secretariado Executivo, como parte dos requisitos necessários a obtenção do título de Bacharel em Secretariado, outorgada pela Universidade Federal do Ceará – UFC e encontra-se a disposição dos interessados na Biblioteca da referida Universidade.

A citação de qualquer trecho desta monografia é permitida, desde que feita de acordo com as normas de ética científica.

Data da aprovação: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

---

Nota

Prof. Carlos Manta Pinto de Araújo, Ms

---

Prof. Orientador

---

Nota

Prof. Laudemiro Rabelo de Souza e Moraes, Ms

---

Membro da Banca Examinadora

---

Nota

Prof. Zorandy Lopes de Oliveira

---

Membro da Banca Examinadora

Dedico este trabalho a meu filho, Edson Neto, que apesar de sofrer com a minha ausência, foi compreensivo, e em especial ao meu irmão, Auricélio, que é personagem importante em todos os objetivos que tenho na vida.

## AGRADECIMENTOS

À Deus, primeiramente, que nos dá a vida pra podermos realizar nossos objetivos, e que é sempre um fator de suma importância para o sucesso de uma pessoa.

Ao meu grande e eterno amor, Edson Neto, meu único filho; é por ele que corro atrás dos meus ideais desde o seu nascimento, há 15 anos atrás.

Ao meu irmão, Auricélio, que sempre acreditou em mim e que dispunha a buscar-me quando necessário, ao final das aulas para que eu pudesse chegar com total segurança.

À minha mãe, Lindalva que guardava meu filho nos momentos que precisei, propiciando a mim o benefício de estudar despreocupadamente.

Agradeço ainda à minha querida avó, dona Maria, cujo apoio foi e ainda é de extrema relevância na minha vida. Ela que por vezes me incentivou a continuar os estudos e que aos 85 anos é na minha vida um exemplo de força e coragem.

Aos colegas de turma Cleviane, Ana Keyla, Cleris, Diana, todos que na verdade sempre se mostraram solidários para com os obstáculos que surgiam no decorrer do tempo, oferecendo apoio, compreensão e estímulos.

Ao meu orientador, Prof. Carlos Manta, um agradecimento mais que especial, pois sem a orientação dele este trabalho não teria se realizado.

Por último, mas não menos importante, agradeço ao meu mais novo amigo Davi, que com sua inteligência e paciência iluminou minhas idéias nos momentos finais de concluir este trabalho de monografia.

*“Qualquer indivíduo que realmente acredite que seres supra-humanos concederam à nossa raça informações sobre os objetivos de sua existência e do mundo ainda está em sua infância. Não há outra revelação senão os pensamentos dos sábios — e mesmo esses pensamentos estão sujeitos a erros, como é a sinna de tudo o que é humano”.*

Arthur Schopenhauer

## **RESUMO**

Nos dias atuais o perfil do profissional de secretariado executivo passa por constantes transformações. Com base nesse aspecto, este estudo visa identificar as tendências do perfil desse profissional no contexto da moderna gestão de pessoas. No tocante a metodologia da pesquisa, foi necessário elaborar um levantamento bibliográfico, exploratório e descritivo nas mais variadas fontes, como também realizar um questionário consultivo objetivando quantificar os profissionais da área de secretariado que atuam tanto em empresas públicas como nas privadas, apontando se alguma empresa adota ou não o modelo proposto pela gestão de pessoas e quais as características encontradas. Como a gestão de pessoas é um assunto que está em constante enfoque no ambiente organizacional e que sofre constantes transformações no ramo dos negócios, a grade curricular das Universidades poderia sofrer reformulações de acordo com as demandas exigidas do mercado de trabalho. Atualmente o profissional deve buscar uma qualificação contínua, pois o mercado de trabalho é competitivo e precisa que esse profissional se recicle com a mesma velocidade que as mudanças nas empresas acontecem e esteja apto a aprender as novas competências exigidas pelas organizações.

**Palavras-chaves:** gestão de pessoas, secretariado executivo, competências, organizações, transformações.

## **ABSTRACT**

Nowadays the professional profile of the executive secretariat undergoes constant transformation. Based on this aspect this study aims to identify trends in the professional profile of the context of modern people management. Regarding the methodology of the research was necessary to develop a bibliography, exploratory and descriptive on various sources, as well as conduct a survey to quantify the advisory professionals secretariad companies that operate both in public and in private, pointing to some company or not to adopt the model proposed by the personnel management and the characteristics found. How people management is a subject that is in constant focus on the organizational environment and suffers constant transformations in business, the curriculum of Universities might suffer reformulations in accordance with the demands required. Currently, the professional must seek a continuing qualification because the labor market is competitive and professional if you need it to recycle at the same rate that changes occur in business, and be able to learn the new skills required by organizations.

Key words: people management, executive secretariat, skills, organizations, transformations.

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 – Representação gráfica das pressões internas e externas para a mudança organizacional.....	31
Figura 2 – Organização funcional tradicional do órgão de recursos humanos.....	33
Figura 3 – Organização dos processos de gestão de pessoas.....	34

## LISTAS DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Faixa etária dos participantes do questionário.....	48
Gráfico 2 – Grau de escolaridade dos participantes do questionário.....	49
Gráfico 3 – Tipo de empresa encontrada.....	50
Gráfico 4 – Relação em porcentagens das empresas que possuem setores de recursos humanos ou gestão de pessoas.....	51
Gráfico 5 – Grau de conhecimento que os participantes possuem dos negócios da empresa na qual trabalham.....	52
Gráfico 6 – Fonte do conhecimento sobre recursos humanos ou sobre gestão de pessoas	53
Gráfico 7 – Afirmação ou negação do conhecimento das atribuições do profissional de secretariado no mercado de trabalho atual.....	54
Gráfico 8 – Importância de ter ou não o conhecimento em gestão de pessoas segundo opinião dos participantes da pesquisa.....	56

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 – Síntese das relações entre a organização e as pessoas ao longo do século XX	22
Quadro 2 – Resumo de modelos estratégicos organizacionais.....	24
Quadro 3 – Demonstração do resumo de cada item das mudanças.....	29
Quadro 4 – Processo de desenvolvimento de competência das pessoas na organização....	37
Quadro 5 – Comparativo de competências.....	46

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 – Atividades secretariais no ponto de vista tradicional no ambiente de trabalho.....	57
Tabela 2 – Características no que tange a gestão de pessoas utilizadas no ambiente de trabalho .....	58

## SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS.....	8
LISTA DE GRÁFICOS.....	9
LISTA DE QUADROS.....	10
LISTA DE TABELAS.....	11
1. INTRODUÇÃO.....	14
2. O COMPONENTE HUMANO NAS ORGANIZAÇÕES: DO SETOR DE PESSOAL À GESTÃO DE PESSOAS.....	17
2.1 No período da administração científica.....	18
2.2 No período da escola das relações humanas.....	19
2.3 No período burocrático.....	20
2.3.1 Relações industriais.....	20
2.3.2 Administração de recursos humanos.....	20
2.4 No período pós burocrático.....	22
2.4.1 Da administração de recursos humanos ao surgimento da gestão de pessoas.....	23
2.4.2 No período contingencial.....	25
3. GESTÃO DE PESSOAS.....	26
3.1 Fatores que pressionaram a mudança organizacional induzindo aos novos paradigmas da atual gestão de pessoas.....	28
3.2 Processos administrativos desenvolvidos na gestão de pessoas.....	31
3.3 Comparação das estruturas organizacionais típicas no período da administração de recursos humanos com aquela que será denominada de gestão de pessoas.....	32
3.3.1 O modelo organizacional de recursos humanos.....	32
3.3.2 O modelo de estrutura organizacional da gestão de pessoas.....	33
3.4 Compreendendo o modelo proposto pela gestão de pessoas.....	33
3.5 A importância da competência e do conhecimento para as empresas que adotam o modelo de gestão de pessoas.....	36

4. O PROFISSIONAL DE SECRETARIADO EXECUTIVO NOS MODELOS DE RECURSOS HUMANOS E NO DE GESTÃO DE PESSOAS.....	39
4.1 Breve histórico sobre a secretaria.....	39
4.2 Aspectos legais e profissionais da profissão de secretariado executivo.....	41
4.3 Da visão tradicional da secretaria e o que muda na gestão de pessoas.....	42
4.4 Comparativo entre as competências tradicionais da profissão de secretaria executiva e o modelo de competência na ótica da gestão de pessoas.....	46
5. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS COLETADOS A PARTIR DO QUESTIONÁRIO APLICADO.....	48
6. CONCLUSÃO.....	60
REFERÊNCIAS.....	63
APÊNDICE A – Questionário da pesquisa.....	68
<b>ANEXOS</b>	
Anexo A – Código de Ética do Profissional de Secretariado.....	72
Anexo B – Grades curriculares das Universidades citadas na monografia.....	75

## 1. INTRODUÇÃO

Os últimos 20 anos do século XX foram marcados no componente humano nas organizações por um novo padrão paradigmático. Muito se tem falado sobre organização, desenvolvimento tecnológico, novas demandas de mercado e do negócio da organização. São as transformações organizacionais, os novos desafios competitivos do presente e do futuro que também têm ocupado lugar de destaque na pauta dos executivos que dirigem as grandes instituições.

A globalização aproximou os padrões de desenvolvimento e subdesenvolvimento de uma forma drástica. Por esta aproximação os países subdesenvolvidos tiveram que adotar novas práticas. Neste cenário as organizações rapidamente, como forma de sobrevivência, passaram a ter que se tornar mais flexíveis e atentas ao atendimento das necessidades dos clientes sob o risco de que se não o fizerem a concorrência faria por elas. A principal causa desse fenômeno é atribuída à alta competitividade nos negócios.

Com isto o componente humano teve que se requalificar e a gestão tradicional de recursos humanos passou para a ótica da gestão de pessoas. Isto ocorreu a todos os níveis hierárquicos da empresa: o estratégico (diretoria), o tático e o operacional.

Funções como a da secretaria executiva tradicional também passaram por consideráveis transformações em sua rotina de trabalho. **A questão levantada nesta pesquisa é a de quais competências ou atribuições a nova secretaria executiva deveria se apresentar no contexto da atual gestão de pessoas e se estas estão previstas na sua formação?**

O objetivo geral desta monografia é o de identificar se os profissionais de secretariado executivo estão exercendo a profissão de acordo com o perfil exigido pelo mercado de trabalho atual no contexto da moderna gestão de pessoas.

A relevância específica do estudo está em fornecer dados objetivando analisar o papel ou a influência dos profissionais de secretariado executivo na organização, mais especificamente na visão da área de gestão de pessoas, fazendo um paralelo entre as atribuições tradicionais e as contemporâneas do profissional, dando ênfase ao novo perfil, e o

objetivo da citada área. Verificar também se a regulamentação e os textos sobre a profissão de secretária executiva já prevêem essa sua nova função, descobrindo se as empresas adotam ou não o modelo proposto pela gestão de pessoas e quais seriam as características encontradas.

E ainda, a importância de abordar este tema prende-se ao fato de tentar referenciar o direcionamento das profissionais de secretariado executivo formadas no Ceará, para que estas não venham a ser substituídas por profissionais oriundas de Centros de Formação mais atualizada.

A metodologia do estudo em questão foi realizada com base nas referências bibliográficas encontradas em vários livros que exploram o tema sobre gestão de pessoas, abordando teoricamente sobre como se deu o surgimento, citando conceitos, sua evolução e principais características no que visa hoje a gestão de pessoas no Brasil e no mundo. Levará em conta ainda pesquisas feitas em *sites* oficiais da *internet* e nos de natureza acadêmica sobre o assunto. Para complementar o desenvolvimento do trabalho, foi realizada uma pesquisa de campo através de um questionário aplicado contendo dezesseis (16) perguntas e respondido por vinte (20) participantes.

O mesmo recurso acima se aplica aos estudos levantados sobre a profissão de secretariado executivo, não se esquecendo de mencionar a utilização de monografias, artigos e revistas eletrônicas indispensáveis ao conhecimento empírico e compreensão dos temas abordados no estudo.

A presente monografia está subdividida em seis capítulos, sendo o primeiro a introdução; no segundo capítulo aborda o componente humano nas organizações, situando o desenvolvimento histórico da administração de pessoas nas mesmas, passando pelo período burocrático e pós burocrático da relação entre a empresa e os seus subordinados. Mostra ainda como se deu o surgimento e a evolução da gestão de pessoas a partir da administração de recursos humanos.

O terceiro capítulo trás o tema central que é sobre a gestão de pessoas, compilando conceitos, abordando diferenças entre recursos humanos e seus processos, identificando ainda aspectos relevantes como a estrutura e os diversos fatores que influenciaram as mudanças nas

organizações, inclusive fazendo referência a importância dada as competências e ao conhecimento das pessoas nesse processo de transformação dos novos paradigmas de gestão.

O quarto capítulo aborda um breve histórico sobre a profissão de secretariado executivo, sua evolução no Brasil, os aspectos legais que envolvem a profissão e discorre sobre a visão tradicional da secretaria, suas responsabilidades no mundo contemporâneo juntamente com as novas competências na ótica do contexto da gestão de pessoas.

No quinto capítulo, será trabalhada a pesquisa de campo onde será questionada a percepção das pessoas sobre a gestão de pessoas dentro do ambiente organizacional, comparando as atividades da profissão de secretariado executiva no que se refere à conduta tradicional e a conduta atual das suas atribuições.

E por último apresenta-se a conclusão que envolve sumariamente os aspectos teóricos, expressando os pontos essenciais resultantes da monografia, constando ainda um breve relato de como se deu o interesse pelo tema abordado, confirmado a relevância do profissional conhecer mais profundamente as etapas e a proposta do atual modelo de gestão de pessoas.

A conclusão também faz referencias à análise final dos dados coletados, originados do questionário aplicado, onde os participantes contribuíram de forma objetiva expressando sua opinião sobre as mais variadas características pertinentes a área de gestão de pessoas, interrelacionando o tema com seu ambiente de trabalho.

## 2. O COMPONENTE HUMANO NAS ORGANIZAÇÕES: DO SETOR DE PESSOAL À GESTÃO DE PESSOAS

A trajetória da administração de pessoal, passando para administração de recursos humanos até a gestão de pessoas ocorreu ao longo do século XX. “Embora as classificações sejam distintas, fica claro que as diferenças referem-se principalmente à nomenclatura ou à demarcação dos limites das categorias” (GIL, 2001, p. 25).

Desde a década de 1980, mudanças significativas vêm ocorrendo no ambiente organizacional motivadas pelas transformações tecnológicas, globalização da economia, competitividade nos negócios, evolução das comunicações entre outros.

É como Vergara (2006, p. 18) explica em seu livro sobre gestão de pessoas:

Tivemos a sociedade agrícola e a industrial, hoje vivemos uma nova sociedade: a da informação. Ela introduz movimentos interessantes, como a mudança do eixo do poder dos músculos para a mente e a identificação do conhecimento como recurso primeiro, em detrimento da terra, capital e trabalho braçal, que assumem papel secundário.

Em seus estudos, Gil (2001) aborda sobre as críticas feitas às formas de como eram denominadas as áreas que tratavam da gestão do pessoal numa empresa anterior ao século XX. Ele explica que segundo os críticos do assunto, se as pessoas fossem tratadas como recursos, precisariam ser administrados e consequentemente tendiam a ser consideradas como parte do patrimônio da organização.

Em prol do melhoramento da imagem das instituições, os grandes investidores passaram então, a considerar o capital humano como fator primordial na busca pelo sucesso dos objetivos da empresa. Concentrando-se enfim nesses paradigmas, eis que surge o termo gestão de pessoas cuja visão, agora dada aos empregados, veio valorizar sua colaboração, sua capacidade, suas habilidades, seus conhecimentos e mais importante sua inteligência (GIL, 2001).

## 2.1 No período da Administração Científica

O desenvolvimento industrial nos fins do século XIX levou à necessidade de sofisticação e de desenvolvimento dos princípios tradicionais da organização. Os Estados Unidos e a França foram os países pioneiros do movimento conhecido na história como “Administração Científica” cuja proposta principal era viabilizar embasamento científico às atividades administrativas em detrimento à improvisação e o empirismo.

Nomes como Frederick W. Taylor (1856-1915) e Henri Fayol (1841-1925) são lembrados e amplamente estudados até hoje, devido as suas enormes contribuições para o assunto relacionado à administração de pessoas.

Taylor (*taylorismo*) apontava dois pressupostos: a) dizia ser possível e desejável estabelecer sistematicamente e através dos princípios científicos uma maneira ideal de realizar um trabalho; b) ele argumentava que as pessoas têm predisposição para viabilizar a máxima recompensa como o mínimo de esforço.

Enquanto Fayol (*fayolismo*) desenvolveu uma doutrina administrativa considerando como universais a divisão do trabalho, autoridade e responsabilidade, disciplina, unidade de comando, unidade de direção, subordinação aos interesses gerais, remuneração do pessoal, centralização, hierarquia, ordem, equidade, estabilidade do pessoal, criatividade e por fim a união do pessoal (TACHIZAWA; CRUZ JÚNIOR; ROCHA, 2006), analisando assim, a organização em seu todo e não por tarefa.

Henry Ford (1863-1947) também contribuiu na fundamentação da Administração Científica propondo idéias como, por exemplo, aparelhar com tecnologia a indústria para aumentar a produtividade dos operários. De forma imensurável o movimento ganhou proporções gigantescas no decorrer das grandes revoluções industriais surgindo, posteriormente, outras manifestações com semelhante teor de pensamento como veremos a seguir.

## 2.2 No período da Escola das Relações Humanas

“O desenvolvimento do capitalismo nas primeiras décadas do século XX, que terminou com a grande crise econômica dos anos trinta, contribuiu para o questionamento da racionalidade taylorista na organização do trabalho” (TACHIZAWA; CRUZ JÚNIOR; ROCHA, 2006, p. 79). A escola das relações humanas surge então como outro marco nos processos de mudança da visão mecanicista para o da valorização dos indivíduos.

Segundo Chiavenato (2001, p.135), a Teoria das Relações Humanas nasceu da necessidade de corrigir a forte tendência a desumanização do trabalho com a aplicação de métodos rigorosos, científicos e precisos, aos quais os trabalhadores tinham de se submeter.

Os princípios da Escola das Relações Humanas, segundo Tachizawa, Cruz Júnior e Rocha (2006, p.79), defendiam que:

O homem é fundamentalmente emocional e não um ser econômico-racional [...]; as organizações são cooperativas, predominantemente sistemas sociais e não mecanicistas [...]; as organizações são formadas por estruturas informais, regras e normas, bem como por práticas e procedimentos informais [...].

Já para Gil (2001), as relações humanas representavam um sistema de integração entre as pessoas num ambiente de trabalho, viabilizando a colaboração dos trabalhadores para o alcance dos objetivos organizacionais e até fazendo com que encontrassem a satisfação de suas necessidades sociais e do seu lado psico-individual, ou seja, o movimento considerava relevantes os fatores psicológicos e sociais na produtividade.

Foi Georges Elton Mayo (1890-1949), um sociólogo australiano, quem propos as bases desse movimento através de uma experiência feita objetivando o conhecimento da influencia que a iluminação causava na produtividade, no índice de acidentes e na fadiga das pessoas. Entretanto, suas descobertas demonstraram que o fator psicológico e social influenciavam no resultado final do trabalho.

Dessa forma, o resultado dos processos que envolveram as transformações organizacionais que aconteciam no século XX, foi que, a área administrativa das grandes empresas passou a valorizar as relações humanas existentes no ambiente organizacional. Gil

(2001, p. 19) afirma que, “a descoberta da relevância do fator humano na empresa veio proporcionar o refinamento da ideologia da harmonização entre capital e trabalho definida pelos teóricos da Administração Científica”.

Resumindo, as relações humanas orientava seu comportamento para os aspectos informais da organização e para as necessidades sociais e psicológicas de seus funcionários.

### **2.3 No período Burocrático**

Mudanças bem significativas na administração de pessoal, “[...] cujas atividades se restringiam às rotinas de pessoal orientadas pelo enfoque legal e disciplinar” (GIL, 2001, p. 20) nas empresas, foram determinadas pelo aumento do poder sindical dos trabalhadores que acontecia nos Estados Unidos imediatamente pós Segunda Guerra Mundial.

#### **2.3.1 Relações Industriais**

Esse momento marcou o inicio da preocupação das organizações para com seus empregados, e principalmente, ilustrando a necessidade de negociação com os representantes dos trabalhadores como também contribuiu para possibilitar o reconhecimento do trabalho das pessoas.

Surgem então, no período industrial da década de 1950 no mundo, as Relações Industriais que resultaram num aumento mais significativo da força dos sindicatos, melhorando, ainda que discretamente, as negociações quanto às condições de trabalho e a luta na conquista por melhorias que beneficiassem aos trabalhadores. Além das alterações nas estruturas voltadas á administração do pessoal, alterou-se também o perfil buscado nos dirigentes da empresa.

#### **2.3.2 Administração de Recursos Humanos**

O surgimento propriamente dito da administração de recursos humanos iniciou-se na década de 1960, logo após a Segunda Grande Guerra Mundial e deu-se principalmente devido “[...] à introdução de conceitos originários da Teoria Geral dos Sistemas a gestão de pessoal”. (GIL, 2001, p. 20).

A abordagem clássica de recursos humanos focava basicamente os processos de provisão; aplicação; remuneração; desenvolvimento; manutenção; monitoração. Esse modelo tradicional de recursos humanos permaneceu até a década de 1990 sendo aplicado sem maiores inovações na cultura das empresas ou mesmo em sua forma de administrar o setor de pessoal.

Segundo Miranda, K. F. e Miranda, H. C. F (2009):

O setor de recursos humanos era um mero departamento mecanicista que cuidava da folha de pagamento e da contratação do profissional, que exigia desse profissional apenas experiência e técnica, não havia um programa de capacitação continuada do profissional.

Pode-se entender, portanto que, a administração de recursos humanos é uma “administração de pessoal baseada em uma abordagem sistêmica” (GIL, 2001, p. 20).

De acordo com Gil (2001, p. 21), o conceito de sistema é muito variado e pode ser definido como:

Um conjunto de elementos unidos por alguma forma de alteração ou interdependência; uma combinação de partes, formando um todo unitário; um conjunto de elementos materiais ou ideais, entre os quais se possa encontrar uma relação; uma disposição das partes ou elementos de um todo, coordenados entre si e que funcionam como estrutura organizada.

Mas apesar da administração de recursos humanos ser caracterizada pelo enfoque sistêmico, não significava que as organizações mantivessem um setor de recursos humanos totalmente voltada a gestão sistêmica de seu pessoal.

Na verdade, o valor humano que o termo recursos humano confere a empresa, é atribuído para dí um ar de modernidade a mesma, “ficando as atividades de pessoal restritas praticamente às rotinas trabalhistas e disciplinares” (GIL, 2001, p. 21).

As três etapas das organizações no decorrer do séc. XX			
	Industrialização Clássica	Industrialização Neoclássica	Era da Informação
Período	1900-1950	1950-1990	Após 1990
Estrutura	Funcional, burocrática Piramidal, Rígida e Inflexível	Matricial, departamentalização por produtos/serviços ou unidades estratégicas	Fluída e Flexível Redes de equipes multifuncionais
Cultura	Foco no passado e nas tradições. Manutenção do <i>status quo</i>	Foco no presente. Ênfase na adaptação ao ambiente	Foco no futuro. Ênfase na mudança e na inovação
Ambiente	Estático e previsível	Intensificação das mudanças	Imprevisível e turbulento
Pessoas	Fatores de produção inertes, sujeito a regulamentos rígidos e ao controle	Pessoas com recursos que precisam ser administrados	Pessoas como seres humanos proativos
Denominação	Relações Industriais	Administração de RH	Administração de pessoas

**Quadro 1:** Síntese das relações entre a organização e as pessoas ao longo do século XX

Fonte: Angelo Brigato Éster, (2008, slide 7)

## 2.4 No período pós Burocrático

Muitas organizações a partir 1990, decidiram designar suas áreas de recurso humanos com diferentes nomes para representar um novo espaço e uma nova configuração da área. Porém, o relevante não é um nome, mas o sentido, a essência, o significado intrínseco que este nome adquire no ambiente organizacional.

As palavras de Chiavenato (2004, p. 4) a seguir explicam um pouco sobre como as empresas estão se comportando para se adequar a nova gestão nos negócios no que se refere ao fator humano no período pós burocrático.

Para mobilizar e utilizar plenamente as pessoas em suas atividades, as organizações estão mudando seus conceitos e alterando as suas práticas gerenciais. Em vez de investirem diretamente nos produtos e serviços, elas estão investindo nas pessoas [...]. As pessoas passam a constituir o elemento básico do sucesso empresarial.

#### **2.4.1 Da Administração de Recursos Humanos ao surgimento da Gestão de Pessoas**

Pode-se dizer que o termo conhecido atualmente como gestão de pessoas deriva de áreas remotamente conhecidas como “Administração de Pessoal, Relações Industriais ou Administração de Recursos Humanos” (GIL, 2001, p. 17).

Provocadas principalmente pelas profundas mudanças nos cenários da economia, da política e da sociedade global, novos paradigmas de gestão organizacional surgiram a partir da década de 1990. Anterior a 1990, nas organizações, era adotado o modelo clássico de Recursos Humanos que prezava por um sistema administrativo rígido, burocrático com “forte tendência para a centralização e concentração na prestação de serviços para as demais áreas empresariais. [...] a área de administração de recursos humanos era essencialmente exclusivista [...] mantendo a sete chaves os segredos das suas decisões e atividades” (CHIAVENATO, 2004, p. 23) não dando o mesmo grau de importância que virá a ser dado na Gestão de Pessoas, completamente voltada para o fator humano conforme veremos mais adiante no estudo.

A partir dos anos de 1980 nota-se o empenho das empresas contemporâneas em buscar formas inovadoras de gerir as pessoas com a finalidade de atingir melhores desempenhos, alcançar altos resultados e cumprir a missão idealizada pela organização, assim também como satisfazer plenamente as necessidades dos clientes.

Sendo assim, através do cenário mundial das mudanças que ocorreu no ambiente dos negócios, percebe-se que um dos grandes fatores que contribuiu para essa busca foi à alta competitividade nos negócios. Com tantos acontecimentos que vem transformando constantemente a política, a economia mundial, a sociedade, a comunicação etc, os empresários começaram a perceber que para alcançar o sucesso, as organizações modernas dependem muito do investimento nos recursos pessoais; da identificação das pessoas com a missão da empresa; e dependem principalmente, do aproveitamento e desenvolvimento do capital intelectual humano, tema hoje muito discutido nos modelos de gestão administrativa das empresas.

Mas “nem todas conseguiram ajusta-se a esses desafios” (GIL, 2001, p. 23) e para tentar superá-los estratégias como a utilização da reengenharia, o *just in time*, a terceirização,

o *empowerment* e o *downsizing* foram usadas com o objetivo de achar e aplicar a melhor e mais eficaz forma de administrar e motivar as pessoas no contexto da organização.

Estratégias	Objetivos
<i>Downsizing</i>	Significa a redução ou “emagrecimento” do tamanho da empresa, através do delayering (redução dos níveis hierárquicos) ou da venda de negócios não estratégicos. As empresas ganham flexibilidade e perdem burocracia e ficam mais próximas do mercado e dos clientes.
<i>Empowerment</i>	Parte da idéia de dar às pessoas o poder, a liberdade e a informação que lhes permitem tomar decisões e participar ativamente da organização.
<i>just in time</i>	Conjunto de princípios orientados para a simplificação de processos, redução de custos e melhoria da qualidade dos produtos
Reengenharia	Visa alcançar drásticas melhorias nos custos, na qualidade, no atendimento e na velocidade dos processos empresariais com ênfase na tecnologia.
Terceirização ( <i>Outsourcing</i> )	Trata-se de contratar uma entidade exterior à empresa para executar serviços não estratégicos (que não produzem valor acrescentado para os clientes), em vez de os produzir internamente. A grande vantagem reside na redução de custos que tal opção implica.

**Quadro 2:** Resumo de modelos estratégicos organizacionais

Fonte: adaptação de Tachizawa; Cruz Júnior; Rocha (2006, pag. 52).

Vergara (2006, p.13, 14) faz um questionamento crítico a essas tentativas fracassadas de gerir as pessoas citadas acima:

Reparou quantos renomados consultores internacionais pregam, eloquientemente, determinadas estratégias para logo depois se desdizerem? Michael Hammer, o pai da reengenharia, com o seu “hoje percebo que estava errado”, Robert Tomasko e também sua *mea culpa* acerca do *downsizing* e Tom Peters com seu “esqueçam o que escrevi” são bons exemplos. Repararam também como o mundo insiste em não corresponder aos conselhos dos economistas?

Em vista disso, constantes estudos sobre uma forma “ideal” de gerir as pessoas são realizados na esfera administrativa, no sentido de mudar o modelo de recursos humanos antigo para um modelo de gestão que vise à introdução de novas técnicas orçamentárias,

aplicação da descentralização administrativa setorial, reduza as hierarquias e implemente formas que possam avaliar o desempenho organizacional.

#### **2.4.2 No período Contingencial**

No modelo contingencial a estrutura e o comportamento de uma organização dependem de três variáveis situacionais: ambiente, tecnologia e tamanho da organização. Isso quer dizer que, a forma como a empresa se comporta é determinado pela situação em que ela se encontra no contexto dos negócios. Com essa abordagem situacional, a teoria da contingência adota a premissa de que as organizações são sistemas abertos indo de encontro com as escolas clássicas e as escolas das relações humanas.

Conforme Tachizawa, Cruz Júnior e Rocha (2006), a teoria da contingência era atraente aos olhos dos administradores porque se adequava rapidamente às mudanças tecnológicas e ao crescimento econômico que ocorria no mundo; era simples seu entendimento e aplicação no âmbito organizacional; e por último, possuía uma visão racional, correlacionando a estrutura com muitas variáveis contingenciais, mas as mais importantes são: **incerteza ambiental**: capacidade de compreender e controlar as ações internas e externas da organização; **tecnologia**: transforma não só a interação entre homem e máquina, como interfere nas relações interpessoais no âmbito da empresa; **tamanho organizacional**: a dimensão da organização condiciona as práticas e a estrutura com vista na eficiência.

“Assim, formas de controle centralizadas e personalizadas são mais apropriadas para pequenas organizações, ao passo que formas de controle descentralizadas e impessoais são mais adequadas para grandes organizações” (TACHIZAWA; CRUZ JÚNIOR; ROCHA, 2006, p. 88).

### 3. GESTÃO DE PESSOAS

O conceito de gestão de pessoas é relativo e varia muito de acordo com o ponto de vista de cada autor estudado. Como as relações entre empregado e empregador dentro das organizações modificam dia a dia, pode-se perceber que os conceitos encontrados de gestão de pessoas ainda estão sendo construído desde o surgimento até nossos dias.

#### Compilando algumas definições:

Segundo Gil (2001, p, 17), “gestão de pessoas é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais”.

Para Fischer, A. L. (2002 apud CAMARGO et al., 2010, p. 43), “entende-se por modelo de gestão de pessoas a maneira pela qual uma empresa se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho”.

Fisher e Fleury<sup>1</sup> (1998 apud PEDRO, 2009) dizem que gestão de pessoas é “o conjunto de políticas e práticas definidas de uma organização para orientar o comportamento humano e as relações interpessoais no ambiente trabalho”.

Conforme Dutra<sup>2</sup> (2002 apud BALDUCCI e KANAANE, 2007), a gestão de pessoas pode ser entendida como: “[...] um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo”.

Chiavenato define gestão de pessoas de forma indireta. Afirma que:

A gestão de pessoas é uma área muito sensível a mentalidade que predomina nas organizações. Ela é contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos, como a cultura que existe em cada organização, da estrutura organizacional adotada, das características do contexto ambiental, do negocio da organização, da tecnologia utilizada, dos processos internos e de uma infinidade de outras variáveis importantes (CHIAVETANATO, 2004, p. 6).

---

<sup>1</sup> Texto retirado de um artigo da *internet* com o título: “Gestão de pessoas e o mercado de ações”. O *link* se encontra nas referências bibliográficas.

<sup>2</sup> Texto retirado de um artigo da *internet* com o título: “Relevância da gestão de pessoas no clima organizacional de uma empresa de engenharia.” O *link* se encontra nas referências bibliográficas.

No conceito de Gil (2001) sobre gestão de pessoas o ponto principal é a importância dada à cooperação das pessoas para o alcance tanto dos objetivos pessoais quanto dos objetivos da organização. Já Fischer, A. L. (2002) aborda o tema de forma diferente: ele entende que o modelo de gestão de pessoas é uma maneira da empresa se organizar para o gerenciamento e a orientação do comportamento humano no trabalho.

Percebe-se nos conceitos compilados que Dutra (2002), Fisher e Fleury (1998) pensam de forma bem parecida: dizem que a gestão de pessoas é um conjunto de políticas e práticas voltadas ao comportamento humano dentro das organizações.

Conforme observamos, a proposta do modelo de gestão de pessoas, diferentemente do tradicional modelo de administração de recursos humanos, possui características predominantemente humanizada; no entanto como observa Chiavenato (2004), ela também tem caráter contingencial e situacional, ou seja, depende do contexto geral do ambiente organizacional. Os aspectos contingenciais e situacionais podem ser observados na seguinte afirmativa:

Uma organização pode apresentar produtos e serviços de qualidades excepcionalmente elevada, um excelente nível de prestação de serviços ao consumidor, a melhor estrutura de custos da classe, ou alguma outra vantagem, porém todos eles representam produtos das competências das pessoas dentro da organização – o seu capital humano (HITT; MILLER; COLELLA, 2007, p. 5).

Na verdade não há diferença significante entre escolher um ou outro conceito para situar no contexto o comportamento da secretaria na gestão de pessoas. Porém, a definição de Gil (2001) traduz uma realidade mais condizente com o espaço onde a secretaria executiva atua, principalmente quando ele afirma que a “gestão de pessoas é a função gerencial [...]” justamente uma função cuja presença da profissional é amplamente necessária.

É no âmbito da gestão gerencial onde a atividade de assessorar o chefe, que a profissional de secretariado executivo adquire maior importância e responsabilidade, consequência do novo perfil adquirido pela profissão devido às constantes exigências e grandes transformações ocorridas ao longo do último século no mercado de trabalho globalizado.

Para entender melhor as diferenças que há entre recursos humanos e gestão de pessoas pode-se comparar as competências de um e de outro.

Segundo Inácio<sup>3</sup> (2008):

Compete ao Departamento de Recursos Humanos promover, planejar, coordenar e controlar as atividades desenvolvidas relacionadas à seleção, orientação, avaliação de desempenho funcional e comportamental, capacitação, qualificação, acompanhamento do pessoal da instituição num todo, assim como as atividades relativas à preservação da saúde e da segurança no ambiente de trabalho da Instituição.

Embora na gestão de pessoas algumas das funções acima sejam exercidas, conforme Inácio<sup>4</sup> (2008) a diferença essencial caracteriza-se “[...] pela participação, capacitação, envolvimento e desenvolvimento [...]” do que hoje é considerado “[...] o bem mais precioso de uma organização que é o Capital Humano [...].” Portanto, a área de gestão de pessoas tem a difícil função de fazer com que o ambiente das empresas torne-se mais humanizado.

### **3.1 Fatores que pressionaram a mudança organizacional induzindo aos novos paradigmas da atual gestão de pessoas**

As mudanças nas organizações foram previstas, na década de 1960, pelo notável estudioso do comportamento organizacional Warren Bennis. Segundo ele, os 50 anos seguintes a 1960 seriam de intensa mudança com um ambiente externo turbulento e que para sobreviver às organizações teriam que se adaptar ao novo cenário dos negócios.

O que mudar significa definir conteúdos pautados tanto na realidade do contexto interno como no externo. O conteúdo da mudança visa a maximizar a competitividade como um todo e deveria contemplar também os aspectos internos da empresa, a saber: competência gerencial, capacitação técnica e modelos de gestão. (OLIVA<sup>5</sup>, 2002)

Para que as organizações consigam se adaptar a nova ordem da globalização comercial e industrial foi repensado o valor humano na administração da empresa, por isso surgiu o modelo atual de gestão de pessoas que alem de gerir administrativamente os indivíduos atua também nas relações internas e externas que influem no ambiente organizacional.

---

<sup>3</sup> Texto retirado de um artigo da *internet* com o título: “As diferenças entre recursos humanos e gestão de pessoas”. O *link* se encontra nas referências bibliográficas

<sup>4</sup> Idem acima

<sup>5</sup> Texto retirado de um artigo da *internet* com o título: “A privatização de empresas siderúrgicas brasileiras: reflexos na gestão de recursos humanos”. O *link* se encontra nas referências bibliográficas

De acordo com SCARTEZINI et al. (2010, p. 60), “[...] tudo o que interfere ou influencia as relações organizacionais (externa ou internamente) pode ser considerada um elemento importante do modelo de gestão de pessoas de uma empresa”.

Hitt, Miller e Colella (2007) classificam as pressões para mudanças em externas e internas.

- As pressões internas para a mudança são: as discrepâncias entre aspirações e desempenho e as forças naturais do ciclo de vida. Essas são as mais importantes na opinião do autor.
- As pressões externas para as mudanças são: os avanços tecnológicos, a introdução e extinção de regulamentos governamentais, mudanças nos valores estabelecidos pela sociedade, dinâmica política inconstante, mudanças nas características demográficas e a crescente interdependência internacional. Apesar de existir inúmeras pressões para as mudanças no ambiente organizacional externo, essas estão mais ligadas à dinâmica interna.

Pressões para mudança no ambiente organizacional
<b>Discrepâncias entre aspirações e desempenho:</b> defasagens entre aquilo que um indivíduo, uma unidade ou uma empresa desejam conquistar e aquilo que é conquistado.
<b>Desempenho e as forças naturais do ciclo de vida:</b> pressões naturais e previsíveis evoluídas à medida que a organização cresce e que devem ser resolvidas na proporção que a organização vai crescendo.
<b>Avanços tecnológicos:</b> são baseados em progressos no conhecimento científico. Esses progressos podem acarretar transformações incrementais ou radicais no modo como são projetados, produzidos e entregues os produtos e serviços.
<b>Introdução e extinção de regulamentações governamentais:</b> importantes regulamentações têm sido implementadas ao longo dos últimos anos, em áreas como o direito civil, proteção ambiental, segurança e saúde do trabalhador etc.

**Mudanças nos valores estabelecidos pela sociedade:** as modificações nos valores da sociedade influenciam as aspirações dos consumidores, afetando o mercado de produtos ou serviços de uma organização. Esses valores são evidenciados por meio de atitudes, comportamentos e das expectativas dos empregados

**Dinâmica política inconstante:** pressões políticas internacionais e internacionais influenciam as operações das organizações. As pessoas eleitas usam sua filosofia política para afetar e interpretar a legislação vigente ao seu modo de governar.

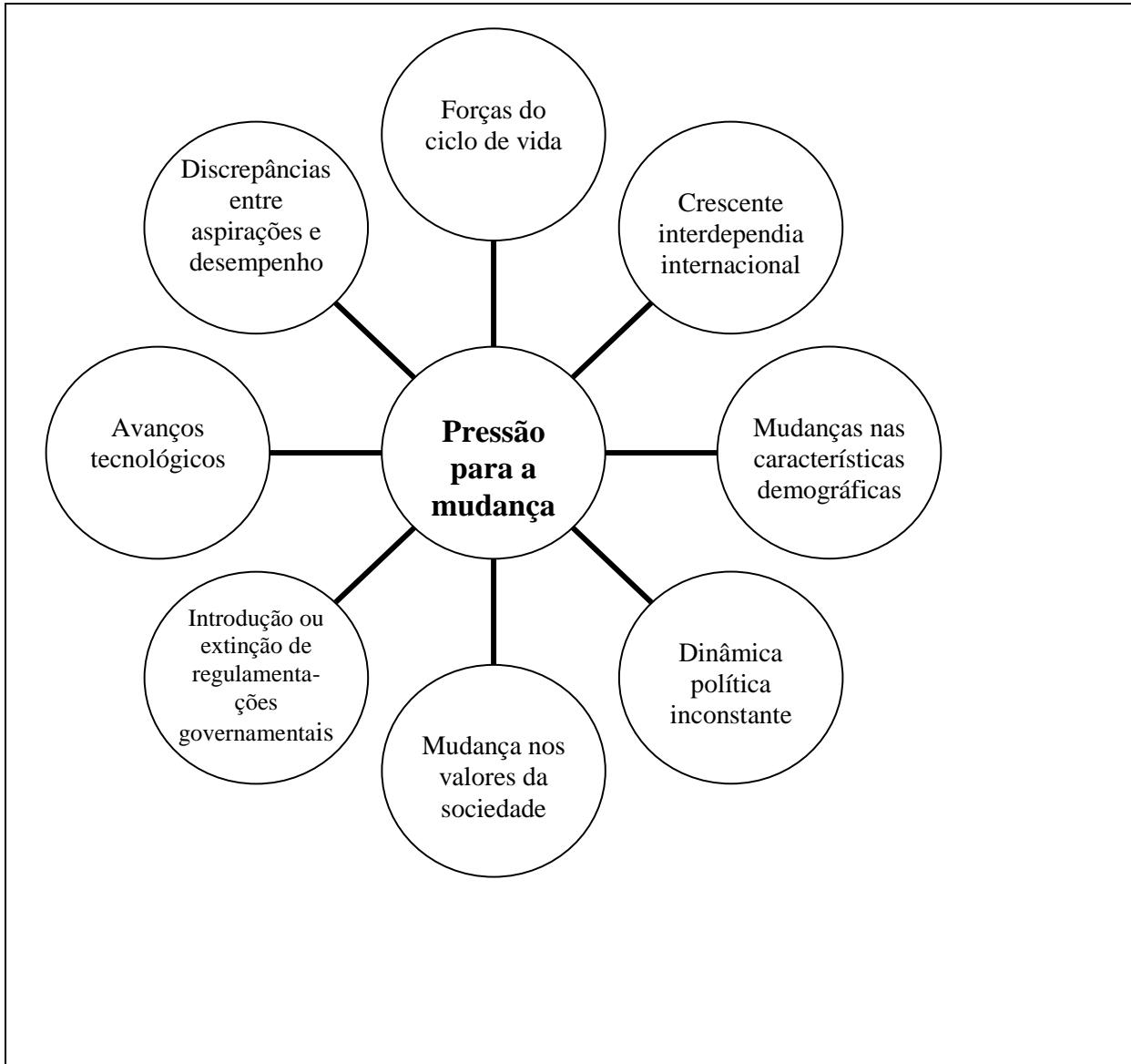
**Mudanças nas características demográficas:** muitas organizações mudaram suas práticas internas para garantir um tratamento justo para pessoas de todas as raças e idades, assim também como introduziram produtos e táticas para incrementar o comércio entre uma miscigenação ou um nicho específico de indivíduos.

**Crescente interdependência internacional:** “o mundo está encolhendo”. A interdependência das organizações causa uma preocupação com o que acontece no mundo, ainda que a empresa não tenha operações financeiras fora do país.

**Quadro 3.** Demonstração do resumo de cada item das mudanças

Fonte: adaptação Hitt, Miller e Colella (2007, pags. 418 a 422)

Percebe-se na **figura 1** logo abaixo, que os fatores internos e externos empurram, pressionam, obrigam a empresa a mudar seu comportamento diante de tantos obstáculos no ambiente competitivo que vivenciamos no terceiro milênio. Mas pode-se dizer que é um cenário considerado natural, pois o progresso acontece devido principalmente às exigências que vão surgindo na sociedade, e aquela organização que não acompanhar essas transformações corre o risco de desaparecer pela falta de visão de futuro e pela falta de competência em adequar a qualidade dos seus bens ou serviços oferecidos.



**Figura 1.** Representação gráfica das pressões internas e externas para a mudança organizacional

Fonte: Hitt, Miller e Colella (2007, pag. 418)

### 3.2 Processos administrativos desenvolvidos na gestão de pessoas

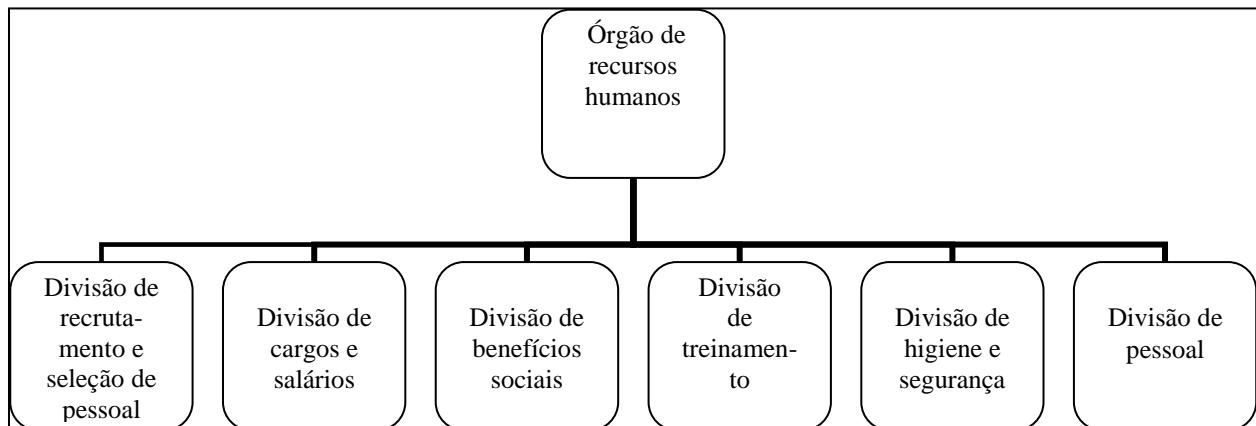
O papel de um administrador seja ele um supervisor, gerente ou diretor é trabalhar amparado pelas quatro funções administrativas a seguir: planejamento, organização, direção e controle (Chiavenato, 2004). Para um eficiente resultado dessas tarefas, faz-se necessária a utilização de processos que auxiliem ao administrador executar sua missão porque não é possível ele realizá-las sozinho e sim com as pessoas que formam sua equipe de gestão. É por isso que ao longo dos últimos séculos vários foram os métodos aplicados nas organizações na

tentativa de adequar o melhor modelo para o alcance das metas e objetivos dos empreendimentos em geral.

### **3.3 Comparando as estruturas organizacionais típicas no período da administração de recursos humanos com aquela que será denominada de gestão de pessoas.**

De acordo com Chiavenato (2004) a área de recursos humanos estava dividida em seis partes: 1 - recrutamento e seleção de pessoal que ficava responsável por alocar os psicólogos e os sociólogos; 2 - divisão de cargos e salários com o pessoal da estatística e os analistas do setor; 3 - divisão de benefícios sociais com seus assistentes sociais e especialistas em benefícios; 4 - área de treinamento feito por analistas, instrutores e comunicadores; 5 - a divisão de higiene e segurança com os médicos, enfermeiros de segurança e especialista em qualidade de vida da empresa; 6 - e a divisão de pessoal com seus auxiliares de pessoal e analistas de pessoal.

#### **3.3.1 O modelo organizacional de recursos humanos**



**Figura 2.** Organização funcional tradicional do órgão de recursos humanos

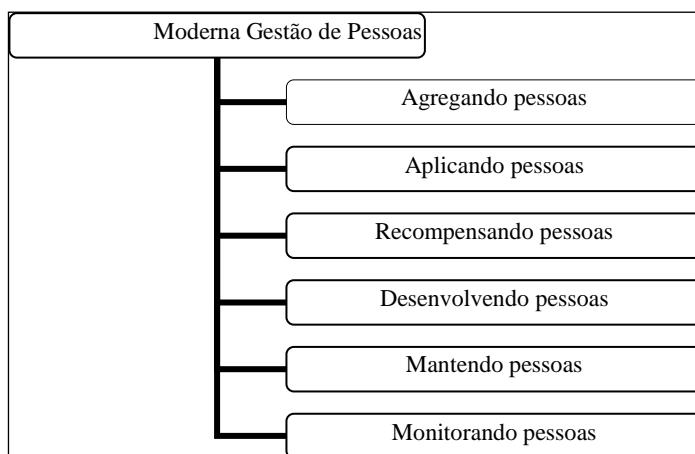
Fonte: Chiavenato (2004, p. 17)

Deste modelo para a gestão de pessoas alguns aspectos são fundamentalmente diferentes. No modelo de gestão de pessoas proposto por Chiavenato (2004), embora possua os mesmos processos do tradicional recursos humanos de gerir as pessoas na organização, abrange ainda, mais seis principais atividades, cujas nomenclaturas surgiram como uma forma de dar ênfase a importância que hoje as empresas dispensam aos seus colaboradores. São elas:

- a) **Agregando pessoas:** quem deve trabalhar na organização (recrutamento e seleção de pessoal);
- b) **Aplicando pessoas:** o que as pessoas deverão fazer (desenho de cargos e avaliação do desempenho);
- c) **Recompensando pessoas:** como recompensar as pessoas (recompensas e remuneração e benefícios e serviços);
- d) **Desenvolvendo pessoas:** como desenvolver as pessoas (treinamento e desenvolvimento, programas de mudanças e programas de comunicações);
- e) **Mantendo pessoas:** como manter as pessoas no trabalho (benefícios, descrição e análise de cargos);
- f) **Monitorando pessoas:** como saber o que fazem e o que são (sistema de informação gerencial e banco de dados).

### 3.3.2 O modelo de estrutura organizacional da gestão de pessoas

Todos esses processos envolvidos no atual modelo de gestão de pessoas estão intimamente interligados e requer bastante equilíbrio entre si, pois as influências externas, do ambiente dos negócios, e as internas que tem relação com o ambiente organizacional, podem interferir no bom andamento da administração da empresa.



**Figura 3.** Organização dos processos de gestão de pessoas  
Fonte: adaptação Chiavenato (2004, p. 17)

### **3.4 Compreendendo o modelo proposto pela Gestão de Pessoas**

Conforme foi citado anteriormente no estudo, o valor dado ao comportamento humano aumentou nas últimas décadas no ambiente das organizações. Observa-se que tal valor possibilitou maior preocupação com a gestão de pessoas no âmbito dos negócios. O resultado dessa valorização tem sido tema de estudo em vários referenciais literários que encontramos, demonstrando o interesse que os modelos de gestão de pessoas atuais estão dando à forma pela qual uma organização se prepara para poder gerenciar e orientar o comportamento dos indivíduos no trabalho.

Para tanto, a organização estabelece seus princípios básicos, suas estratégias, a política empresarial e, mais importante, os processos de gestão. Por meio dessa conduta, os mecanismos e as diretrizes são implantados para orientar os estilos de atuação dos gestores, bem como sua relação com as pessoas que nela trabalham.

Visando à melhoria sistemática do processo de gestão de pessoas escolhido e desenvolvido atualmente por várias instituições, sugerem-se algumas ações empresariais, que baseadas na visão holística, todos são interativamente responsáveis pelos resultados.

O contexto dessas ações empresariais pode ser formado por diferentes aspectos comportamentais: pela participação de grupos de pessoas que precisam trabalhar integrados com os objetivos da empresa; e essa por sua vez, deve estimular a consciência dos profissionais que fazem parte da equipe, enfatizado a importância da auto-estima de cada indivíduo usando vários meios como, por exemplo, treinar as pessoas, promover o desenvolvimento intelectual, através de cursos e aplicação de novas tecnologias de trabalho; investimento não só nas pessoas como também no ambiente físico, nos recursos materiais e nos equipamentos de alta tecnologia também contribuem para o bem estar, o clima e a satisfação para aqueles que são o bem maior da empresa: as pessoas.

O sucesso e a relativa sobrevivência de uma organização dependem de elementos essenciais para o futuro da mesma onde, atualmente, no ambiente tão competitivo que vivemos e a busca por mercados inovadores de produtos e serviços, são a chave para o progresso institucional. E ainda, não se deve esquecer a relevância em divulgar para os

colaboradores a missão, os objetivos e os resultados obtidos da organização, é uma espécie de *feedback* entre empregador-empregado. Esse tipo de comportamento organizacional faz com que os funcionários sintam-se importantes, motivados e responsáveis diretos pelo bom desempenho da empresa para a qual trabalham.

A unidade administrativa de gestão de pessoas detém enormes responsabilidades na manutenção técnica dos profissionais que as instituições idealizam. O desenvolvimento e o crescimento da instituição dependem intimamente da formação que seus colaboradores possuem assim como o do próprio colaborador depende do seu intelecto para adquirir os resultados esperados (Miranda, K. F., Miranda, H. C. F., 2009).

Alguns estudiosos das ciências humanas, sob uma visão mais abstrata e filosófica, sugerem que na empresa deveria ter um órgão de desenvolvimento humano. Esse órgão, por esta sugestão, seria o responsável, antes da entrada na empresa até após sua aposentadoria, da pessoa receber um tratamento adequado, que satisfizesse as suas necessidades individuais assim como estimular o seu desenvolvimento como ser humano em todas as áreas de sua vida.

Em sua obra Chiavenato (2004), argumenta que a moderna gestão de pessoas se baseia em três aspectos fundamentais. As pessoas como:

- **Seres humanos** → possuidores de personalidade e desiguais entre si, cada um com sua história própria e diferente, sendo hábeis e competentes no exercício de suas funções, sendo pessoas e não meros recursos, adequando-se a gestão da organização.
- **Ativadores inteligentes dos recursos da organização** → pessoas em condições de atuarem no mercado competitivo e cheio de desafios em que se encontra o mundo corporativo dos negócios, usando a inteligência, o talento e a constante aprendizagem na busca dos objetivos da empresa; sendo parceiros dinâmicos e não agentes apáticos e inertes na gestão.
- **Parceiros da organização** → cabe aqui ressaltar a contribuição das pessoas para o progresso e consequente sucesso da organização. Elas investem seus esforços, são dedicadas e responsáveis, assumem riscos e se comprometem

com os objetivos da empresa, na expectativa é claro de obterem retorno financeiro, acesso profissional etc.

Além disso, é importante que os profissionais da área de gestão de pessoas levem em consideração e se conscientizem dos princípios essenciais quais sejam o desenvolvimento ético e responsável de suas atividades; sua capacidade de atuar baseada nos princípios da gestão empreendedora; capacidade de realização de tarefas que incorporem inovações tecnológicas; capacidade de trabalhar em rede; capacidade de atuar de forma flexível; conhecimento da missão e dos objetivos institucionais das organizações em que atuam; dominar o conteúdo da área de negócio da organização; capacidade de atuar como consultor interno das organizações em que trabalham.

### **3.5 A importância da competência e do conhecimento para as empresas que adotam o modelo de gestão de pessoas**

No inicio do século passado estudiosos das relações entre empregado e empregador, alertaram sobre a necessidade das empresas contarem com pessoas bem mais eficientes no desenvolvimento de suas atividades. A preocupação dessas organizações em contar com indivíduos cada vez mais capacitados para o desempenho eficiente de determinada função não é recente e já naquela época, a procura pelos competentes excedia a oferta

Atualmente, em decorrência de pressões sociais, do aumento da complexidade das relações de trabalho, mas principalmente, devido às transformações no mundo dos negócios, as empresas passaram a considerar no processo de desenvolvimento profissional de seus empregados, não somente questões técnicas, mas também aspectos sociais e comportamentais relacionados ao trabalho. Isso equivale a dizer que as organizações estão exigindo pessoas que possuam competências profissionais além daquelas provenientes de cursos superiores, ou seja, que saibam colocar em prática seus conhecimentos, habilidades e que tenham atitudes empreendedoras. É preciso desenvolver novas competências.

É de fundamental importância que a rede de conhecimentos e comunicação em que o individuo está inserido seja eficiente para viabilizar a geração da competência. “Do lado da organização, as competências devem agregar valor econômico para a organização e valor social para o individuo” ( FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. 2001, p. 187). “É possível,

portanto, classificar as competências como **humanas** – as relacionadas ao individuo ou à equipe de trabalho – ou a **organizacional** – as que dizem respeito a toda a organização” (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001, p. 58).

De acordo com Zarifian (1999 apud FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A., 2001) competência baseia-se na premissa de que, em um ambiente dinâmico e competitivo, não é possível considerar o trabalho como um conjunto de tarefas ou atividades pré-definidas e estáticas. Ainda segundo Zarifian (1999 apud FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A., 2001 ), três pontos são relevantes no contexto do trabalho, que justificam assim, o modelo urgencial de competência para a gestão das organizações:

- A noção de incidente, aquilo que ocorre de forma imprevista, não programada, vindo a perturbar o desenrolar normal do sistema de produção, ultrapassando a capacidade rotineira de assegurar sua auto-regulação; isto implica que a competência não pode estar contida nas pré-definições da tarefa; a pessoa precisa estar sempre mobilizando recursos para resolver as novas situações de trabalho.
- Comunicação: comunicar implica compreender o outro e a si mesmo; significa entrar em acordo sobre objetivos organizacionais, partilhar normas comuns para a sua gestão.
- Serviço: a noção de serviço, de atender a um cliente externo ou interno da organização precisa ser central e estar presente em todas as atividades; para tanto, a comunicação é fundamental.

O quadro a seguir, proposto por *Le Boterf* (1995 apud Fleury, M. T. L. e Fleury, A. 2001, p. 192) demonstra o processo de desenvolvimento de competência das pessoas na organização.

<b>Tipo</b>	<b>Função</b>	<b>Como Desenvolver</b>
Conhecimento teórico	Entendimento, interpretação	Educação formal e continuada
Conhecimento sobre os procedimentos	Saber como proceder	Educação formal e experiência profissional
Conhecimento empírico	Saber como fazer	Experiência profissional
Conhecimento social	Saber como comportar-se.	Experiência social e profissional

Conhecimento Cognitivo	Saber como lidar com a informação, saber como aprender	Educação formal e continuada, e experiência social e profissional
------------------------	--	---

**Quadro 4:** Processo de desenvolvimento de competência das pessoas na organização.

Fonte: Fleury, M. T. L. e Fleury, A. (2001, p. 192)

Diante do conteúdo exposto, percebe-se que relação entre o processo evolutivo da gestão de pessoas, o mercado de trabalho e o conceito de competência é muito forte. É nesse contexto dinâmico e competitivo que, conforme encontrado nos textos pesquisados, a secretaria ocupa hoje nas organizações funções que requerem um alto nível de desempenho e qualificação profissional, mas principalmente é necessário possuir considerável grau de competência no desenvolvimento das atividades por ela realizadas.

Ainda de acordo com os textos, acompanhando as transformações do mercado de trabalho, o profissional de secretariado executivo que, diga-se de passagem, em sua grande maioria é do sexo feminino, tem procurado sempre aperfeiçoar seu perfil para não perder oportunidades na competitividade que se instalou na globalização do mundo corporativo.

Como salienta Casado et al. (2010, p. 120):

[...] ao longo do tempo, as mulheres vêm se preparando para assumir cada vez mais posições de liderança nas organizações, o que requer um alto grau de informação educacional, vasta experiência profissional e domínio de competências técnicas e comportamentais.

O profissional de secretariado executivo é considerado na empresa contemporânea um profissional de *staff*, o que significa dizer que o mesmo assessorá diretamente um chefe na organização demonstrando quão eficiente e competente é na realização de suas tarefas diárias.

“Sob o prisma da competitividade, os talentos das empresas são hoje um diferencial. Logo, as empresas buscam indivíduos que agreguem tal potencial, com visão de comprometimento com os resultados e capacidade de atuação no mercado global” (SILVA, 2006, p. 15).

Considerando que o Secretário executivo atua como elo entre a alta administração e os demais setores da organização, a habilidade na gestão de pessoas será necessária para a administração de conflitos da comunicação e do trabalho em equipe. [...] Os modelos de gestão atuais exigem grande adaptabilidade e flexibilidade nos seus

processos administrativos, impelindo os gestores a qualificarem-se para a aplicação de novas ferramentas para a administração (SILVA, 2006, p. 16).

## **4. O PROFISSIONAL DE SECRETARIADO EXECUTIVO NOS MODELOS DE RECURSOS HUMANOS E NO DE GESTÃO DE PESSOAS**

### **4.1 Breve histórico sobre a secretaria**

Segundo Natalense<sup>6</sup>:

A profissão de secretária não tem a sua origem muito conhecida. Diz-se por aí que a primeira secretária foi Eva! Outros afirmam que a primeira secretária assessorou Napoleão Bonaparte, sendo demitida por pressões da Josefina! Conta-se ainda que a primeira secretária assessorou a Rainha Vitória, trabalhando com luvas e chapéu!

Já Portela e Schumacher (2006), afirmam que a profissão de secretária tem sua origem nas antigas civilizações, mais ou menos por volta do século IV (a.C.) e que o surgimento deu-se pelas atividades dos escribas, “homem que dominava a escrita, fazia as contas, arquivava, redigia ordens”. Na Idade Média eram os monges que dentro dos mosteiros dominavam as técnicas secretariais da época, denominados de copistas ou arquivistas. Entre 1400 a 1700 em fase das revoluções comerciais, a necessidade da função secretarial é notada no ambiente das organizações embora que discretamente.

No ano de 1760, com o advento da Revolução Industrial e o aparecimento das funções de assessoria administrativa, a profissão de secretária ganha força consolidando sua importância nas empresas, porém representada apenas por homens.

---

<sup>6</sup> Texto adaptado do livro: Gerente e Secretária - uma equipe de sucesso, de Liana Natalense, extraído do site da FENASSEC sem ano de publicação e paginação.

Contudo, na segunda metade do século XX, devido à grande necessidade do homem nas guerras, a presença feminina se faz necessária nas indústrias, porém exercendo apenas tarefas de rotina e em trabalho pesado. Mas a partir de então:

Com a escassez de mão-de-obra masculina, desviada para os campos de batalha e, com uma estrutura industrial/empresarial desenvolvida, as empresas não tiveram outra alternativa, para manterem-se em funcionamento, senão a de utilizar a mão-de-obra feminina, em todas as áreas (NATALENSE, 1998).

Com o reconhecimento da importância que o trabalho da mulher exerceu na empresa, ela assumiu, por fim, o papel de secretariar no ambiente empresarial tornando assim a presença feminina reconhecida e valorizada na profissão de secretária.

De acordo com Portela e Schumacher (2006) foi a partir dos anos 1950 que o Brasil percebeu a atuação das técnicas secretariais nas empresas com a chegada das multinacionais, “cuja cultura organizacional já estava habituada com a presença da mulher” (NATALENSE)<sup>7</sup>; por volta dos anos 1960, os profissionais atuantes criaram um movimento conhecido pelo nome de “Clube das Secretárias” com o objetivo de lutar por melhores condições de trabalho.

Ainda segundo Portela e Schumacher (2006), a década de 1970 marca o impulsionamento da profissão com mudanças bem significativas. Tem-se nesse período a criação da primeira associação de profissionais da área de secretariado, o reconhecimento ativo da profissão no meio gerencial e uma nova imagem profissional é buscada dentro de uma visão renovada para a secretária. “No final da década de 1970, vimos a Secretária com uma atuação mais dinâmica e abrangente, ganhando respeito nas organizações” (CAVALCANTE, 2009)<sup>8</sup>.

Entre as décadas de 1970 e 1980 alguns acontecimentos merecem destaque, pois marcam ainda mais a evolução da profissão no Brasil:

- em 15 de dezembro de 1970 o Clube das Secretárias transforma-se na primeira associação civil das Secretárias localizada no Rio de Janeiro;
- em 7 de setembro de 1976 é criada a ABES – Associação Brasileira de Entidades de Secretárias;

---

<sup>7</sup> Texto adaptado do livro: Gerente e Secretária - uma equipe de sucesso, de Liana Natalense, extraído do site da FENASSEC sem ano de publicação e paginação citado nas referências.

<sup>8</sup> Texto extraído do site ARTIGOS sem paginação citado nas referências.

- no ano seguinte, a Lei 1.421/77 de 20/09/1977 institui o dia 30 de setembro como o dia nacional da Secretaria;
- nos anos 1980, mais especificamente no dia 30 de setembro de 1983, é aprovado o Código de Ética da Secretaria Brasileira que passa a reger posteriormente a profissão;
- e por último, mas não menos importante, é sancionada a Lei 7.377 de 30/09/1985 cujo objetivo é regulamentar o exercício para a profissão de técnico e de nível superior em secretariado.

#### **4.2 Aspectos legais e profissionais do Secretário Executivo**

No dia 30 de setembro de 1985 a profissão de secretaria foi regulamentada pela Lei nº 7.377 contemplada com 8 artigos e sancionada pelo então Presidente do Brasil José Sarney. Posteriormente foi complementada pela Lei nº 9.261, de 10 de janeiro de 1996 objetivando dividir a profissão em duas categorias: a de técnico e bacharelado em Secretariado. Em 7 de julho de 1989, o código de ética do profissional, contendo 20 artigos, foi publicado no Diário Oficial da União para estabelecer um comportamento ético e moral da profissão na sociedade.

No que tange ao profissional de nível superior em secretariado executivo, a legislação considera apto ao exercício da profissão:

- os profissionais diplomados no Brasil por curso superior de secretariado, reconhecido na forma da lei ou diplomado no exterior pelo citado curso, mas revalidado no país conforme lei em vigor;
- a pessoa que portar qualquer diploma de nível superior que na data inicial que a lei entrou em vigor, houver comprovado por declarações de empregadores, o efetivo exercício da profissão pelo prazo mínimo de 36 (trinta e seis) meses das atribuições que a lei menciona;

- e aos ainda que não sejam habilitados de acordo com a lei específica, comprove experiência de 5 (cinco) anos ininterruptos ou 10 (dez) anos intercalados exercendo as atividades própria da secretaria na data em que a lei entrou em vigor.

Além de cumprir todas essas exigências, é necessário também que o profissional esteja registrado na Delegacia Regional do Trabalho sendo para isso apresentar documentação que comprove a conclusão do curso em secretariado previsto na lei, juntamente com a CTPS – Carteira de Trabalho e Previdência Social.

A carreira seguida por um profissional em secretariado executivo é de certa forma diferenciada de muitas outras áreas porque sua ação dentro das empresas se tornou indispensável. E mais, a experiência com outras áreas de trabalho valoriza a secretaria, assim como, os cursos realizados fora do meio também devem ser citados no currículo enriquecendo sua formação profissional.

Ainda na universidade, o estudante de secretariado adquire conhecimentos básicos para atuar na gestão do desenvolvimento estratégico financeiro ou humano das instituições, como se pode ver na grade curricular do curso de Bacharel em Secretariado Executivo que explora vários aspectos administrativos do mundo empresarial contemporâneo.

Para comprovar isso, foi pesquisada algumas grades curriculares de renomadas Universidades do Brasil que possuem o curso de graduação em Secretariado Executivo, que mostram disciplinas voltadas para o ambiente organizacional e o da gestão de pessoas. São exemplos a Universidade Federal do Ceará – UFC, a Universidade de Passo Fundo – UPF, Universidade Federal de Roraima – UFRR e a Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, cujas grades com as disciplinas cursadas estão anexadas ao trabalho para ilustrar o que aqui está exposto.

Castelo, (2008, p. 10) faz uma análise sobre como a profissional atua:

A atuação do profissional de Secretariado está estruturada em sua Formação Acadêmica, em sua experiência profissional e consequentemente nas competências desenvolvidas e inerentes ao campo secretarial. Essas competências são constantemente renovadas e adaptadas às transformações sociais, mercadológicas e

organizacionais como o único meio do Secretário Executivo poder garantir uma estruturada e excelente Atuação Profissional.

#### **4.3 Da visão tradicional da Secretaria e o que muda na Gestão de Pessoas**

Na visão tradicionalista a secretaria era a responsável por marcar os compromissos do chefe, suas reuniões e suas viagens. Ela tanto respondia como fazia as chamadas telefônicas, digitava e copiava os documentos relacionados com o seu setor e organizava os arquivos ou os serviços administrativos gerais. No modelo clássico ela ainda:

Controla a correspondência de entrada e saída. Saúda visitantes. Assiste reuniões e faz a minuta ou ata da reunião. Toma ditados usando taquigrafia ou gravador. Realiza pesquisas e prepara documentos. Solicita ou compra material de escritório. Eventualmente executa outras tarefas nas férias de funcionários. (GUIMARÃES, 2007, p. 38).

“Tradicionalmente, os cursos para secretaria abordam apenas a parte técnica- como redação, atendimento telefônico e organização de agenda” (GUIMARÃES, 2007, p. 38). O mercado de trabalho para a secretaria executiva cresceu em todo o mundo e de forma tão abrangente que fica difícil delimitar suas funções. Tarefas simples como atender ao telefone, servir o cafezinho, arquivar documentos, entre outros deixaram de fazer parte das atividades primordiais das secretarias abrindo espaço para atividades cada vez mais complexas e de alta responsabilidade.

Como bem observou Moraes, L. B. apud texto de abertura do *site* da FENASSEC:

[...] haverá quem lembre de contratos ou propostas datilografados e pode compará-los com contratos e propostas de hoje, digitados. Ou mesmo as formas de participação em reuniões, onde os integrantes podem participar pessoalmente ou pelo sistema de teleconferência. O que antes era impossível, hoje a ata desses interesses comuns reunidos fica pronta ao término da reunião, pelo sistema integrado de reconhecimento de voz, onde o que é discutido é registrado e organizado, simultaneamente, pelo profissional de secretariado que assessorá a reunião.

Entre os anos 1980 e 1990 o mundo desperta para a qualidade dos serviços e para a utilização da informática nos processos administrativas das organizações. O “profissional dos novos tempos tenderá a trabalhar em organizações menos hierárquicas cujo ambiente informacional possibilitará que grande número de pessoas possam se comunicar rapidamente por redes informatizadas” (TACHIZAWA; CRUZ JÚNIOR; ROCHA, 2006, p.204).

Assim não é por acaso que, atualmente as profissionais da área de secretariado têm uma profissão regulamentada e conquistaram espaço maior no ambiente das profissões, garantido assim, bons salários e uma carreira profissional satisfatória graças à eficiência com que exercem suas atividades dentro das instituições, onde atuam muitas vezes com um novo termo: assessora.

Nasce um novo perfil profissional: GESTOR, EMPREENDEDOR e CONSULTOR. A era da competência, pessoas polivalentes e atualizadas, capacidade produtiva, em busca de resultados; que não só recebe ordens, mas orienta e dá opiniões (PORTELA; SCHUMACHER, 2006, p. 19).

O Bacharel em Secretariado Executivo atualmente adota uma visão técnica abrangente, estruturada por um currículo que mostra as necessidades essenciais, teoricamente, para a formação profissional. Diante dessa abrangência que norteiam as atribuições do profissional, a sua formação tem que estar amparada por bases sólidas de conhecimentos fundamentais ao seu perfil, adequando-se às necessidades locais e possuir um nível excelente de qualidade.

Devido às mudanças provocadas pelo avanço da tecnologia e pela busca cada vez mais rápida de mercados consumidores, ou seja, ultrapassar a concorrência, a exigência dos empresários por profissionais de alto gabarito é uma realidade presente nas organizações mundiais. A esfera que envolve a área de gestão de pessoas é uma das que constantemente sofre transformações dentro das empresas. É nesse contexto atual que o papel da secretaria executiva, antes voltada apenas para o ambiente burocrático, baseada em estudos preliminares, agora necessita possuir o conhecimento em outras áreas de atuação. Essa necessidade tem fundamento no mundo competitivo e globalizado em que vivemos.

Analizando o código de ética do profissional de secretariado, em seu capítulo VI, artigo 10º (décimo), para atuar nas empresas o profissional deve identifica-se primeiramente com a filosofia adotada pelo referido artigo. Além disso, ser um agente facilitador e colaborar com as implantações das mudanças administrativas e políticas, agindo como elo nas relações interpessoais dentro da área em que atuar e, sendo também, personagem-chave no fluxo de informações, realizando a manutenção continua dos sistemas que regem a comunicação.

O código aponta justamente alguns dos fatores que o novo modelo de gestão de pessoas busca na postura dos profissionais que desejam atuar como facilitadores na área de

recursos humanos das empresas. Além dos citados acima, quem for exercer funções na área de gestão precisa estar atento as novas tecnologias da informação que induzirão as novas formas de gerir os negócios.

Como a secretaria ocupa uma posição considerada estratégica na empresa, ao lado do poder administrativo, necessita possuir conhecimentos dos mais variados incluindo no que diz respeito à gestão de pessoas; ela é a pessoas que mais se relaciona com os clientes sejam internos (colaboradores) ou externos, sendo assim, a informação flui facilmente entre ela e as pessoas que circulam no âmbito da organização. Guimarães (2007, p. 31) observa que, “o convívio numa sala ao lado do poder, dentro de uma grande organização, faz com que a secretaria adquira um nível de informação que outros escalões da estrutura talvez não dispunham de imediato ou nunca venham obtê-lo”.

Reforçando a qualificação de secretariado executivo, “a nova tendência no mercado busca uma profissional com postura de assessora em vez de executora de tarefas rotineiras” (GUIMARÃES, 2007, p. 33). Assim como os próprios executivos, as profissionais de secretariado estão se tornando cada vez mais importantes para as organizações nos mais variados setores, seja de forma direta ou indireta. Essa valorização do profissional tem sido muito importante para o crescimento e desenvolvimento da área. Se antigamente as secretárias eram tidas como meras auxiliares dos executivos, hoje suas funções foram transformadas e ampliadas, passando a complementar o trabalho dos mesmos, não só assessorando, mas gerenciando informação, serviços e pessoas.

A característica multifuncional da secretaria atrai para si a atenção de diversos setores ampliando o campo de atuação do profissional de carreira. Tanto podem atuar em empresas do setor público ou privado, como nas organizações de pequeno, médio ou grande porte. Muitas universidades do Brasil e do mundo oferecem o curso superior em Secretariado Executivo; as mesmas formam e colocam no mercado de trabalho, excelentes profissionais que poderão atuar na gerência, diretoria, vice-presidência e até presidência das multinacionais.

O profissional de hoje, é um solucionador de problemas em quem o executivo confia e delega atividades extremamente importantes, depositando plena confiança. Sua figura circula

entre todos os níveis de hierarquia da empresa facilitando o conhecimento total tanto das pessoas como do ramo de negócios em que a empresa atua.

Guimarães (2007, p. 37) afirma que “a secretária exerce grande influência em seu ambiente de trabalho”. Mas ele abre um parêntese ao novo perfil das secretárias. Segundo sua opinião:

O novo perfil da secretária é apenas uma tendência e não uma realidade de todas as empresas. É um processo lento que, em contrapartida, possibilita novos desafios que motivam a profissional a acompanhar as novas exigências da empresa por meio de cursos para dominar em diversas áreas.

Longe de findar a postura adotada pelas empresas no quesito administrar pessoas, os novos modelos de gestão adotados nesse processo nos mostram que a dinâmica existente no ambiente das organizações está em constante evolução. Nesses modelos de gestão atuais, as exigências como a de adaptabilidade e flexibilidade são enormes nos processos administrativos, “impelindo os gestores a qualificarem-se para a aplicação de novas ferramentas para a administração” (SILVA, 2006, p.16).

Segundo Tachizawa, Cruz Júnior e Rocha. (2006, p. 216):

Haverá necessidade de novos modelos de gestão, ainda a serem concebidos pelos estudiosos da *administração*. Esses novos modelos e seus usuários sofisticados, que se revestem na figura dos *gestores* do futuro, exigirão cada vez mais trabalho em equipe, intercâmbio de informação, compartilhamento no processo decisório e outras práticas de *administração* que leve em conta o fato de que produtividade, qualidade e serviço ao cliente serão *necessidades competitivas* e não mais vantagens competitivas.

#### **4.4 Comparativo entre as competências tradicionais da profissão de secretária executiva e o modelo de competência na ótica da gestão de pessoas:**

Visão tradicional da secretária executiva (burocrática)	Visão na ótica da gestão de pessoas (pós burocrática)
Obedecia a ordens e regras impostas; sem poder decisório; exercia funções bastante mecanizadas e rotineiras como, por exemplo, atender ao telefone, arquivar correspondência, anotar recados, tomar ditados de cartas entre outros;	A secretária executiva é proativa, toma decisões na ausência do gestor, tem autonomia; corrige problemas organizacionais; detém a capacidade de reagir com rapidez e eficácia às

não expressava opiniões e tão pouco era proativo; e além de tudo ainda realizava serviços de copeira.	necessidades dos clientes internos e externos; possui conhecimento do negócio da empresa, é formadora de opinião e assume funções gerenciais.
---	---

**Quadro 5:** Comparativo de competências

Fonte: a autora

As mudanças no atual perfil da secretária executiva são bem mais amplas do que as que aqui são mostradas. Apesar de ainda trabalhar utilizando algumas das antigas técnicas secretariais, a maioria foram adaptadas as novas exigências do empresário moderno como também acompanhou as transformações dos modelos de gestão nos negócios da empresa.

Como bem afirma Siqueira (2003) num artigo publicado no *site* da FENASSEC:

Podemos afirmar que a questão das técnicas secretariais não trata-se de re-invenção e sim de adequação; é consequência da revolução e transformação que a gestão empresarial vem sofrendo nos últimos anos. A profissão de secretariado é a mais próxima dos centros decisórios de qualquer organização, a sua amplitude e dimensão de ação depende do nível hierárquico em que está inserida, em contrapartida devem possuir competências técnicas e humanas, sólidos conhecimentos do segmento de mercado em que atuam, bem como domínio da área específica que assessorá.

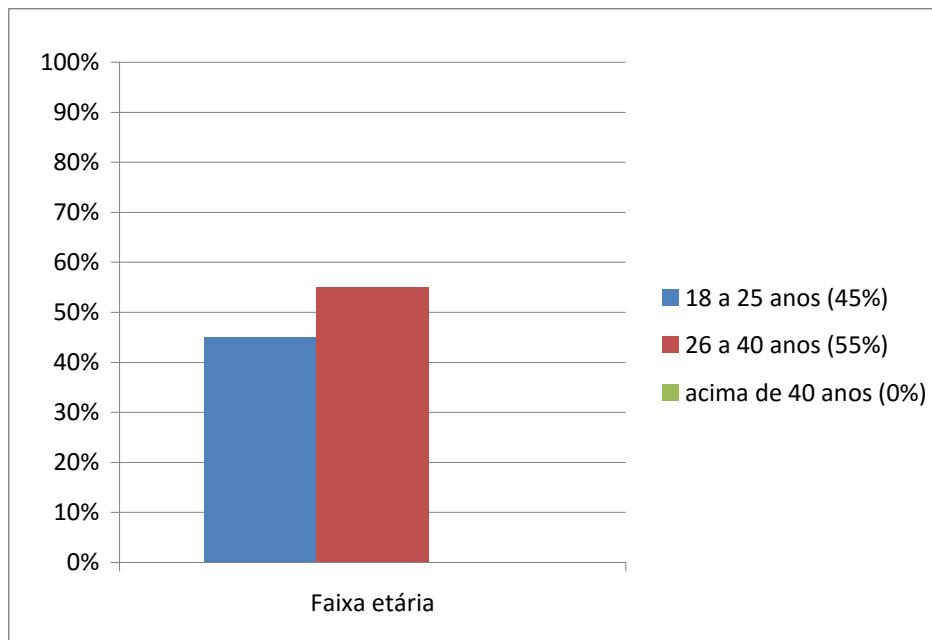
Desta forma o profissional de Secretariado Executivo como participante em processo de mudança nos ambientes de trabalho para não ficar para trás terá que estar sintonizada e atualizar-se à medida que as transformações forem acontecendo.

## **5. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS COLETADOS A PARTIR DO QUESTIONÁRIO APLICADO**

Antes de demonstrar os resultados dos gráficos, se fazem necessário alguns comentários sobre o estudo realizado.

Essa pesquisa visa conhecer o que os futuros profissionais de secretariado executivo sabem sobre gestão de pessoas numa empresa e sobre a competitividade no mercado de trabalho que a cada dia necessita cada vez mais de conhecimentos nessa área. Visa ainda traçar o perfil dos participantes para determinar se suas atividades estão mais voltadas para a gestão em recursos humanos ou em gestão de pessoas.

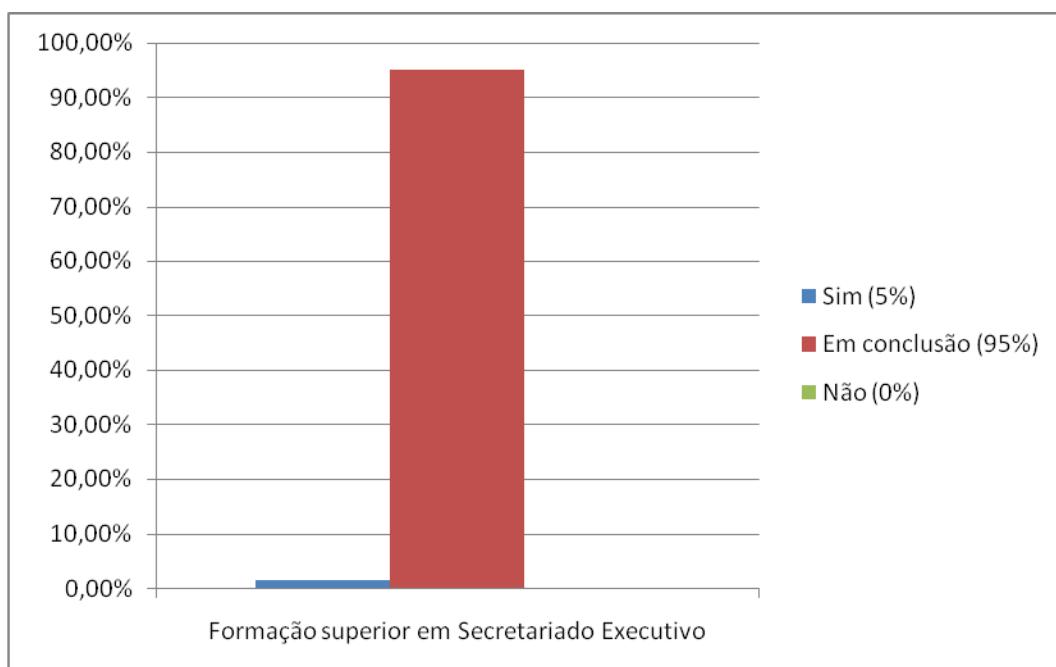
Para a realização da pesquisa foi distribuído vinte (20) questionários contendo 16 (dezesseis) questões simples e objetivas cada, aos concludentes que estão no 7º ou 8º semestre e a uma pessoa formada no curso de Secretariado Executivo, os quais estão sendo o objeto dessa análise. A questão 1 (um) pergunta sobre o sexo dos participantes, obtendo o seguinte resultado: a maior parte dos entrevistados foi do sexo feminino (95%) e apenas um participante do sexo masculino (5%), confirmando que a profissão de secretária continua sendo predominantemente feminina.



**Gráfico 1** – Faixa etária dos participantes do questionário

Fonte: Dados originários a partir da pesquisa de campo (apêndice)

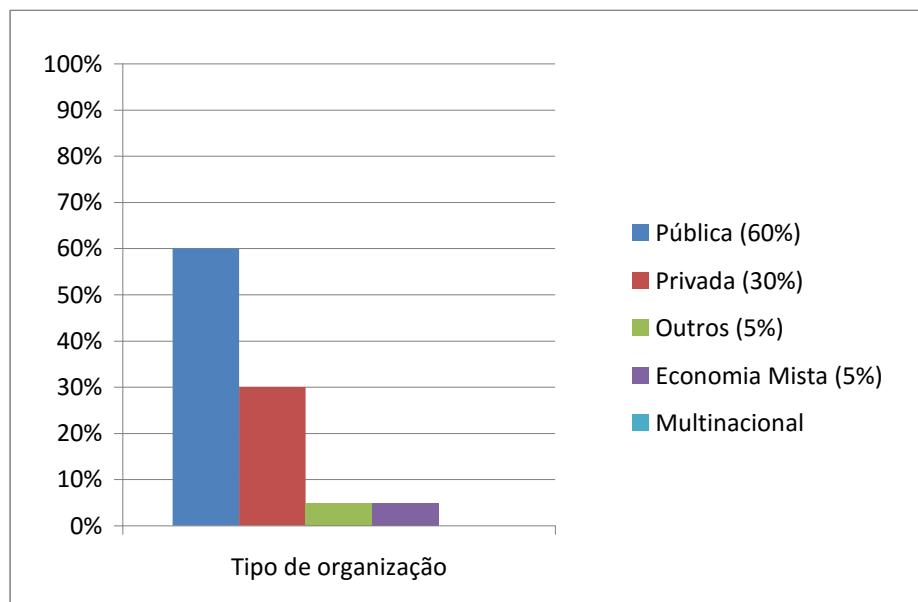
No **gráfico 1** demonstra o perfil etário das pessoas que preencheram o questionário. Cerca de 45% do grupo (nove pessoas) estão na faixa etária de 18 a 25 anos e 55% (onze pessoas) dentro da faixa etária de 26 a 40 anos, supondo com esse resultado que, os egressos do curso de Secretariado Executivo estão acima da faixa etária que normalmente se espera dos estudantes universitários.



**Gráfico 2** – Grau de escolaridade dos participantes do questionário

Fonte: Dados originários a partir da pesquisa de campo (apêndice)

No **gráfico 2** demonstra que dezenove pessoas (95%) estão com o curso de graduação em Secretariado Executivo em andamento (7º ou 8º semestre) e apenas uma pessoa (5%) já é graduada. Esse perfil profissional foi o alvo de análise porque era o mais provável de estarem exercendo as atividades, consideradas pela pesquisa teórica, voltadas ao modelo atual de gestão de pessoas.

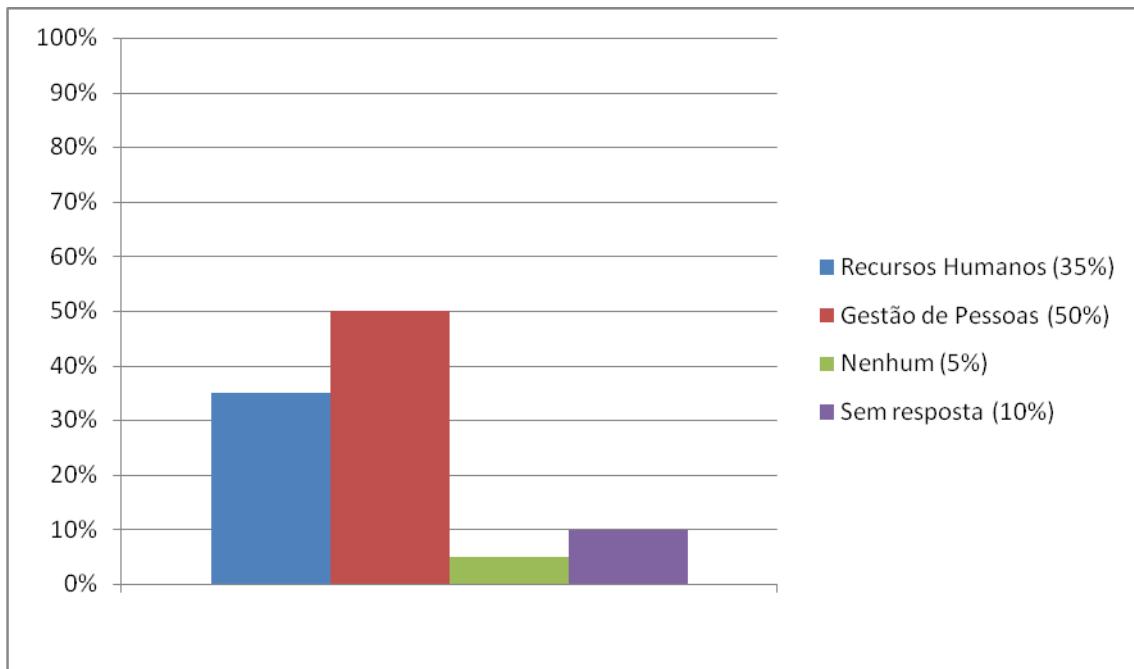


**Gráfico 3** – Tipo de empresa encontrada

Fonte: Dados originários a partir da pesquisa de campo (apêndice)

No **gráfico 3**, pode-se observar uma porcentagem maior de profissionais do curso de Secretariado atuando na esfera pública, perfazendo um total de 60% dos vinte (20) participantes que contribuíram com a enquete; 30% estão na iniciativa privada, 5% em empresa de economia mista e apenas um entrevistado respondeu que trabalha em outro ramo, porém não especificado. Nenhum dos entrevistados está trabalhando em multinacionais.

Podemos supor com o percentual maior, ou seja, 60% estarem atuando em empresas públicas, que essas têm um ambiente melhor de trabalho assim como deve oferecer melhores salários e carga horária reduzida e flexível.



**Gráfico 4** – Relação em porcentagens das empresas que possuem setores de recursos humanos ou gestão de pessoas

Fonte: Dados originários a partir da pesquisa de campo (apêndice)

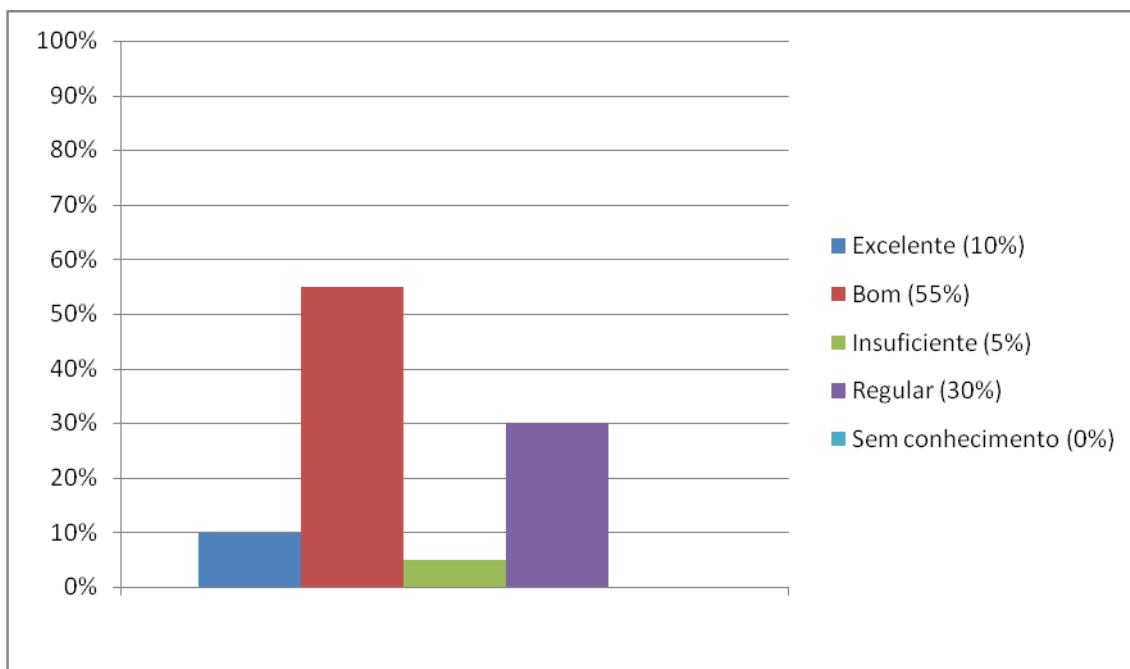
No **gráfico 4** temos a porcentagem das empresas que utilizam ou setor de recursos humanos ou o de gestão de pessoas para administrar o fator humano no ambiente organizacional. O resultado demonstra que a maioria dos órgãos (50%) trabalha com setores de gestão de pessoas.

Sendo mais específico com os dados extraído do questionário, das doze (12) empresas apresentadas como sendo públicas, segundo informação dos participantes, três (3) delas possuem setor de recursos humanos, sete (7) estão no perfil da gestão de pessoas, uma (1)

pessoa não informou nada e uma (1) informou que a empresa não possui nem uma nem a outra área, sem mais detalhes.

Das seis (6) com resultados de empresa privada, quatro (4) pessoas informaram que há gestão em recursos humanos, uma (1) respondeu que a empresa possui gestão de pessoas e uma não informou o dado em questão.

As duas (2) empresas classificadas com outro perfil que não seja instituição pública ou privada possuem setor de gestão de pessoas, conforme informação dos participantes.



**Gráfico 5** – Grau de conhecimento que os participantes possuem dos negócios da empresa na qual trabalham

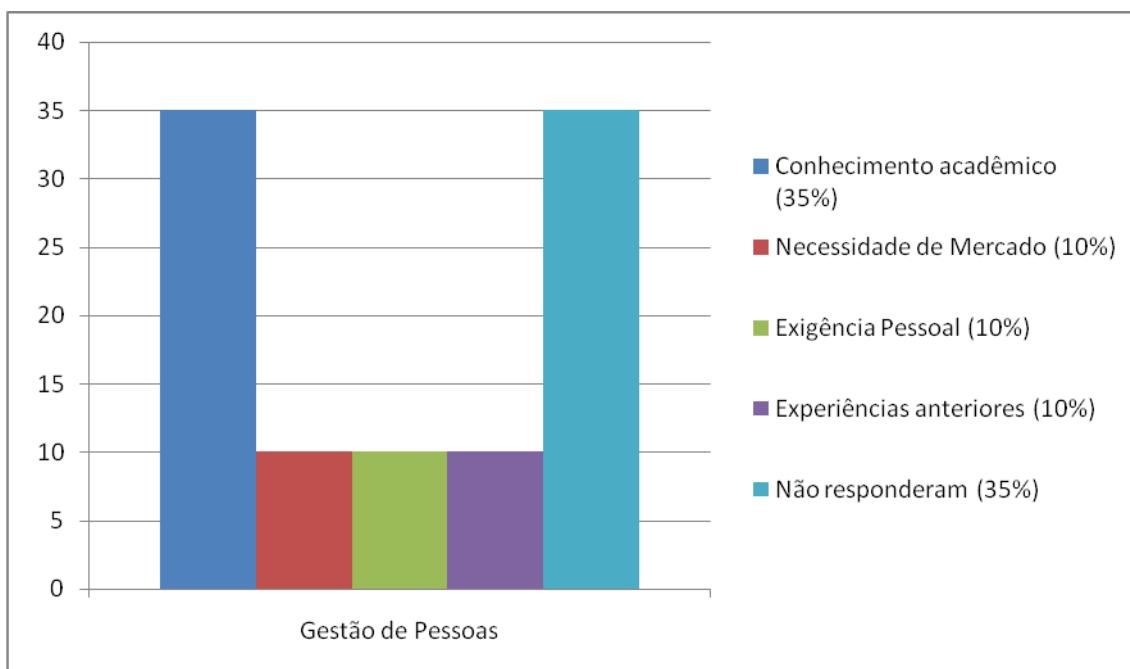
Fonte: Dados originários a partir da pesquisa de campo (apêndice)

No **gráfico 5** tem-se a relação do profissional com o seu local de trabalho enfocando o grau de interesse em conhecer o ambiente onde atua. Isso equivale saber se o profissional conhece o tipo de negócio, a missão e os objetivos da empresa na qual ele trabalha.

O resultado mostra que 55% dos entrevistados têm um bom conhecimento do tipo de negócio da organização da qual faz parte, provando que os futuros profissionais em secretariado executivo interessam-se pelos objetivos da empresa, sua área de atuação. Porém,

o índice regular de conhecimento está alto, cerca de 30%. Isso mostra desinteresse quase total pelo o que a empresa busca, sobre os seus objetivos, o porquê dela existir.

Vale lembrar que esse dado repercute no interesse do profissional, no desempenho de suas funções e compromisso com o trabalho e, na concepção que o mesmo pode ter de lá, pois não se sabe se este profissional está no emprego pela questão financeira ou outra motivação qualquer. Cabe ressaltar a importância de todo e qualquer profissional ter que conhecer a empresa na qual trabalha. O profissional precisa estar por dentro do que acontece na empresa, do ramo dos negócios; conhecer suas rotinas de trabalho é importante, para assim, buscar conhecimentos tantos para sua área de atuação, como também, para adquirir outros que vão além dos já necessários para o que ele precisa levando-o a um nível de capacidade tal que reflita em melhorias de emprego e salário.



**Gráfico 6** – Fonte do conhecimento sobre recursos humanos ou sobre gestão de pessoas

Fonte: Dados originários a partir da pesquisa de campo (apêndice)

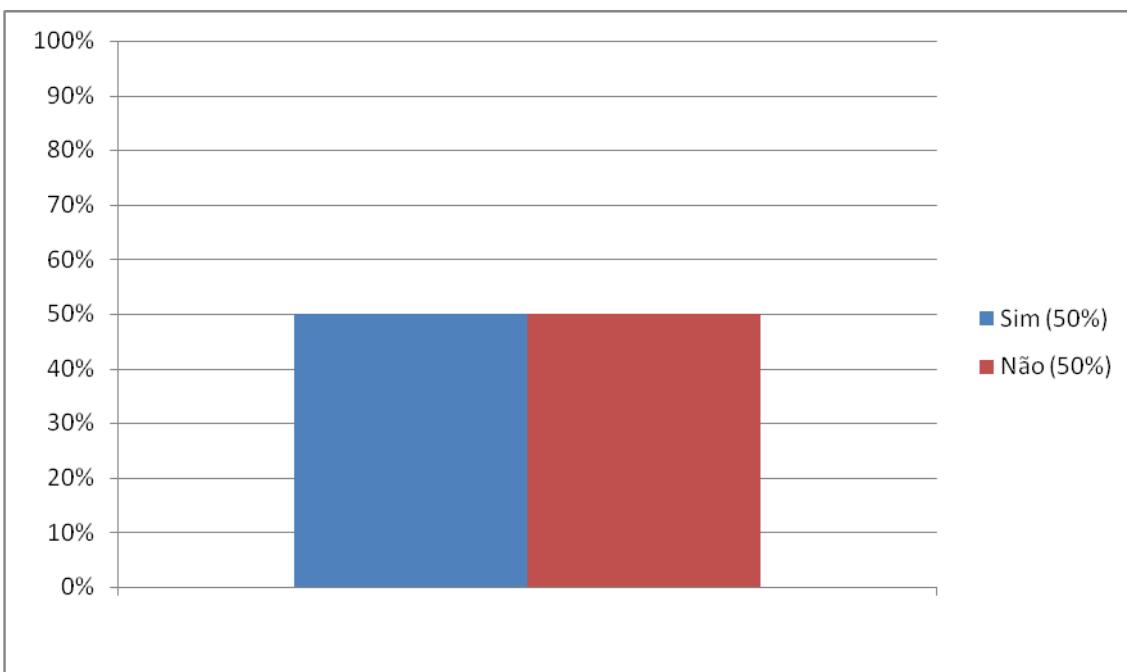
No questionário aplicado aos concluentes do curso de Secretariado Executivo foi perguntado se possuíam algum conhecimento na área de recursos humanos ou na de gestão de pessoas e qual a fonte dessas informações. Pediu-se também que citassem algumas dessas idéias. O resultado, como se vê no gráfico acima, é preocupante.

Das vinte (20) pessoas entrevistadas, com relação à fonte de conhecimento, 35% (7 pessoas) não responderam e outras 35% têm como fonte de conhecimento o acadêmico, ou seja, o fornecido pela universidade. Somando as duas porcentagens, tem-se que 70% (14 pessoas) dos participantes entram no mercado de trabalho com pouquíssimo conhecimento ou até mesmo nenhum domínio dos conceitos que rege a gestão do componente humano numa organização.

Tem-se também que 10% (2 pessoas) obtiveram esse conhecimento porque em parte era necessidade de mercado. Os 10% que responderam conhecer algo sobre o tema, afirmam que a fonte desse conhecimento está na própria exigência pessoal. Esses com certeza estão no caminho certo para entrar no mundo competitivo que envolve as empresas contemporâneas, sem descartar é claro a própria fonte acadêmica. Outros 10% (2 pessoas) afirmaram possuir o conhecimento da área através das experiências anteriores por trabalhar nesses setores ou ter algum contato direto, tendo também, como no perfil da porcentagem anterior, a fonte da formação em bacharel de secretariado executivo.

Do relatório também se faz interessante mencionar que, quando perguntado, 45% (9 pessoas) responderam ter conhecimento na área de recursos humanos e 15% (3 pessoas) mencionaram ter conhecimento na área de gestão de pessoas, 30% (6 pessoas) responderam ter conhecimento nas duas áreas e 5% do total (1 pessoa) não respondeu.

Contudo, apesar de ficar claro que a grande maioria dos entrevistados tem informações sobre o tipo de gestão das pessoas no contexto empresarial, não foi possível identificar quais eram as características que pudessem traduzir esse conhecimento, mesmo que a fonte seja a acadêmica, porque não informaram de forma precisa o que sabiam sobre o tema.



**Gráfico 7** – Afirmação ou negação do conhecimento das atribuições do profissional de Secretariado no mercado de trabalho atual

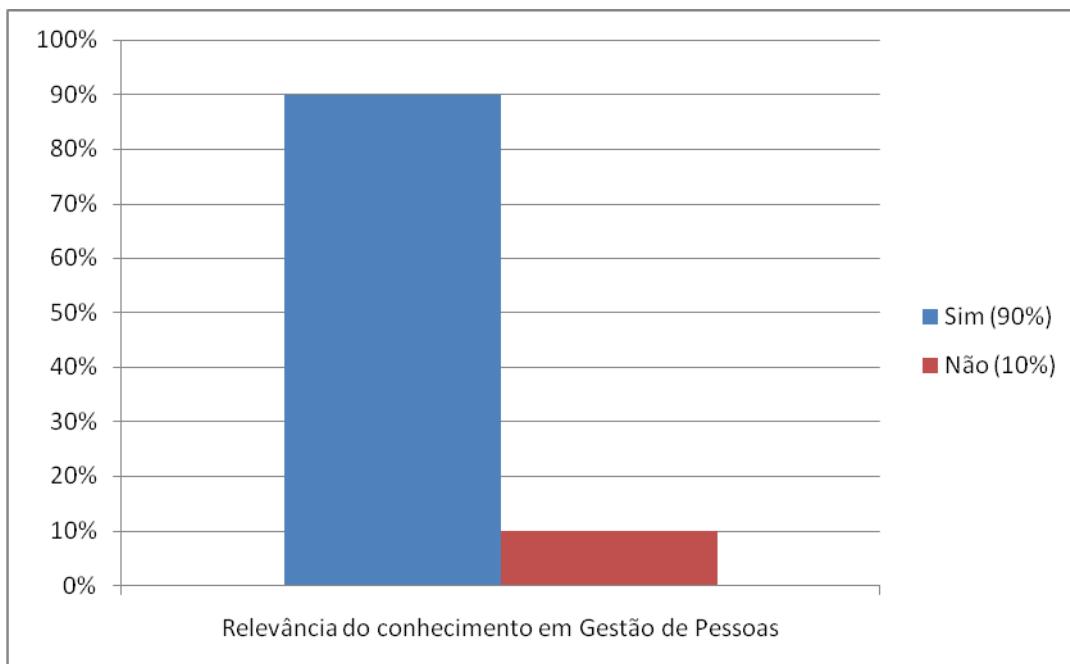
Fonte: Dados originários a partir da pesquisa de campo (apêndice)

A pergunta pertinente ao **gráfico 7** representa se o profissional de Secretariado tem o conhecimento das atribuições exigidas pelo mercado de trabalho atual. O resultado acima demonstra que metade das pessoas que responderam o questionário não está se atualizando e não está aperfeiçoando as técnicas profissionais aprendidas na faculdade, deixando muito a desejar para o mercado de trabalho que requer do profissional uma postura de crescente atualização em seu perfil e capacidade de se reciclar e aprender sobre as novas áreas que surgem.

Dentro desse mesmo tema sobre as atribuições do profissional de secretariado, pediu-se que fossem citadas algumas que fazem parte do cotidiano dos participantes da pesquisa. As respostas se confundem muito com o perfil da secretaria mais tradicional, tida em tempos remotos, como sendo uma função mecanizada e baseada em cumprimento de ordens. As respostas mais comuns dadas são o domínio da língua estrangeira e o domínio de ferramentas de informática.

Vale lembrar da importância que o profissional em secretariado executivo deve ter em sempre buscar o aprimoramento dos seus conhecimentos como também buscar constante qualificação independente da sua formação acadêmica.

Procurar ainda conhecer e fazer cursos tanto relativos a formação superior em Secretariado Executivo, como ter o domínio de ferramentas que servirão de apoio para aplicar no dia a dia da função desempenhada na empresa, como por exemplo, o estudo da língua pátria, línguas estrangeiras e principalmente saber utilizar os recursos da informática.



**Gráfico 8** – Importância de ter ou não o conhecimento em gestão de pessoas segundo opinião dos participantes da pesquisa

Fonte: Dados originários a partir da pesquisa de campo (apêndice)

No **gráfico 8** podemos avaliar se o profissional de secretariado acha importante ou não conhecer os aspectos que envolvem a moderna gestão de pessoas nas organizações.

Pelo resultado encontrado no gráfico acima, 90% é unânime na relevância do conhecimento em gestão de pessoas. Pode-se concluir dessa porcentagem, o reconhecimento dos entrevistados de que a área de gestão de pessoas é promissora e poderia ser objeto de estudo dos profissionais de secretariado executivo.

Partindo dessa premissa, quando perguntado se já participaram de um processo de seleção onde era relevante o conhecimento em gestão de pessoas, tem-se o levantamento a partir do mesmo questionário, de que 85% (17 pessoas) responderam que nunca participaram e 10% (2 pessoas) respondeu que se sim, haviam participado e se fazia interessante o conhecimento na área. Do total de 20 pessoas apenas 5% (1 pessoa) não respondeu.

	Sim	Não	Não respondeu
Planeja reuniões	6	14	-
Organiza a mesa do chefe	8	12	-
Recepciona visitantes	16	4	-
Arquiva correspondência	16	4	-
Atende ao telefone	15	5	-
Providencia material de escritório	12	8	-
Faz manutenção de agenda	8	12	-
Providencia cópias	14	6	-
Organiza eventos	5	15	-
Toma ditado de cartas	5	15	-
Realiza contato externo	13	7	-
Anota recados	15	5	-
Envia e recebe a correspondência	15	4	1
Total	148	111	1

**Tabela 1** – Atividades secretariais no ponto de vista tradicional no ambiente de trabalho

Fonte: a autora

Na **tabela 1** temos o profissional de secretariado executivo que trabalha no atendimento ao público e no contato entre a empresa e a área externa. O mesmo também atende ao telefone e é o cartão de visita das empresas, além de ser responsável por receber e enviar correspondências e ser o elo entre os gestores e os empregados na maioria das vezes.

Essas tendências estão muito relacionadas com o modelo tradicional de gerir as pessoas na esfera administrativas das empresas. O resultado aponta um perfil profissional focado em tarefas simples e mecanizadas demonstrando que, nos dias atuais, ainda temos um profissional de secretariado executivo exercendo atividades completamente diferentes daquelas que os textos vêm mostrando seja através dos livros, artigos eletrônicos ou uma literatura mais especializada.

	Sim	Não
Você tem poder de decisão na empresa em que trabalha	5	15
Você influencia nos processos da gestão de pessoas	5	15
Você exerce o papel de líder junto à equipe em que trabalha	8	12
Gerencia sistemas de informação (meios eletrônicos)	11	9
Faz atendimento com enfoque na qualidade total a clientes internos e externos	15	5
Exerce com capacidade a administração de conflitos na empresa	9	11
Supervisiona equipes de trabalho	5	15
Coordena as compras e administra os custos dos materiais necessários ao bom andamento da organização junto aos fornecedores	1	19
Assessora diretamente o trabalho do gestor	11	9
Trabalha com o controle dos objetivos de todos os departamentos	0	20
Faz o planejamento orçamentário geral da empresa	0	20
Avalia o desempenho dos funcionários que lhe são subordinados	4	16
Você se considera o elo entre o gestor e os empregados	10	10
Elabora relatórios financeiros	2	18
Monitora o trabalho que os colaboradores exercem no dia-a-dia	4	16
Total	90	210

**Tabela 2** – Características no que tange a gestão de pessoas utilizadas no ambiente de trabalho

Fonte: a autora

Na **tabela 2**, pela quantidade de respostas negativas do ponto de vista dos futuros profissionais de secretariado executivo, as características no que tange à atual Gestão de Pessoas utilizadas no ambiente de trabalho, verifica-se que as atividades desse profissional não estão voltadas aos processos que caracterizam uma gestão empresarial direcionados aos padrões modernos de administrar as pessoas, visado pelo modelo atual de gestão de pessoas. Atendimento de clientes internos e externos assim como ser o elo entre o gestor e os

empregados, são as principais atividades da Secretaria Executiva, segundo o resultado do questionário.

Embora o estudo teórico mostrar que as profissionais em Secretariado Executivo estão assumindo mais responsabilidades e com isso a profissão vem se destacando no mercado de trabalho, o resultado amostral prova que na prática a realidade é outra.

Mas, apesar do resultado da enquete apontar que o perfil profissional, assim como dos futuros profissionais de secretariado executivo, estar longe do perfil profissional do novo milênio protagonizado pelos livros, artigos e também pela mídia eletrônica, os mesmos citados acima se dizem competentes para desempenhar as atribuições que as organizações buscam nesses profissionais. Ao menos é o que demonstra as respostas dadas na pesquisa, pois dos vinte (20) participantes 75% (15 pessoas) responderam se achar competente para exercer as atribuições dadas hoje às profissionais contra apenas 25%.

## 6. CONCLUSÃO

A profissão de secretariado executivo vem ao longo dos últimos 20 anos evoluindo positivamente conforme as transformações acontecem no ambiente organizacional, principalmente no que tange aos modelos de recurso humanos passando mais recentemente a se chamar de gestão de pessoas.

Nas pesquisas realizadas para a elaboração dessa monografia, ficou claro que a secretária, em tempos remotos, tinha um papel bem definido e limitado dentro das empresas, executando no cotidiano do trabalho serviços já pré-determinados, apenas obedecendo às ordens estabelecidas pelo seu empregador, sem nenhum poder de decisão ou opinião.

O estudo abordou um pouco da história de como surgiu a preocupação com as pessoas no setor de recursos humanos nas organizações como também citou a moderna evolução do termo recursos humanos para gestão de pessoas. Nesse estudo foi ainda possível notar como o profissional de secretariado executivo pode participar/atuar na gestão de pessoas, seja de forma direta ou indireta através de um questionário aplicado aos concludentes do curso em Secretariado Executivo 2010.2 e a um profissional graduado na área.

No setor público está inserido de forma geral os funcionários públicos concursados, os terceirizados e os que trabalham nos órgãos públicos a partir de estágios temporários. É nessa última categoria que se apresenta o vínculo empregatício da maioria dos participantes da sondagem enriquecedora da monografia.

No decorrer do estudo sobre a gestão de pessoas, algumas diferenças bem significativas são apontadas entre recursos humanos e a gestão de pessoas. O modelo mais tradicional de recursos humanos nos mostra os processos bem sistemáticos onde os mais

conhecidos são o recrutamento e seleção, treinamento de pessoal e divisão de cargos e salários.

Não que o modelo proposto pela gestão de pessoas não os possua, porém a identidade desse modelo encontra-se mais humanizada, é uma proposta que envolve não somente novas nomenclaturas como também novos comportamentos dos gestores. O modelo busca agregar as pessoas, aplicando recursos qualificativos para melhorar o desempenho das mesmas, visa a recompensar o trabalho executado através da remuneração e dos benefícios, e ao contrário de dispensá-las procura manter as pessoas fortalecendo o compromisso e a dedicação dos funcionários por meio de incentivos tanto motivacionais como recompensatórios.

Outro fator de suma importância no perfil ideal buscado pelas organizações das mais variadas áreas, seja pública ou privada, é a competência e o conhecimento que os profissionais da área de secretariado executivo podem oferecer. Até as percepções das pessoas, que trabalham na área de secretariado, sobre as particularidades conceituais da gestão de pessoas estão evoluindo.

O tema do trabalho em questão surgiu a partir de uma conversa com uma colega de trabalho, onde ela relatou sobre uma vaga de emprego numa determinada empresa. Pude perceber com a narrativa dela, a necessidade que há do profissional de secretariado executivo ter o conhecimento em gestão de pessoas. A vaga era pra ser uma secretária executiva, mas, além de ter formação superior ainda havia a necessidade do perfil da profissional ter a experiência em gestão de pessoas.

Isso causa certa controvérsia, pois a profissão tem suas atividades bem definidas, e gestão de pessoas foge um tanto quanto da área fim. Por esse motivo, conclui-se que o estudo em questão sobre a relação que existe entre o profissional de secretariado executivo, a área e os processos da empresa que envolve a gestão de pessoas, abordando mais especificamente os conceitos atuais sobre o tema, são importante para o futuro da profissão de secretariado executivo.

No que tange a porcentagem global da pesquisa realizada, os futuros profissionais de secretariado executivo acreditam ser importante conhecer esse ramo específico e objeto de estudo dessa monografia, além de ser, o modelo de gestão de pessoas, uma das formas de

melhor gerir o pessoal e selecionar candidatos aptos a exercer as funções que o mercado de trabalho oferece.

Pelas grades curriculares que estão em anexo na pesquisa, pode-se perceber que o conteúdo acadêmico das Universidades é insuficiente no que diz respeito às atitudes requeridas pela moderna gestão de pessoas.

Para preparar o profissional egresso na realidade atual em que se encontra o curso de Secretariado Executivo, não somente na UFC como nas demais universidades pesquisadas, é preciso acrescentar nas grades curriculares do curso, disciplinas que estejam mais de acordo com as exigências e transformações do mercado de trabalho.

É também de suma importância que as universidades incentivem aos alunos a contribuir de forma efetiva com idéias que busquem na atualização da faculdade para que essa não tenha uma grade ultrapassada. Ressaltando ainda que o próprio profissional, após sua formação, deve estar sempre inserido nas inovações tecnológicas que surgem tanto a nível nacional com mundial.

## REFERÊNCIAS

BALDUCCI, Daniel; KANAANE, Roberto. **Relevância da gestão de pessoas no clima organizacional de uma empresa de engenharia.** São Paulo, v. 27, n. 2, dez. de 2007. Disponível em: <<http://pepsic.homolog.bvsalud.org/scielo.php>>. Acesso em 29 de set. de 2010

BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Construindo o Conceito de Competência. In: WOOD JUNIOR, Thomas (Org.). **Gestão empresarial: o fator humano.** 1<sup>a</sup> ed. São Paulo: Atlas, 2002. Cap. 3, p. 58.

CABRAL, Augusto Cezar de Aquino; ROMERO, Cláudia Buhamra Abreu; FERRAZ, Serafim Firmo de Souza. **Estudos empíricos em gestão de recursos humanos e marketing.** Fortaleza: Edições UFC, 2005.

CAMARGO, Andrezza Cintra; VAL, Carolina Ferreira Ribeiro do; CARIBÉ, Rita de Cássia Sá Barreto; DUTRA, Joel de Souza. In: FISCHER, Andre Luiz; DUTRA, Joel Souza; AMORIM, Wilson Aparecido Costa de. (Org.). **Gestão de Pessoas: práticas modernas e transformações nas organizações.** São Paulo. Editora Atlas, 2010. Cap. 3, pag. 27.

CASADO, Tânia; DONADEL, Angela Simone Nicoleti; RABAH, Simone Cristina Cleim; CAMPOS, Sueli Regina de Freitas. In: FISCHER, Andre Luiz; DUTRA, Joel Souza; AMORIM, Wilson Aparecido Costa de. (Org.). **Gestão de Pessoas: práticas modernas e transformações nas organizações.** São Paulo. Editora Atlas, 2010. Cap. 7, pag. 39.

CASTELO, Márcia Janaina. **A formação acadêmica e a atuação profissional do secretário executivo.** 2008. Páginas Eletrônicas. Disponível em: <<http://www.fenassec.com.br>> Acesso em: 12 de set. 2010

CAVALCANTE, Senôma Landy de Barros. **História da profissão de secretariado.** 2009. Disponível em: <<http://www.artigos.com/artigos/humanas/sucesso-e-motivacao/historia-da-profissao-de-secretariado>>. Acesso em: 14 de out. 2010.

CHIAVETANO, Idalberto. **Gestão de pessoas**: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 2<sup>a</sup> ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria geral da administração**. 6<sup>a</sup> ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

COSTA, Carlos Eduardo da.

**Os processos de gestão de pessoas**. Páginas Eletrônicas. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/producao-academica/os-processos-de-gestao-de-pessoas>>. Acesso em: 06 de out. 2010.

**DICIONÁRIO RH**: termos, siglas, palavras estrangeiras...

Páginas Eletrônicas. Disponível em: <<http://www.guiarh.com.br/dicionario2.htm>>. Acesso em: 24 de out. 2010.

DUARTE, Gleice Ellen Alves. **O perfil e as atividades do profissional de secretariado executivo**: um estudo de caso na prefeitura municipal de Caucaia. 2008. Monografia (Bacharelado em Secretariado Executivo). Faculdade de Economia, Administração, Atuária, Contabilidade e Secretariado Executivo, Universidade Federal do Ceará.

ÉSTHER, Angelo Brigato. **Abordagem sistêmica em gestão de pessoas**. 2008. Disponível em: <[http://www.marcosantonio.nom.br/Arquivos/MBA\\_Gestão\\_Em\\_Pessoas](http://www.marcosantonio.nom.br/Arquivos/MBA_Gestão_Em_Pessoas)>. Acesso em: 06 de out. 2010.

FISCHER, Andre Luiz; DUTRA, Joel Souza; AMORIM, Wilson Aparecido Costa de. **Gestão de pessoas**: práticas modernas e transformação nas organizações. São Paulo: Editora Atlas, 2010.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. **Construindo o conceito de competência**. 2001. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v5nspe/v5nspea10.pdf>>. Acesso em: 28 de out. 2010.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas**: enfoque nos papéis profissionais – São Paulo: Editora Atlas, 2001.

GUIMARÃES, Márcio Eustáquio. **O livro azul da secretaria moderna**. 24<sup>a</sup> ed. – São Paulo: Editora Érica, 2007.

HITT, Michael A.; MILLER, C. Chet; COLELLA, Adrienne. **Comportamento organizacional**: uma abordagem estratégica. Tradução e revisão Tereza Cristina Padilha de Souza. - Rio de Janeiro: LTC, 2007.

INÁCIO, Sandra Regina da Luz.

**As diferenças entre recursos humanos e gestão de pessoas.** 2008. Disponível em: <<http://www.webartigos.com/articles>>. Acesso em: 29 de set. 2010.

MEDEIROS, João Bosco; HERNANDES, Sonia. **Manual da secretária**: técnicas de trabalho. 10<sup>a</sup> ed. – São Paulo: Atlas, 2006.

MIRANDA, Karina Fernandes de; MIRANDA, Helenir Celme Fernandes de.

**Compreendendo a gestão de pessoas.** 2009. Páginas Eletrônicas. Disponível em: <<http://www.artigonal.com/entrevistas-artigos/compreendendo-a-gestao-de-pessoas>>. Acesso em: 26 de set. 2010.

MORAES, Leida Borba de. **Profissão secretária** - ética e respeito a um nome. Páginas Eletrônicas. Disponível em:

<[http://www.fenassec.com.br/b\\_osecretariado\\_profissao\\_secretariado.html](http://www.fenassec.com.br/b_osecretariado_profissao_secretariado.html)>. Acesso em: 19 de out. 2010.

NATALENSE, Liana. **A origem da profissão de secretária**. Páginas Eletrônicas. Disponível em: <[http://www.fenassec.com.br/c\\_artigos\\_historico.html](http://www.fenassec.com.br/c_artigos_historico.html)>. Acesso em: 05 de nov. de 2010.

OLIVA, Eduardo de Camargo.

**A privatização de empresas siderúrgicas brasileiras:** reflexos na gestão de recursos humanos. Disponível em: <<http://www.scielo.br/scielo.php>>. Acesso em: 15 de out. 2010.

OLIVEIRA, J. Arimatés.

**Administração de recursos humanos x administração de pessoal x relações industriais:** confusão semântica. Revista Tendência do Trabalho. Rio de Janeiro, n.287, p.16-17, 1998. Disponível em: <<http://www.gerhqual.ufrn.br>> Acesso em: 30 de set. 2010.

PEDRO, Maria José Carvas. **Gestão de pessoas e o mercado de ações**. 2009. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/gestao-de-pessoas-e-o-mercado-de-acoes>>. Acesso em: 07 de out. 2010.

PONTES, Andréia Magalhães. **Administração de recursos humanos**: de centro de despesas à fonte geradora de lucros. 2008. Monografia (Pós-Graduação em Administração de Recursos Humanos). IEL – Instituto Evaldo Lodi.

PORTELA, Keyla Christina Almeida; SCHUMACHER, Alexandre José. **Ferramentas do secretário executivo:** formas - normas – organização. 1<sup>a</sup> ed. - Santa Cruz do Rio Pardo, SP: Viena, 2006.

SCARTEZINE, Vivian Neri; WEINDLER, Silvia Roseli Monego; LACERDA, Cristiane das Dores; FICHER, André Luiz. In: FISCHER, Andre Luiz; DUTRA, Joel Souza; AMORIM, Wilson Aparecido Costa de. (Org.). **Gestão de Pessoas:** práticas modernas e transformações nas organizações. São Paulo. Editora Atlas, 2010. Cap. 4, p. 60.

SILVA, Graziela Grace da. **Os reflexos da qualificação para a profissão de Secretário Executivo.** São Paulo, 2006. Páginas Eletrônicas. Disponível em: <[http://www.fenassec.com.br/pdf/artigos\\_trabalhos\\_graziele\\_grace\\_da\\_silva.pdf](http://www.fenassec.com.br/pdf/artigos_trabalhos_graziele_grace_da_silva.pdf)>. Acesso em: 31 de out. 2010.

TACHIZAWA, Takeshy; CRUZ JÚNIOR, João Benjamim da; ROCHA, José Antônio de Oliveira. **Gestão de negócios:** visões e dimensões empresariais da organização. 3<sup>a</sup> ed. – São Paulo: Atlas, 2006.

Universidade Federal do Ceará – UFC. **Manual para elaboração de monografia** (designada pela Portaria nº 25, de 8 de julho de 2005, da diretoria da FEAAC, 2006). Páginas Eletrônicas. Disponível em: <<http://www.ufc.br>>. Acesso em: 03 de out. 2010.

**Universidade de Passo Fundo.** Páginas Eletrônicas. Disponível em: <<http://www.upf.br>> Acesso em: 28 de out. de 2010

**Universidade Federal de Roraima.** Páginas Eletrônicas. Disponível em: <<http://www.ufrr.br>>. Acesso em: 30 de out. 2010.

**Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC.** Páginas Eletrônicas. Disponível em: <<http://www.ufsc.br>>. Acesso em: 26 de out. 2010.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas.** 5<sup>a</sup> ed. – São Paulo: Editora Atlas, 2006.

## APÊNDICE

Apêndice – A: Com o objetivo de saber se as atividades da secretaria executiva estão dentro das novas exigências buscadas pelo mercado de trabalho como também tomar conhecimento se elas realizam alguma das atividades na visão da **atual Gestão de Pessoas**, formulou-se o seguinte questionário. Leia as perguntas com atenção e assinale a resposta que melhor traduza sua realidade:

1. Sexo: Masculino ( ) Feminino ( )

2. Qual sua faixa etária?

( ) 18 a 25 anos ( ) 26 a 40 anos ( ) acima de 40 anos

3. Possui formação superior em secretariado executivo?

( ) Sim ( ) Não ( ) em conclusão ( ) Outros \_\_\_\_\_

4. Qual o tipo de organização que você trabalha?

( ) Privada ( ) Pública ( ) Outros  
( ) Economia mista ( ) Multinacional

5. Na empresa para a qual você trabalha possui um setor de recursos humanos ou gestão de pessoas?

( ) Recurso Humanos ( ) Gestão de Pessoas ( ) Nenhum

6. Qual o grau de conhecimento que você tem do tipo de negócio, da missão e dos objetivos da empresa onde trabalha?

( ) Insuficiente ( ) Regular  
( ) Bom ( ) Excelente ( ) Não possui nenhum conhecimento

7. Você possui algum conhecimento na área de gestão de pessoas ou recursos humanos?

Recurso Humanos       Gestão de Pessoas       Nenhum

Especifique \_\_\_\_\_

**Se possuir responda a próxima pergunta:**

8. O que/como o levou a ter esse conhecimento?

Necessidade de mercado     Exigência pessoal     Experiências anteriores  
 Conhecimento acadêmico

9. Você como profissional de secretariado executivo conhece as atribuições que o mercado de trabalho normalmente vem exigindo deste profissional?

Sim       Não

10. Caso a resposta seja positiva, poderia citar algumas dessas atribuições:

11. Você mantém seu perfil profissional atualizado se capacitando através de cursos de especialização, profissionalizantes, participando de eventos voltados pra área entre outros?

Sim       Não

12. Alguma vez participou de um processo de seleção, concorrendo para uma vaga de emprego, onde era relevante o conhecimento ou experiência em gestão de pessoas?

Sim       Não

13. Acha importante que o profissional de secretariado executivo deva ter algum conhecimento em gestão de pessoas?

Sim       Não

14. Marque abaixo as atividades secretariais, no ponto de vista mais tradicional, que você desempenha no trabalho:

	Sim	Não
Planeja reuniões		
Organiza a mesa do chefe		
Recepciona visitantes		

Arquiva correspondência		
Atende ao telefone		
Providencia material de escritório		
Faz manutenção de agenda		
Providencia cópias		
Organiza eventos		
Toma ditado de cartas		
Realiza contato externo		
Anota recados		
Envia e recebe a correspondência		

15. Assinale uma das opções que, de acordo com a sua percepção como profissional de secretariado executivo e no que tange à atual Gestão de Pessoas, são as características utilizadas no seu ambiente de trabalho:

	Sim	Não
Você tem poder de decisão na empresa em que trabalha		
Você influencia nos processos da gestão de pessoas		
Você exerce o papel de líder junto à equipe em que trabalha		
Gerencia sistemas de informação (meios eletrônicos)		
Faz atendimento com enfoque na qualidade total a clientes internos e externos		
Exerce com capacidade a administração de conflitos na empresa		
Supervisiona equipes de trabalho		
Coordena as compras e administra os custos dos materiais necessários ao bom andamento da organização junto aos fornecedores		
Assessoria diretamente o trabalho do gestor		
Trabalha com o controle dos objetivos de todos os departamentos		
Faz o planejamento orçamentário geral da empresa		
Avalia o desempenho dos funcionários que lhe são subordinados		
Você se considera o elo entre o gestor e os empregados		
Elabora relatórios financeiros		
Monitora o trabalho que os colaboradores exercem no dia-a-dia		

16. Você se acha competente para desempenhar as atribuições dadas hoje às profissionais de secretariado executivo?

( ) Sim      ( ) Não

#### ANEXOS

**Anexo A – Código de Ética do Profissional de Secretariado****Código de Ética**

Publicado no Diário Oficial da União de 7 de julho de 1989.

**Capítulo I****Dos Princípios Fundamentais**

Art.1º. - Considera-se Secretário ou Secretária, com direito ao exercício da profissão, a pessoa legalmente credenciada nos termos da lei em vigor.

Art.2º. - O presente Código de Ética Profissional tem por objetivo fixar normas de procedimentos dos Profissionais quando no exercício de sua profissão, regulando-lhes as relações com a própria categoria, com os poderes públicos e com a sociedade.

Art.3º. - Cabe ao profissional zelar pelo prestígio e responsabilidade de sua profissão, tratando-a sempre como um dos bens mais nobres, contribuindo, através do exemplo de seus atos, para elevar a categoria, obedecendo aos preceitos morais e legais.

**Capítulo II****Dos Direitos**

Art.4º. - Constituem-se direitos dos Secretários e Secretárias: a) garantir e defender as atribuições estabelecidas na Lei de Regulamentação; b) participar de entidades representativas da categoria; c) participar de atividades públicas ou não, que visem defender os direitos da categoria; d) defender a integridade moral e social da profissão, denunciando às entidades da categoria qualquer tipo de alusão desmoralizadora; e) receber remuneração equiparada à dos profissionais de seu nível de escolaridade; f) ter acesso a cursos de treinamento e a outros eventos cuja finalidade seja o aprimoramento profissional; g) jornada de trabalho compatível com a legislação trabalhista em vigor.

**Capítulo III****Dos Deveres Fundamentais**

Art.5º. - Constituem-se deveres fundamentais das Secretárias e Secretários: a) considerar a profissão como um fim para a realização profissional; b) direcionar seu comportamento

profissional, sempre a bem da verdade, da moral e da ética; c) respeitar sua profissão e exercer suas atividades, sempre procurando aperfeiçoamento; d) operacionalizar e canalizar adequadamente o processo de comunicação com o público; e) ser positivo em seus pronunciamentos e tomadas de decisões, sabendo colocar e expressar suas atividades; f) procurar informar-se de todos os assuntos a respeito de sua profissão e dos avanços tecnológicos, que poderão facilitar o desempenho de suas atividades; g) lutar pelo progresso da profissão; h) combater o exercício ilegal da profissão; i) colaborar com as instituições que ministram cursos específicos, oferecendo-lhes subsídios e orientações.

## **Capítulo IV**

### **Do Sigilo Profissional**

Art.6º. - A Secretaria e o Secretário, no exercício de sua profissão, deve guardar absoluto sigilo sobre assuntos e documentos que lhe são confiados.

Art.7º. - É vedado ao Profissional assinar documentos que possam resultar no comprometimento da dignidade profissional da categoria.

## **Capítulo V**

### **Das Relações entre Profissionais Secretários**

Art.8º. - Compete às Secretárias e Secretários: a) manter entre si a solidariedade e o intercâmbio, como forma de fortalecimento da categoria; b) estabelecer e manter um clima profissional cortês, no ambiente de trabalho, não alimentando discórdia e desentendimento profissionais; c) respeitar a capacidade e as limitações individuais, sem preconceito de cor, religião, cunho político ou posição social; d) estabelecer um clima de respeito à hierarquia com liderança e competência.

Art.9º. - É vedado aos profissionais: a) usar de amizades, posição e influências obtidas no exercício de sua função, para conseguir qualquer tipo de favoritismo pessoal ou facilidades, em detrimento de outros profissionais; b) prejudicar deliberadamente a reputação profissional de outro secretário; c) ser, em função de seu espírito de solidariedade, conivente com erro, contravenção penal ou infração a este Código de Ética.

## **Capítulo VI**

### **Das Relações com a Empresa**

Art.10º. - Compete ao Profissional, no pleno exercício de suas atividades: a) identificar-se com a filosofia empresarial, sendo um agente facilitador e colaborador na implantação de mudanças administrativas e políticas; b) agir como elemento facilitador das relações interpessoais na sua área de atuação; c) atuar como figura-chave no fluxo de informações desenvolvendo e mantendo de forma dinâmica e contínua os sistemas de comunicação.

Art.11º. - É vedado aos Profissionais: a) utilizar-se da proximidade com o superior imediato para obter favores pessoais ou estabelecer uma rotina de trabalho diferenciada em relação aos demais; b) prejudicar deliberadamente outros profissionais, no ambiente de trabalho.

## **Capítulo VII**

### **Das Relações com as Entidades da Categoria**

Art.12º. - A Secretaria e o Secretário devem participar ativamente de suas entidades representativas, colaborando e apoando os movimentos que tenham por finalidade defender os direitos profissionais.

Art.13º. - Acatar as resoluções aprovadas pelas entidades de classe.

Art.14º. - Quando no desempenho de qualquer cargo diretivo, em entidades da categoria, não se utilizar dessa posição em proveito próprio.

Art.15º. - Participar dos movimentos sociais e/ou estudos que se relacionem com o seu campo de atividade profissional.

Art.16º. - As Secretárias e Secretários deverão cumprir suas obrigações, tais como mensalidades e taxas, legalmente estabelecidas, junto às entidades de classes a que pertencem.

## **Capítulo VIII**

### **Da Obediência, Aplicação e Vigência do Código de Ética**

Art.17º. - Cumprir e fazer cumprir este Código é dever de todo Secretário.

Art.18º. - Cabe aos Secretários docentes informar, esclarecer e orientar os estudantes, quanto aos princípios e normas contidas neste Código.

Art.19º. - As infrações deste Código de Ética Profissional acarretarão penalidades, desde a advertência à cassação do Registro Profissional na forma dos dispositivos legais e/ou regimentais, através da Federação Nacional das Secretárias e Secretários.

Art.20º. - Constituem infrações: a) transgredir preceitos deste Código; b) exercer a profissão sem que esteja devidamente habilitado nos termos da legislação específica; c) utilizar o nome da Categoria Profissional das Secretárias e/ou Secretários para quaisquer fins, sem o endosso dos Sindicatos de Classe, em nível Estadual e da Federação Nacional nas localidades inorganizadas em Sindicatos e/ou em nível Nacional.

**Anexo B** – Currículos das Universidades citadas na Monografia

**CURSO DE SECRETARIADO EXECUTIVO (58) DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ – UFC**

**Habilitação:** BACHARELADO EM SECRETARIADO EXECUTIVO

**Modalidade:**

**Curriculum:** 2007-1

Código	Nome	Créditos	Semestre	Obrigatória	Fórmula Dependência	Fórmula Equivalência
ED0088	INTRODUCAO A ADMINISTRACAO	4.0	1	Sim	-	-
ICA1660	INTRODUCAO A FILOSOFIA	4.0	1	Sim	-	-
HD0957	INTRODUCAO A SOCIOLOGIA	4.0	1	Sim	-	-
HB0868	PORTUGUES INSTRUMENTAL	4.0	1	Sim	-	-
ED0099	TECNICA DE SECRETARIADO I	4.0	1	Sim	-	-
ED0052	ADMINISTRACAO DE RECURSOS HUMANOS	4.0	2	Sim	ED0088	-
EE0094	INTRODUCAO A ECONOMIA	4.0	2	Sim	-	-
HC0777	LINGUA INGLESA I	4.0	2	Sim	-	HC0567
ED0150	ORGANIZACAO DE EVENTOS	4.0	2	Sim	ED0099	ED0096
HB0873	PORTUGUES INSTRUMENTAL II	4.0	2	Sim	HB0868	-
ED0097	INSTITUICAO DE DIREITO	4.0	3	Sim	-	-
CC0260	INTRODUCAO A ESTATISTICA	4.0	3	Sim	-	-
HC0778	LINGUA INGLESA II	4.0	3	Sim	HC0777	HC0748
ED0101	TECNICA DE SECRETARIADO II	4.0	3	Sim	ED0099	-
DB0004	DIREITO ADMINISTRATIVO	4.0	4	Sim	ED0097	-
HC0779	LINGUA INGLESA III	4.0	4	Sim	HC0778	-

ED0095	METODOLOGIA DO TRABALHO CIENTIFICO	4.0	4	Sim	HB0868	-
HF0151	PSICOLOGIA APLICADA AO TRABALHO I	4.0	4	Sim	ED0052	-
ED0152	ADMINISTRACAO DE SISTEMAS DE INFORMACAO	4.0	5	Sim	CC0260	-
EH0306	CONTABILIDADE GERAL	4.0	5	Sim	CC0260	-
ED0153	GESTAO EMPRESARIAL	4.0	5	Sim	ED0052	-
HC0780	LINGUA INGLESA IV	4.0	5	Sim	HC0779	-
ED0155	COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL	4.0	6	Sim	ED0153	-
ED0154	ESTAGIO SUPERVISIONADO	6.0	6	Sim	ED0101e ED0153	ED0098
ED0164	LEGISLACAO SOCIAL E TRABALHISTA	4.0	6	Sim	DB0004	ED0030
HC0781	LINGUA INGLESA V	4.0	6	Sim	HC0780	-
EH0318	MATEMATICA FINANCEIRA	4.0	6	Sim	CC0260	-
ED0156	ADMINISTRACAO E ANAL FINANC E ORCAMENTARIA	4.0	7	Sim	EH0318	-
ED0012	ADMINISTRACAO MERCADOLOGICA I	4.0	7	Sim	ED0088	-
ED0160	COMERCIO EXTERIOR	4.0	7	Sim	EE0094 e DB0004	ED0100
HC0782	LINGUA INGLESA VI	4.0	7	Sim	HC0781	-
CK0084	SISTEMAS DE INFORMACOES E BANCO DE DADOS	4.0	7	Sim	ED0152	-
ED0158	ADMINIST E ASSESSORIA EM RELACOES PUBLICAS	4.0	8	Sim	ED0155	-
ED0157	MONOGRAFIA EM SECRETARIADO	6.0	8	Sim	ED0154 e ED0095	ED0102
ED0162	DIDATICA EM SECRETARIADO	4.0	99	Não	-	-
ED0020	DINAMICA GERENCIAL	4.0	99	Não	-	-
EE0097	ECONOMIA BRASILEIRA	4.0	99	Não	-	-
EF0427	ECONOMIA DO SETOR PUBLICO	4.0	99	Não	-	-
ED0163	INTELIGENCIA	4.0	99	Não	-	-

	COMPETITIVA DAS ORGANIZACOES					
HD0706	INTRODUCAO A CIENCIA POLITICA	4.0	99	Não	-	-
ICA2020	INTRODUCAO A COMUNICACAO	4.0	99	Não	-	-
HC0600	LINGUA ESPAÑOLA I	4.0	99	Não	-	HC0749
HC0601	LINGUA ESPAÑOLA II	4.0	99	Não	HC0600	HC0750
HC0645	LINGUA ESPAÑOLA III	4.0	99	Não	HC0601	-
HC0646	LINGUA ESPAÑOLA IV	4.0	99	Não	HC0645	-
ED0159	LOGISTICA	4.0	99	Não	-	ED0135
ED0035	MODELOS DE GERENCIAS	4.0	99	Não	-	-
ED0059	ORGANIZACAO E METODOS	4.0	99	Não	-	-