



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUARIAIS,
CIÊNCIAS CONTÁBEIS E SECRETARIADO EXECUTIVO E FINANÇAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO SECRETARIADO EXECUTIVO

YASMIM DA SILVA DALL'OLIO

CAPTAÇÃO DE PROFISSIONAIS DE SECRETARIADO EXECUTIVO:
ATIPICIDADES E INCOERÊNCIAS

FORTALEZA

2016

YASMIM DA SILVA DALL'OLIO

CAPTAÇÃO DE PROFISSIONAIS DE SECRETARIADO EXECUTIVO: ATIPICIDADES
E INCOERÊNCIAS

Monografia apresentada ao Curso de Secretariado Executivo do Departamento de Administração da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Secretariado Executivo.

Orientadora: Prof.^a Me. Joelma Soares da Silva

FORTALEZA

2016

YASMIM DA SILVA DALL' OLIO

**CAPTAÇÃO DE PROFISSIONAIS DE SECRETARIADO EXECUTIVO:
ATIPICIDADES E INCOERÊNCIAS**

Monografia apresentada ao Curso de Secretariado Executivo do Departamento de Administração da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Secretariado Executivo.

Aprovada em: ___/___/_____.

BANCA EXAMINADORA

Prof^ª. Me. Joelma Soares da Silva (Orientadora)
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof^ª. Me. Conceição de Maria Pinheiro Barros
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof. Me. Laudemiro Rabelo de Souza e Moraes
Universidade Estadual do Ceará (UFC)

A Deus.

À minha mãe, Valdelice Pereira, ao meu
esposo, Allan Carlo, e aos meus filhos,
Armando Luiz Neto e Maria Cecília Dall'Olio.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, primeiramente, pois é a Ele que devo gratidão por tudo que sou e tenho. Sem Ele eu não teria conseguido buscar forças para lutar nos momentos em que todos me diziam que não era possível.

À minha família, em especial aos meus filhos, razões da minha vida. É por eles que luto todos os dias, enfrento todos os obstáculos, pois com amor tudo é possível. Um sorriso deles me recompensa todo e qualquer esforço.

Aos meus amigos de turma 2012.1, por todo apoio nos momentos que precisei. Sem eles com certeza eu não teria conseguido conciliar minhas duas gestações durante o curso. De maneira especial, à minha amiga Juliana Ladeira, minha alma gêmea, que tive a maior felicidade de encontrar e de estar ao lado no período de graduação e que permanecerá na minha vida eternamente por meio de nossa amizade, que definitivamente vem de outras vidas.

Aos demais colegas de curso, com os quais também pude partilhar momentos maravilhosos, destacando-se minha passagem como Gestora de Projetos pelo Centro Acadêmico de Secretariado Executivo e minha experiência como bolsista voluntária no Grupo de Estudos e pesquisas em Secretariado Executivo, em que tive oportunidade de conhecer, trabalhar e trocar experiências com pessoas incríveis, como Thays Liane, Patrícia Lima, Mozart Roseno, Tamiris, André, Otávio, Lilian.

À professora Joelma Soares a orientação, a paciência, o companheirismo e, acima de tudo, a amizade nos momentos em que mais precisei; agradeço-lhe o ensinamento, juntamente às professoras Conceição Barros e Daniela Durante, de amar e defender a profissão de Secretariado Executivo.

Aos demais professores do curso, em especial à professora Regina Soares, com quem pude desfrutar de aulas maravilhosas, instigantes, bem como ao professor Laudemiro Moraes toda sua generosidade em transmitir seus conhecimentos, o seu amor pela arte de lecionar e o aceite ao convite de fazer parte desta banca.

Aos meus amigos, companheiros de vida, a partilha de alegrias e dificuldades, frustrações e conquistas nesses últimos momentos da minha vida.

Por fim, agradeço a todos que, de algum modo, fizeram ou fazem parte desta conquista e que se felicitam pela minha vitória.

“Ser secretária é lidar diariamente com toda a sorte de questões não resolvidas sobre o que significa ser uma mulher [em uma] sociedade patriarcal.”

(PRINGLE, 1989)

RESUMO

A profissão secretarial vem conquistando com muito esforço seu espaço nas organizações, contudo ainda percebem-se incoerências quanto a inserção deste profissional no mercado de trabalho. O objetivo geral desta Monografia é analisar exigências atípicas ou incoerentes para contratação de profissionais de Secretariado Executivo na cidade de Fortaleza, no estado do Ceará e sua Região Metropolitana durante o período de abril de 2011 a dezembro de 2015. Para consecução de tal objetivo, foi realizada, primeiramente, uma revisão teórica do tema, seguida de uma pesquisa de campo. Trata-se de um estudo qualitativo-descritivo que utilizou como estratégia de pesquisa o estudo observacional indireto não participante e a análise de conteúdo. O universo da pesquisa foi composto por anúncios de vagas de empregos para profissionais de Secretariado Executivo dispostos em *sites* de busca de emprego e de empresas especializadas em captação de pessoas. Durante o referido período, foram coletados 514 anúncios ofertados exclusivamente para o município de Fortaleza, no Estado do Ceará e sua Região Metropolitana. Do banco de dados gerado, foram selecionados para amostra 410 anúncios que, além do critério geográfico já exposto, apresentavam atipicidades ou incoerências para contratação de secretários executivos. A amostra foi tabulada, para análise, considerando os seguintes aspectos: formação exigida, atribuições a serem desenvolvidas, faixa salarial e exigências extras. A análise dos dados permitiu inferir que ainda existe muita incoerência nas ofertas de emprego para secretários executivos na região delimitada. Destacam-se principalmente atipicidades relacionadas à formação, seja a ausência de formação, com escolaridade em nível médio, seja formação em outras áreas de conhecimento. No que diz respeito às atribuições, captar clientes, fazer controle de fluxo de caixa, controlar insumos são algumas atipicidades encontradas. A faixa salarial nem sempre é especificada, mas, em termos gerais, é baixa. Os dados analisados subsidiam o projeto de pesquisa Panorama do Mercado de Trabalho para Secretários Executivos em Fortaleza e sua Região Metropolitana, que objetiva a divulgação do curso de Secretariado Executivo da Universidade Federal do Ceará e principalmente esclarecer a formação e as potencialidades dos formandos para a sociedade e para o mercado trabalho no intuito de amenizar tais incoerências.

Palavras-Chave: Captação. Secretariado Executivo. Atipicidades.

ABSTRACT

The secretariat profession has gained a lot of effort your space in organizations, yet still realize up inconsistencies as the insertion of this professional in the labor market. The general objective of this research is to analyze atypical or inconsistent requirements for hiring the Executive Secretariat professionals in Fortaleza and its Metropolitan Area during the period April 2011 to December 2015. To achieve this goal was accomplished, first a theoretical review of the topic followed by a field survey. This is a qualitative descriptive study that used as a research strategy, indirect observational study nonparticipating and content analysis. The research universe was composed of job vacancies for the Executive Secretariat of professionals willing to job search websites and companies that specialize in people recruitment. During this period there were collected 514 ads exclusively offered in Fortaleza, Ceará and its Metropolitan Area. The generated database were selected to sample 410 ads in addition to the geographical criteria already exposed, there were atypical features or inconsistencies for hiring executive secretaries. The sample wastabulated for analysis, considering the following aspects: training, tasks to be performed, salary range and extra requirements. Analysis of the data allowed to infer that there is still a lot of inconsistency in job vacancies for executive secretaries in the defined region. Stand out mainly atypical features related to training, is the lack of training, with education at secondary level, are training in other areas of knowledge. With regard to the tasks, capture customers, to control cash flow, control inputs, are some atypical features found. The salary range is not always specified, but, in general, is low. The data analyzed subsidize the research project work Market Outlook for Executive Secretaries in Fortaleza and its Metropolitan Area that aims at the dissemination of the Executive Secretariat course at the *Universidade Federal do Ceará*, and mainly clarify the training and capabilities of trainees to society and the labor market in order to minimize such inconsistencies.

Keywords: Capture. Executive Secretariat. Atypical features

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1	– Áreas de responsabilidade de função de pessoal.....	18
Quadro 2	– Análise comparativa entre o paradigma tradicional e o moderno de captação e seleção.....	23
Quadro 3	– Utilização de rede social no recrutamento.....	27
Quadro 4	– Perfil do profissional em secretariado.....	34
Quadro 5	– Mudanças nas atividades secretariais.....	35
Quadro 6	– Quantidade de vagas coletadas no período de abril 2011 a dezembro de 2015.....	43
Quadro 7	– Distribuição de vagas selecionadas para amostra para a análise no período de abril 2011 a dezembro de 2015.....	44
Quadro 8	– Exigências atípicas ou incoerentes encontradas na amostra de vagas analisadas.....	47
Gráfico 1	– Comparativo da sazonalidade de vagas totais ofertadas e vagas ofertadas contendo atipicidades na cidade Fortaleza e sua região metropolitana de abril e 2011 a dezembro de 2015.....	45
Figura 1	– Vaga Secretária 18.12.2015.....	46
Figura 2	– Vaga Secretária 15.08.2014.....	48
Figura 3	– Vaga Secretária 02.06.2015.....	48
Figura 4	– Vaga Secretária 09.12. 2015.....	49
Figura 5	– Vaga Secretária 11 de novembro de 2014	50

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ARH	Administração de Recursos Humanos
CBO	Classificação Brasileira de Ocupações
CNPq	Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
DRT	Delegacia Regional do Trabalho
ENESEC	Encontro Nacional dos Estudantes de Secretariado Executivo
GEPES	Grupo de Estudos e Pesquisa em Secretariado Executivo
GP	Gestão de Pessoas
GRI	Gerente de Relações Industriais
GRH	Gerente de Recursos Humanos
IPEA	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
MBA	<i>Master in Business Administration</i>
MEC	Ministério da Educação
RM	Região Metropolitana
SE	Secretariado Executivo
SRTE	Secretaria Regional do Trabalho e Emprego
SINDISECE	Sindicato das Secretária do Estado do Ceará
UFC	Universidade Federal do Ceará

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
2	CAPTAÇÃO DE PESSOAS.....	15
2.1	Evolução Histórica dos Modelos de Gestão de Pessoas.....	15
2.1.1	<i>Modelo Clássico – Departamento de pessoal.....</i>	<i>16</i>
2.1.2	<i>Gestão do Comportamento.....</i>	<i>17</i>
2.1.3	<i>Modelo de gestão estratégica.....</i>	<i>19</i>
2.1.4	<i>Modelo de gestão por competências.....</i>	<i>21</i>
2.2	Captação de Pessoas (Recrutamento).....	22
2.2.1	<i>Recrutamento.....</i>	<i>23</i>
2.2.1.1	<i>Recrutamento Interno.....</i>	<i>25</i>
2.2.1.2	<i>Recrutamento Externo.....</i>	<i>26</i>
2.2.1.3	<i>Recrutamento Misto.....</i>	<i>27</i>
3	SECRETARIADO EXECUTIVO.....	29
3.1	Marcos legais da profissão Secretarial no Brasil.....	29
3.2	Estigmas e Estereótipos acerca da profissão Secretarial ...	31
3.3	Atuação do profissional no século XXI.....	32
4	METODOLOGIA.....	39
4.1	Classificação da pesquisa.....	39
4.2	Estratégia de pesquisa e coleta de dados.....	39
4.3	População e amostra.....	40
4.4	Análise dos dados	41
5	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	43
5.1	A sazonalidade de oferta de vagas para profissionais de Secretariado Executivo no período de 2011 a 2015 em Fortaleza e Região Metropolitana.....	43
5.2	Exigências atípicas ou incoerentes para contratação de profissionais de Secretariado Executivo.....	46
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	52
	REFERÊNCIAS	54

1 INTRODUÇÃO

No contexto do processo de evolução organizacional brasileiro das últimas décadas, percebe-se o gradativo crescimento da profissão secretarial, que passou a ser regulamentada pela Lei federal nº 7.377 em 30/09/1985, e posteriormente adaptada pela Lei nº 9.261 em 10/01/1996.

Mesmo com todas as mudanças ocorridas desde sua regulamentação, ainda percebe-se que algumas organizações, por motivo de desconhecimento da regulamentação da profissão, ou até mesmo por motivos distintos, cometem equívocos ao fazerem a captação de Secretários. Ainda há no mercado de trabalho de Fortaleza, Ceará e sua Região Metropolitana (RM), um número expressivo de empresas que fazem exigências não condizentes com o que está determinado na referida lei e na literatura acadêmica de Secretariado. Nesse sentido, a presente pesquisa visa responder ao seguinte questionamento: quais as principais atipicidades ou incoerências exigidas para contratação de profissionais de Secretariado Executivo na cidade de Fortaleza, Ceará e sua Região Metropolitana?

Sendo assim, o objetivo geral deste estudo é analisar exigências atípicas ou incoerentes para contratação de profissionais de Secretariado Executivo na cidade de Fortaleza, Ceará e sua Região Metropolitana no período de abril de 2011 a dezembro de 2015. Foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- I. Identificar exigências atípicas ou incoerentes para contratação de profissionais de Secretariado Executivo no período de 2011 a 2015 na cidade de Fortaleza, Ceará e sua região metropolitana.
- II. Traçar um mapa de sazonalidade de oferta de vagas para profissionais de Secretariado Executivo no período de 2011 a 2015 na cidade de Fortaleza, Ceará e sua região metropolitana.
- III. Averiguar possíveis mudanças nas exigências atípicas ou incoerentes no período de 2011 a 2015 nas ofertas de vagas para secretários executivos na cidade de Fortaleza, Ceará e sua região metropolitana.

Utilizaram-se os termos atipicidade e incoerências, considerando as definições de Houaiss (2001). Atipicidade é: **1** característica do que é atípico; **2** Rubrica: termo jurídico. Propriedade do que é indiferente ao direito penal, por não se enquadrar na definição legal de um direito. Incoerência: 1 falta de lógica; ausência de ligação, de nexos entre fatos, ideias, ações etc.; desarmonia, desconexão, discrepância, inconseqüência; **1.2** ausência de congruência, de harmonia de algo com o fim a que se destina; incongruência, desarmonia, impropriedade.

Como parte do projeto de pesquisa Panorama de Mercado de Trabalho para Secretários Executivos em Fortaleza e sua Região Metropolitana, vinculado ao Grupo de Estudos e Pesquisa em Secretariado Executivo (GEPES), esta monografia é uma expansão do artigo apresentado nos Encontros Universitários (EU) da Universidade Federal do Ceará (UFC). Durante o período de início do referido projeto até este ano, já foram produzidos: duas monografias, três artigos para os EU e um artigo para o Encontro Nacional de Estudantes de Secretariado Executivo (ENESEC). A primeira monografia, defendida por Landim (2013), fez um recorte oposto ao desta pesquisa, analisando somente vagas com total coerência dentro do que prevê a Lei e a literatura da área secretarial.

A presente pesquisa visa contribuir na identificação de lacunas, em relação à colocação do profissional de Secretariado no Mercado de Trabalho de Fortaleza e sua Região Metropolitana, que necessitem ser preenchidas por meio de informações oriundas da própria academia. Tendo como finalidade propiciar novos esclarecimentos aos profissionais e acadêmicos de Secretariado e de complementar a literatura existente, o estudo visa analisar os anúncios de vagas para secretário, conforme delimitação geográfica citada anteriormente, que apresentem exigências atípicas e/ou incoerentes.

A relevância deste estudo consiste em evidenciar que apesar dos grandes avanços que a profissão sofreu nas últimas décadas, ainda existem muitos desafios, dentre eles pode ser observada a visão das empresas sobre o profissional de Secretariado ao fazerem a contratação deste. Esse fato pode ser associado ao desconhecimento da sociedade acerca da profissão de Secretariado, que é relatado por Portela, Mesquita e Rodrigues (2013) delimitada ao estado de Mato Grosso. O não reconhecimento e a ocupação irregular da profissão no mercado de trabalho também é um dos resultados constatados nas pesquisas de Araújo, Guedes e Araújo (2014) e de Sabino e Andrade Júnior (2011).

Este trabalho está disposto em seis capítulos, o primeiro refere-se a esta Introdução. O segundo capítulo trata do processo de captação de pessoas apresentando primeiramente a evolução dos modelos de gestão de pessoas segundo Fischer (2002), Gil (2007); Godoy, *et al.* (2008); Ivancevich (2008); Chiavenato (2010), Marras (2011), finalizando com as conceituações acerca de recrutamento interno, externo e misto.

O terceiro capítulo aborda a temática do Secretariado Executivo sob a perspectiva dos marcos legais da profissão, trazendo também autores, como Pringle (1989) e Paim (2008), que corroboram com estudos a respeito dos estigmas e estereótipos da profissão Secretarial e,

por fim, faz um contraponto em relação à atuação do profissional de Secretariado na atualidade à luz de autores da Literatura Secretarial.

O quarto capítulo apresenta a Metodologia da pesquisa, ou seja, aspectos como classificação da pesquisa, estratégia, amostra e análise dos dados foram abordados nesta secção. O quinto capítulo expõe a análise dos dados obtidos e está subdividido em duas partes: I) a sazonalidade de oferta de vagas para profissionais de Secretariado Executivo no período de 2011 a 2015 em Fortaleza e região metropolitana e II) as exigências atípicas ou incoerentes para contratação de profissionais de Secretariado Executivo.

No sexto capítulo estão apresentadas as considerações finais, as quais dispõem sobre as principais inferências acerca da análise de conteúdo, das limitações de pesquisa e das sugestões de continuidade do estudo do tema.

2 CAPTAÇÃO DE PESSOAS

Os recursos intangíveis de uma organização, como conhecimento, habilidades e atitudes de seus colaboradores parceiros, passam a ser fatores de extrema necessidade para a organização. Ter pessoas alinhadas e comprometidas com seus objetivos profissionais e com as políticas organizacionais é foco de qualquer empresa que necessite manter vantagem competitiva. Para atender a essa perspectiva, é de suma importância que as organizações invistam no processo de captação de profissionais qualificados, de modo que estes venham tornar-se ativos estratégicos da empresa como diferencial de vantagem competitiva. Entretanto, o que ainda se percebe atualmente é que, em um contexto social marcado pela retração e mesmo pela erosão do trabalho contratado e regulamentado, típico da era taylorista e fordista, cresce o trabalho precário, parcial, bem como as diferentes modalidades de flexibilização de vínculos e de direitos, que se ocultam mesmo nos novos modos de gestão (ALVES, 2011).

2.1 Evolução Histórica dos Modelos de Gestão Pessoas

A organização estrutura-se definindo princípios, estratégias, políticas e práticas ou processos de gestão. Por meio desses mecanismos é que se orientam os modelos de gestão de pessoas e sua relação com aqueles que nela trabalham. Fischer (2002, p.14) define que “modelo de gestão de pessoas é a maneira pela qual uma empresa se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho”. Nesse sentido, não há como descrever a evolução dos modelos de Gestão de Pessoas (GP) sem relatar a evolução das organizações. O desempenho que se espera das pessoas no trabalho e o modelo de gestão correspondente são determinados por fatores internos e externos ao contexto organizacional. Dentre os fatores internos, destacam-se o produto, a cultura e a estrutura organizacional. Quanto aos fatores externos, a cultura de trabalho de dada sociedade, sua legislação trabalhista e o papel conferido ao Estado e aos demais agentes que atuam nas relações de trabalho é que estabelecem os limites nos quais o modelo de gestão de pessoas poderá atuar (FISCHER, 2002).

Fischer (2002) classifica os modelos de GP de acordo com as correntes de cada período da evolução da Administração de Recursos Humanos (ARH), dividindo-as em quatro categorias: modelo de gestão de pessoas articulado como departamento de pessoal, gestão do comportamento, gestão estratégica e gestão por competências. Com base nesses modelos, foram divididos os subtópicos deste capítulo.

2.1.1 Modelo Clássico – Departamento de pessoal

A Era Industrial, movida pelo surgimento da máquina a vapor e da eletricidade, modificou o cenário produtivo, acarretando mudanças sociais e econômicas na sociedade, principalmente devido ao surgimento das grandes fábricas. Nesse contexto, Godoy *et al.* (2008, p. 4) afirmam que a relação de trabalho entre “empregadores e os empregados constituem dois segmentos distintos, reconhecíveis e contrapostos, em que os primeiros detêm o capital e os segundos executam o trabalho planejado”. O período conhecido como administração científica ou escola clássica surgiu em 1903 com as teorias do engenheiro Frederick Taylor, em suas obras *Shop Management*, seu primeiro registro científico de um modelo de gestão, seguido por *Os princípios da Administração Científica* em 1906 (MARRAS, 2011).

Taylor acreditava que deveria haver planejamento e aplicação dos métodos científicos no processo de trabalho, pois quanto mais os empregados fossem especializados em uma determinada função, mais produziram de forma rápida e eficiente. Ele considerava os trabalhadores como máquinas, o que gerava desmotivação, desinteresse pelo trabalho (MARRAS, 2011).

Posteriormente à teoria Taylorista, surge Fayol que, em 1916, em sua obra: *Administração geral e industrial*, introduziu as funções do administrador: planejar; organizar; coordenar; comandar e controlar. Nesse período surge a função do chefe de pessoal, que, segundo Marras (2011 p.7), era quem “deveria contabilizar as entradas e saídas, os pagamentos, os vales, os descontos e as faltas”. Era tida como uma função de confiança, já que o patrão confiava a ele ações punitivas e coercitivas em nome da empresa.

Para Gil (2007, p.18), a administração científica fundamentava-se na racionalização do trabalho, no processo e na operacionalização de modo a reduzir tempo e gastos desnecessários. As organizações objetivavam o volume de produção: quanto mais produção melhor. Por consequência, os chefes de pessoal preocupavam-se apenas em supervisionar os operários na execução de suas tarefas, que eram mecanicistas e repetitivas. As seleções dos operários eram feitas sem nenhum rigor; aconteciam de forma pessoal e informal. Nesse período, dá-se origem ao departamento de pessoal, impulsionado também por fatores, como o surgimento dos movimentos sindicais e a intervenção governamental nas relações trabalhistas (IVANCEVICH, 2008).

O aparecimento do departamento pessoal ocorreu quando os empregados se tornaram um fator de produção cujos custos deveriam ser administrados tão racionalmente quanto os outros fatores de produção. No entanto, até os anos de 1920, os pressupostos

tayloristas continuavam sendo adotados por praticamente todas as empresas, enquanto que a teoria avançava em outra direção (FISCHER, 2002).

O modelo de ARH como departamento pessoal surgiu por consequência do movimento de administração científica, em que a gestão do departamento pessoal era voltada para a eficiência de custos e para a busca de trabalhadores adequados às tarefas cientificamente ordenadas. Esse conceito reflete a imagem de uma área de trabalho voltada prioritariamente para as transações processuais e os trâmites burocráticos.

2.1.2 Gestão do Comportamento

A psicologia industrial de Munsterberg, em 1913, foi precursora na mudança do conceito de eficácia adotado na administração científica. Posteriormente, em meados da década de 1920 e início de 1930, o movimento das Relações Humanas de Follet, Mayo, Roethlisberger, Dickson, Leavitt, McGregor e outros influenciou o nascimento do *Homo Social* em substituição ao *Homo economicus* da Escola Clássica. Surge, então, a Escola Comportamental ou Motivacional, que tinha como foco o indivíduo. “As Relações Humanas constituem um processo de integração de indivíduos numa situação de trabalho, de modo a fazer com que os trabalhadores colaboram com a empresa e encontrem satisfação de suas necessidades sociais e psicológicas” (GIL, 2007, p.19).

Por meio dos experimentos de Hawthorne da Western Electric de Chicago, liderados pelo psicólogo Elton Mayo, o modelo das relações humanas passou a considerar questões complexas, como desenvolvimento de trabalhos em grupos, interação social, liderança, motivação, atitude, comunicação, entre outros aspectos que passaram a ser consideradas na análise da produtividade e na satisfação dos empregados no trabalho (MARRAS, 2011).

Uma das principais contribuições desse modelo foi descobrir que a relação entre a empresa e as pessoas é intermediada pelos gerentes de linha. O foco de atuação se concentrou no treinamento gerencial, nas relações interpessoais, nos processos de avaliação de desempenho e de estímulo ao desenvolvimento de perfis gerenciais coerentes com o processo de gestão de pessoas desejado pela empresa. Dessa forma, esse modelo se articula em torno dos binômios envolvimento-motivação, fidelidade-estabilidade e assistência-submissão (FISCHER, 2002).

A função de chefe de pessoal sofre, então, uma mudança muito forte. Para Marras (2011. p. 8), “até esse momento ninguém estava absolutamente preparado: nem o empresário, nem o trabalhador e muito menos o chefe de pessoal.”. As empresas necessitavam fazer algo de

modo a solucionarem os problemas entre os funcionários e a direção da empresa. Entretanto, por volta de 1945, o movimento das Relações Humanas evolui sob influência do Behaviorismo, primeiros estudos sobre liderança e motivação humana. A função de chefe de pessoal ganha o *status* de gerência, deixando de ser uma função meramente operacional para tornar-se tática. A função do chefe de pessoal para a ser identificada como gerência de pessoal (MARRAS, 2011).

Na compreensão de Marras (2011, p.9), a visão do gerente de pessoal “ainda era muito tecnicista, mecanicista e ligada às questões de registros burocráticos, fiscalização de aspectos legais e cumprimento de regras e normas.”

Contudo, no entendimento de Ivancevich:

Os primeiros gestores de pessoal eram denominados *secretários de assistência social*. Seu trabalho era estabelecer a ligação entre direção e operador (trabalhador) – ou seja, falavam com o trabalhador na sua linguagem e recomendavam à direção o que fazer para extrair os melhores resultados deles (IVANCEVICH, 2008, p.7, GRIFO DO AUTOR).

Por volta da década de 1950, no auge da escola do comportamento humano, deu-se origem à denominação Gerente de Relações Industriais (GRI), responsável pelas questões puramente administrativas, posteriormente criou-se o “gerente de relações humanas ou Gerente de Recursos Humanos (GRH)” que seria o especialista responsável pelas questões humanas (MARRAS, 2011).

A tabela abaixo demonstra a evolução histórica das atribuições inerentes aos gerentes de pessoal de acordo com o contexto histórico de cada período.

Quadro 1 – Áreas de responsabilidade de função de pessoal

Chefe de Pessoal (até 1950)	Gerente de RI (1950 a 1970)	Gerente de RH (1970 a 1990)
Atribuições	Atribuições	Atribuições
Contabilizar as entradas e saídas	Contabilizar as entradas e saídas	Contabilizar as entradas e saídas
Contabilizar os pagamentos	Contabilizar os pagamentos	Contabilizar os pagamentos
Contabilizar os vales	Contabilizar os vales	Contabilizar os vales
Contabilizar os descontos e faltas	Contabilizar os descontos e faltas	Contabilizar os descontos e faltas
Admissões e demissões	Admissões e demissões	Admissões e demissões

Comprimento da CLT	Comprimento da CLT	Comprimento da CLT
	Serviços Gerais	Serviços Gerais
	Medicina e Higiene	Medicina e Higiene
	Segurança Patrimonial	Segurança Patrimonial
	Segurança Industrial	Segurança Industrial
	Contencioso Trabalhista	Contencioso Trabalhista
	Cargos e Salários	Cargos e Salários
	Benefícios	Benefícios
	Recrutamento e Seleção	Recrutamento e Seleção
	Treinamento	Treinamento
		Avaliação de desempenho
		Qualidade de vida
		Desenvolvimento gerencial
		Relações trabalhistas
		Sindicalismo
		Desenvolvimento e Estrutura Organizacional

Fonte: Adaptado de Marras (2011, p.10).

Como pode ser observado, demonstra-se que, no início dos anos 1970, ocorre uma mudança nos modelos de gestão, acrescentando-se várias outras atribuições, que então defenderiam uma atuação menos tecnicista e mais administrativa, passando, posteriormente, a predominar o modelo de gestão estratégica.

2.1.3 Modelo de gestão estratégica

Entre 1950 e início de 1970, as organizações ainda não haviam conseguido mudar completamente a ideia da importância das pessoas dentro da organização e, na prática, ainda continuavam enxergando os empregados como apenas recursos produtivos; a visão do trabalho ainda era predominantemente tecnicista.

Entretanto, Gil (2007, p. 20) afirma que o surgimento da Teoria dos Sistemas, de Bertalanffy, em 1968, influenciou em uma mudança significativa, pois seus estudos revelaram

que toda e qualquer organização é constituída por diversos subsistemas que interagem entre si, se influenciam e se potencializam. Além disso, essa organização interage com o ambiente externo, influenciando sobre ele e sofrendo sua influência. Esse novo conceito revolucionou os modelos de organização.

Fatores como a passagem da sociedade Pós-Industrial, em que o número de empregados no setor de serviços superou os do setor secundário, e a valorização dos recursos intangíveis, como: conhecimento, criatividade e informação, também influenciaram o ambiente organizacional da época, fazendo com que os principais atores da empresa fossem os colaboradores dos escritórios. Nesse período, fatores externos também passaram a influenciar no modelo de gestão das organizações, o mercado tornou-se heterogêneo, e fez-se necessário satisfazer os nichos de mercados consumidores. Devido à alta competitividade, as empresas passaram a definir estratégias de forma a minimizar os impactos das incertezas de mercado. A tecnologia industrial passou a ser a força motriz, proporcionando maior flexibilidade e eficiência ao processo produtivo, valorizando-se o trabalho intelectual e a utilização de times de trabalho; o ser humano passa a ser reconhecido como ser social e capaz de trabalhar em grupo (GODOY, *et al.*, 2008).

Fischer (2002) relata que, nesse período, estudos apontados, inicialmente, por pesquisadores da Universidade de Michigan, Tichy, Fombrum e Devanna (1982) desenvolveram as concepções iniciais de que a gestão de recursos humanos deveria buscar “o melhor encaixe” possível entre as políticas organizacionais e os fatores internos e externos, surgindo então a necessidade de vincular as práticas de gestão GP às estratégias organizacionais.

Posteriormente, com a criação do curso de *Master in Business Administration* (MBA) em ARH na Harvard Business School, no ano de 1981, foi possível consolidar a nova perspectiva de gestão estratégica de pessoas. O curso era estruturado em quatro áreas de políticas de recursos humanos: influências sobre funcionários, processo de RH (recrutamento, desenvolvimento e demissão), sistemas de recompensa e sistemas de organização do trabalho (FISCHER, 2002).

As áreas mencionadas são afetadas diretamente pelos *stakeholders* (acionistas, gerentes, empregados, sindicatos, clientes e governo). Staehle (1990 *apud* FISCHER 2002, p. 106) defende a ideia de que “a principal responsabilidade da gestão de recursos humanos é integrar harmoniosamente as quatro áreas entre si e com a estratégia corporativa da empresa”. Nesse novo cenário, o gestor passa a ter *status* de estrategista e o empregado, de colaborador.

2.1.4 Modelo de gestão por competências

O modelo de GP articulado por competências surgiu com o advento da era da competitividade e das mudanças ocorridas nos mercados internacionais, quando a hegemonia das grandes organizações americana viu-se ameaçada pela crescente imponência japonesa por volta da década de 1980. Nesse novo modelo, as teorias relacionadas à estratégia competitiva, à vantagem competitiva, à reengenharia e à reestruturação foram predominantes na tentativa de desenvolver um relacionamento direto entre o desempenho das pessoas e os resultados organizacionais (FISCHER, 2002).

O modelo destacou-se como gestão por competência devido às teorias acerca das competências essenciais de Prahalad e Hamel (1995), que definem competência essencial como um conjunto de habilidades e tecnologias que permitem às organizações oferecerem custo benefício aos seus clientes. Ao gerar tais produtos essenciais, as empresas tornam-se capazes de competir em qualquer mercado.

Na visão de McLagan (1997), o surgimento de modelos de gestão de pessoas por competência e, conseqüentemente, sua incorporação ao ambiente organizacional fizeram com que o termo competência adquirisse diferentes conotações. No início dos anos 2000, diversas correntes teóricas, defendidas por autores como Brandão e Guimarães (2001), Fleury e Fleury (2001) e Dutra (2004), abordaram diferentes concepções acerca da gestão por competências.

De acordo com Godoy, *et al.* (2008, p. 9), “a competitividade reflete-se na posição relativa de uma empresa perante seus concorrentes, devendo possuir fontes de vantagem competitiva que resultem em atratividade de clientes superior aos seus concorrentes.”.

O gestor de pessoas ganha *status* de “empreendedor” e o colaborador agora é um “parceiro”. A valorização das competências individuais, compreendidas em: conhecimento, habilidades, experiências e criatividade, passam a representar o capital humano da organização (GODOY, *et al.*, 2008). Em linhas gerais, pode-se afirmar que, no modelo de gestão de pessoas por competência, as pessoas passaram a ser reconhecidas como o patrimônio mais importante da empresa.

Apesar das constatações teóricas referentes à evolução nos modelos de gestão de pessoas, as condições atuais do capitalismo contemporâneo — globalização financeirizada dos capitais e sistemas de produção apoiados fortemente no desenvolvimento tecnológico — promovem intensas mudanças nos processos de organização, gestão e nas relações e nos

vínculos laborais da classe-que-vive-do-trabalho (ANTUNES, 1999), resultando em “nova morfologia do trabalho”, com amplos contingentes de trabalhadores flexibilizados, informalizados, precarizados, pauperizados, desprotegidos de direitos e desprovidos de organização coletiva (ANTUNES, 2005. Grifo do autor).

2.2 Captação de Pessoas (Recrutamento)

Para obtenção de vantagem competitiva, é de fundamental importância que as organizações tracem suas estratégias e invistam em fontes geradoras de capital, entre essas fontes, destacam-se os recursos humanos, que representam o produto e, por consequência, a imagem da organização. Dessa forma, é necessário que as organizações invistam nos processos de encontrar e manter pessoas qualificadas. Atrair e manter pessoas são os grandes desafios que as organizações enfrentam atualmente. O início desse desafio está em identificar as pessoas para ocupar o cargo com o qual ela se identifica, no qual irá desempenhar um bom trabalho caso seja o cargo compatível com o seu perfil. Quando isso ocorre, as pessoas contribuirão para o crescimento da empresa, com criatividade e motivação, pois fazem aquilo que sabem e que ao mesmo tempo gostam de fazer (CHIAVENATO, 2010).

Alguns autores, como Godoy *et al.*, (2008 p.115), afirmam que “o processo de captação de pessoas compreende as etapas de definição estratégica do perfil, decisão de recrutar interna ou externamente, planejamento de onde encontrar e a escolha do meio e o processo de divulgação”. Na visão de Chivenato (2010), atrair, captar, encontrar pessoas é uma das etapas do processo de agregar indivíduos; “Agregar pessoas são processos utilizados para incluir novas pessoas na empresa. Podem ser denominados processos de provisão ou de suprimento de pessoas” (CHIAVENATO, 2010, p.15).

Pontes (2010) traz o entendimento do processo de colocação de pessoal: “A colocação de pessoal é o processo para que a organização tenha sempre as pessoas certas nos lugares certos e nos momentos certos e consiste no planejamento, recrutamento, seleção e integração de pessoal” (PONTES, 2010, p.29).

É possível observar que as teorias a respeito dos processos de recrutamento sofreram mudanças corroborando com a evolução dos modelos de GP. Essa diferença de paradigmas pode ser identificada no quadro abaixo

Quadro 2 – Análise comparativa entre o paradigma tradicional e o moderno de captação e seleção.

Paradigma Tradicional	Paradigma Moderno
Recrutamento e Seleção;	Captação de seleção de talentos;
Reativo;	Proativo;
Foco Operacional;	Foco Estratégico;
Escolher a pessoa certa para o cargo;	Escolher a pessoa que se identifica com a cultura organizacional e que pode agregar valor a ela;
Visão voltada para o presente;	Visão voltada para o presente e o futuro;
Seleção como um fim em si mesmo;	Compromisso com o desempenho no cargo;
Captação e seleção condicionadas à existência de vagas;	Captação e seleção contínua de talentos;
Captação e seleção voltadas para a admissão;	Captação e seleção voltadas para a admissão, ascensão profissional, formação de equipes e projetos, transferências e todas as formas de aproveitamento interno de talentos;
Valorização do conhecimento e da experiência;	Valorização também do comportamento e da atitude no trabalho
Atividade centralizada na área de RH;	Atividade descentralizada, realizada em parceria: RH e clientes internos (gerentes e equipe de trabalho);
Utilização de provas e testes.	Ênfase em entrevistas, dinâmicas e simulações, além da utilização de testes e provas.

Fonte: Adaptado de Almeida (2004, p. 23)

O processo de captação de pessoas é complexo e para que seja eficiente é necessário que a empresa disponha de uma estrutura de cargos e salários bem definida, enxuta e dinâmica, desta forma será mais fácil de visualizar as exigências inerentes a cada cargo e buscar no mercado de trabalho externo ou interno candidatos capacitados e compatíveis com o perfil desejado.

2.2.1 Recrutamento

A primeira fase para iniciar o processo de captação é a de recrutamento ou atração, como se refere a visão moderna de GP. Essa fase deverá responder a três questionamentos: quem contratar, para quê contratar e como contratar.

Recrutamento de Pessoal é uma atividade de responsabilidade do sistema de ARH que tem por finalidade a captação de recursos humanos interna e externamente à organização objetivando municiar o subsistema de seleção de pessoal no seu atendimento aos clientes internos da empresa [...] todo processo de recrutamento de

pessoal tem início a partir de uma necessidade interna da organização no que tange à contratação de novos profissionais (MARRAS, 2011 p.54).

De acordo com Carvalho e Nascimento (2004, p. 78), “Uma força de trabalho bem recrutada contribui de maneira decisiva para que a empresa produza bens e serviços com produtividade mais elevada”. Por outro lado, ainda na visão dos autores:

O recrutamento ineficiente ou inadequado traz prejuízos à empresa, entre os quais destacam-se: a) alto índice de giro de pessoal (“turnover”); b) aumento substancial dos custos de recrutamento; c) ambiente de trabalho comprometido com funcionários pouco qualificados para o pleno exercício de suas funções (CARVALHO; NASCIMENTO, 2004, p.78. GRIFO DO AUTOR).

Na mesma visão, Marras (2011) expõe que o processo de recrutamento requer uma padronização no perfil organizacional dos cargos da empresa com descrição específica e detalhada das características que cada cargo exige. No entendimento de Ivancevich (2008, p.187), “o processo de recrutamento começa com a tentativa de encontrar trabalhadores com habilidades e atitudes desejadas pela organização e os mais adequados para as tarefas a serem executadas.”

Para Snell e Bohlander (2013, p. 158), “o recrutamento é o processo de localizar indivíduos em potencial que possam trabalhar para uma organização e encorajá-los a se candidatar a vagas já existentes ou, então, antes que elas sejam abertas.” Nesse aspecto cabe à empresa avaliar variáveis, como: exigências ao cargo, políticas de Recursos Humanos e a disponibilidade do profissional, para então decidir qual o melhor método ou que fonte de recrutamento utilizar.

O cargo a ser preenchido também influenciará na forma como o recrutador deverá proceder à escolha do método de captação. Quanto mais especialista for o cargo, mais específico deverá ser a forma de recrutar. Como exemplo, Snell e Bohlander (2013, p. 159) colocam: “os cursos profissionais podem indicar candidatos a cargos de nível inicial; essas fontes de recrutamento, no entanto, não são tão úteis quando se trata de profissionais mais altamente capacitados.” No caso de cargos da alta gestão, como presidentes e executivos, ou profissionais extremamente especialistas em determinada área, a organização prefere contratar consultores *headhunter*, espécie de caçadores de talentos que escolhem e se dirigem diretamente ao profissional com o perfil desejado pela empresa, para oferecer a proposta de emprego (MARRAS, 2011).

Após analisadas as necessidades de RP e as variáveis, é necessário decidir como obter os candidatos necessários: “a administração de RH deverá buscar se dentro da empresa

há recursos internos que atendam a demanda ou se deverá recorrer aos recursos externos para obter um número suficiente de candidatos” (IVANCEVICH, 2008, p.193). A decisão acerca do método e da fonte a serem utilizados para recrutamento fará total diferença na eficiência do processo de captação.

Dessa forma, este é um momento determinante no processo de captação de pessoas, em que a organização deverá avaliar qual técnica de recrutamento será mais eficiente para ela, se recrutamento interno, externo ou ainda se recrutamento misto, e quais as melhores fontes, ou seja, onde e como recrutar.

2.2.1.1 Recrutamento Interno

O recrutamento interno fundamenta-se na movimentação do próprio quadro de funcionários da empresa, que pode envolver: transferência de empregado, promoções, programas de desenvolvimento e planos de cargos e carreiras (CARVALHO; NASCIMENTO, 2004).

Entre as vantagens do recrutamento interno, destacam-se: a proximidade, pelo fato de o empregado já estar integrado às políticas e à cultura da empresa; a economia, uma vez que gastos com anúncios e agências são desnecessários tornando seu custo menor; a rapidez, pois pela proximidade, a escolha de candidatos pode ser imediata; o conhecimento, dado que é menor a chance de erro quanto à escolha, tendo em vista que a empresa já conhece os hábitos, as limitações e os méritos dos seus funcionários; a promoção, pois incentivo à oportunidade de fazer carreira na empresa constitui-se fator de motivação profissional. Entretanto também devem ser consideradas algumas limitações, como: insuficiência de recursos humanos aptos ao cargo; dificuldade de conseguir aprovação dos gerentes em liberar seus colaboradores mais eficientes e eventual frustração dos funcionários não escolhidos, podendo vir a prejudicar sua atual produtividade (CARVALHO; NASCIMENTO, 2004).

Marras (2011, p.56) define que recrutamento interno é “aquele que privilegia os próprios recursos da empresa”. O autor também acredita que os fatores benéficos do recrutamento interno proporcionam maior otimização dos quadros de pessoas da empresa, por ser um instrumento de incentivo motivacional, de eficiência e baixo custo. Marras (2011, p.57) afirma: “recrutar internamente os recursos necessários abre a perspectiva de multiplicação de oportunidades”.

Quanto às fontes de recrutamento interno, Snell e Bohlander (2013, p.172) apontam para a evolução que a era informacional trouxe aos métodos de recrutamento: “a tecnologia da informação tornou possível às organizações criarem banco de dados que contêm os completos registros e qualificações de cada funcionário na organização”. Dessa forma tornou-se mais eficiente a busca por empregados que atendam ao perfil desejado para o cargo, pois torna o processo mais rápido e menos custoso à empresa. Entre outras fontes citadas pelo autor, ainda estão a divulgação da oferta de vaga, em que a empresa utiliza seus próprios canais de comunicação interna, como e-mail institucional, memorandos, cartazes, e os incentivos extras às indicações de amigos (IVANCEVICH, 2008).

2.2.1.2 Recrutamento Externo

O recrutamento externo consiste na atração de novos talentos para a organização, possivelmente pessoas mais habilidosas que poderão trazer novos conhecimentos, contudo poderá tornar-se mais caro e demorado que recrutamento interno. Na visão de Marras (2011, p.58), recrutamento externo “é o processo de captação de recursos humanos no mercado de trabalho com o objetivo de suprir uma necessidade da empresa no seu quadro de efetivos”. Para o autor, o processo somente deve ser iniciado após ponderadas duas variáveis: variável de tempo e variável de custo. A primeira refere-se à exigência temporal que está contida na requisição da vaga, se urgente, ou não; a segunda está relacionada ao valor monetário a ser investido.

Carvalho e Nascimento (2004) acrescentam ainda a variável eficiência no trabalho prestado, que seria a relação entre a variável custo e a variável tempo, ou seja, para que seja realizado um recrutamento eficiente, a escolha do método deverá se dar de acordo com o perfil requisitado, levando em consideração os recursos financeiros que se tem disponível e o tempo que poderá ser gasto. Percebe-se que a relação entre as duas variáveis é, portanto, inversamente proporcional, pois quanto maior o tempo disponível para recrutar, menor o custo do processo, e vice-versa.

O processo de recrutamento externo apresenta vantagem em relação ao interno no sentido de aquele enriquecer o patrimônio humano da empresa, pois novos funcionários promovem a renovação e inclusão de novos conhecimentos à organização, por estes trazerem novas competências e experiências de trabalhos anteriores, o que, conseqüentemente, pode afetar, inclusive, a renovação da cultura organizacional. Por outro lado, pode favorecer a

insegurança e a desmotivação dos funcionários atuais, provocando consequências na sua produtividade (GODOY, *et al.*, 2008).

Com o advento da revolução tecnológica, o *e-recruitment*, processo de recrutamento eletrônico, tomou proporção revolucionária, tanto do ponto de vista do candidato a procura de emprego, quanto do ponto de vista da empresa. Outras fontes de recrutamento externo utilizadas antigamente tornaram-se obsoletas, resistindo algumas poucas, como o anúncio em jornal (IVANCEVICH, 2008). A utilização da internet como ferramenta de divulgação de vagas que podem ser visualizadas por pessoas em qualquer lugar do mundo tornou o processo de recrutamento globalizado e permitiu aos recrutadores obterem resultado instantaneamente. Tem-se, por exemplo, o uso de recursos como *softwares* de banco de dados, que armazenam, organizam e filtram diferentes tipos de currículos de acordo com a necessidade de cada empresa e do perfil do cargo requisitado (IVANCEVICH, 2008).

Em uma pesquisa realizada pela Revista Abril com empresas brasileiras no período de 2011 e 2013, verificou-se que as mídias digitais e redes sociais ganharam aderência efetiva nos processos de recrutamento externo, como pode ser observado no quadro abaixo.

Quadro 3 – Utilização de rede social no recrutamento

REDE SOCIAL	USUÁRIOS/2010	USUÁRIOS/2011
<i>LinkedIn</i>	78%	86,60%
<i>Facebook</i>	55%	55,30%
<i>Twitter</i>	45%	46,60
<i>Youtube</i>	14%	11,60%
<i>Blogs</i>	19%	16%
Nenhuma	---	9,40%

Fonte: Adaptado de Exame, (Outubro, 2015).

Praticamente todas as demais fontes de recrutamento externo, como consultorias de *replacement*, agências de emprego, consultorias de recrutamento e seleção, *headhunters*, etc., utilizam os recursos tecnológicos como ferramenta de modo a contribuir com a otimização do processo de recrutamento.

Alguns autores de gestão de pessoas consideram ainda um terceiro tipo de recrutamento, o misto, que seria a utilização de fontes de recrutamento tanto internas como externas.

2.2.1.3 Recrutamento Misto

O recrutamento misto incide na utilização de métodos de divulgação da vaga tanto interna quanto externamente. Dessa forma a empresa pode otimizar o processo de recrutamento, pois um método complementa o outro. No entendimento de Chiavenato (2010, p.218), o recrutamento misto é aquele quando a organização não faz apenas recrutamento interno ou apenas recrutamento externo; nesse modelo, um método completa o outro, pois, ao se fazer um recrutamento interno, o indivíduo que é deslocado para a posição vaga precisa ser substituído em sua posição atual. Se for substituído por outro empregado, o deslocamento produz uma vaga que precisa ser preenchida. Por outro lado, sempre que se faz um recrutamento externo, algum desafio, alguma oportunidade ou algum horizonte deve ser oferecido ao novo empregado, sob a pena de procurar desafios e oportunidades em outra organização que lhe pareça melhor.

Ainda na visão de Chiavenato (2010), o recrutamento misto pode ser adotado em três alternativas de sistema:

a) Inicialmente, recrutamento externo, seguido de recrutamento interno, caso aquele não apresente resultados desejáveis;

b) Inicialmente recrutamento interno, seguido de recrutamento externo: a organização dá prioridade a seus empregados na disputa das oportunidades existentes;

c) Recrutamento externo e recrutamento interno, concomitantemente: é o caso em que a organização está mais preocupada com o preenchimento de vaga existente.

Dessa forma, o recrutamento misto tem o poder de agregar valor de acordo com as necessidades da organização para determinada vaga, aproveitando em suma as vantagens de cada recrutamento, seja ele em potencial externo ou interno. Concluído o processo de recrutamento, inicia-se a fase de selecionar, dentre os candidatos, aqueles que apresentam as características que o cargo requer.

3 SECRETARIADO EXECUTIVO

A construção da imagem da profissão de Secretariado foi permeada por aspectos sócio-históricos que resultaram em estereótipos e estigmas acerca dessa profissão. Ao se analisar a imagem da profissão na sociedade atual, é possível constatar claramente que mesmo após da instituição da Lei nº 7.377/1985, que regulamentou a profissão, ainda persistem muitas inverdades e algum desconhecimento por parte da sociedade e do mercado de trabalho sobre que profissão é essa e quem é o profissional de Secretariado.

O presente capítulo destina-se a explicar quais são esses estereótipos, as ambiguidades e os estigmas que circundam a profissão secretarial, quais as possíveis causas para esses fenômenos, de modo a desmitificá-los por meios da consulta aos referenciais teóricos já existentes sobre o tema.

3.1 Marcos Legais da profissão Secretarial no Brasil

O primeiro documento a reconhecer a profissão secretarial foi a Lei nº 6.556/1978, em 5 de setembro de 1978. A Lei, entretanto, dependia de regulamentação e era ainda insuficiente para atender às aspirações do secretariado brasileiro. Em 30 de setembro de 1985, foi finalmente regulamentada a profissão Secretariado Executivo no Brasil, que se deu por meio da lei de nº 7.377/85. Posteriormente, ainda no mesmo ano, instituiu-se o registro profissional na Delegacia Regional do Trabalho (DRT) por meio da Lei nº 7.388/1985.

A Lei Nº 7.377/1985 dispõe, em seu artigo 4º, que as atribuições exercidas pelo profissional de Secretariado são:

I - planejamento, organização e direção de serviços de secretaria; II - assistência e assessoramento direto a executivos; III - coleta de informações para a consecução de objetivos e metas de empresas; IV - redação de textos profissionais especializados, inclusive em idioma estrangeiro; V - interpretação e sintetização de textos e documentos; VI - taquigrafia de ditados, discursos, conferências, palestras de explanações, inclusive em idioma estrangeiro; VII - versão e tradução em idioma estrangeiro, para atender às necessidades de comunicação da empresa; VIII - registro e distribuição de expediente e outras tarefas correlatas; IX - orientação da avaliação e seleção da correspondência para fins de encaminhamento a chefia; X - conhecimentos protocolares. (BRASIL, 2015).

Apesar de fundamental para o reconhecimento da profissão de Secretariado, a Lei nº 7.377/1985, ainda apresentando algumas falhas, foi posteriormente complementada pela Lei

nº 9.261, de 10/01/1996, que divide a atuação em duas categorias, como se pode constatar no art. 2º que, para os efeitos desta Lei, considera:

I - Secretário Executivo:

a) o profissional diplomado no Brasil por curso superior de Secretariado, legalmente reconhecido, ou diplomado no exterior por curso superior de Secretariado, cujo diploma seja revalidado na forma da lei;

b) portador de qualquer diploma de nível superior que, na data de início da vigência desta Lei, houver comprovado, através de declarações de empregadores, o exercício efetivo, durante pelo menos trinta e seis meses, das atribuições mencionadas no art.

II - Técnico em Secretariado:

a) o profissional portador de certificado de conclusão de curso de Secretariado, em nível de 2º grau;

b) o portador de certificado de conclusão do 2º grau que, na data da vigência desta Lei, houver comprovado, através de declarações de empregadores, o exercício efetivo, durante pelo menos trinta e seis meses, das atribuições mencionadas no art. 5º desta Lei. (BRASIL, 2015)

Após conclusão do curso de formação em Secretariado, os profissionais, mediante o recebimento de diploma, devem registrar-se na Superintendência Regional do Trabalho e Emprego (SRTE). A Classificação Brasileira de Ocupações (CBO) atribui o código 3515 para o profissional Técnico em Secretariado e 2523 para Secretário Executivo. No ano de 2004, foram publicadas as Diretrizes Curriculares Nacionais por meio do Parecer nº 102/CNE/CES, que estabeleceu as abrangências de conteúdos curriculares que os cursos de nível superior em Secretariado Executivo deveriam conter. Em 2005, o parecer transformou-se na Resolução nº 03 do Ministério da Educação (MEC). Os cursos de nível superior ofertados no país passaram a ser avaliados anualmente pelo MEC, com a finalidade de averiguar a qualidade do ensino e a aprendizagem dos discentes de acordo com os norteadores curriculares estabelecidos na Resolução.

Passadas três décadas desde a regulamentação da profissão, mudanças positivas foram constatadas, porém atualmente persistem algumas incoerências quanto a contratação deste profissional, como coloca D'Elia Amorim e Sita (2013, p.93): “ocorre que, mesmo com a regulamentação da profissão, até hoje encontramos pessoas das áreas de Administração, Letras e outras, atuando como profissional de secretariado, sem a devida qualificação da formação específica.” Outro ponto é que muitas empresas, por desconhecimento, ou por quererem pagar um salário inferior ao piso da categoria, ainda contratam funcionários sem qualificação específica e os registram com outras funções, como assessor, assistente, auxiliar, entre outros (D'ELIA; AMORIM; SITA, 2013). Tais fatos refletem a questão da precarização do trabalho secretarial. Subutilização, baixos salários, falta de perspectiva de crescimento

profissional são fatores desmotivam e que, por consequência, influenciam diretamente na satisfação e na produção do profissional secretarial.

3.2 Estigmas e Estereótipos acerca da profissão Secretarial

Apesar da grande evolução, a profissão secretarial ainda tem sido objeto de mitos e estereótipos que tornam os profissionais reféns de preconceitos e estigmas. A questão de gênero na profissão ainda aponta para uma predominância feminina. A figura da secretária é constantemente veiculada nos meios midiáticos, sobretudo, na televisão em filmes, séries e novelas, a atividades operacionais como: servir cafezinhos e anotar recados, esses são reflexos de uma sociedade ainda predominantemente machista, em que o assédio sexual e moral acaba sendo acobertado pelo senso comum.

Por muito tempo a profissão secretarial teve sua imagem associada à figura do homem. É relatado por alguns autores – como Schvinger, Prado e Castro (1985); Garcia, (1999); Sabino (2004); Sabino e Marchelli (2009); Nonato Junior (2009) – que os primeiros registros da profissão estão associados aos *escribas*, na era do Egito. A profissão ressurgiu no século XIX com o advento da era pós Revolução Industrial, período em que a popularização dos setores de serviços reconfigura o cenário das organizações e há um grande aumento da parcela de trabalhadores nos escritórios. Até então a predominância ainda era masculina. Os cargos de secretário somente foram assumindo uma identidade feminina no período da I Guerra Mundial, quando inicia-se a inserção da mulher no mercado de trabalho devido à ausência de mão de obra masculina, que estava sendo recrutada para os campos de batalha. Naquele período, a função secretarial estava associada à inferiorização da mulher, que àquela época não podia exercer funções estratégicas na empresa, não influenciando nos processos decisórios, estando ali com o intuito de embelezar o ambiente e como sinônimo de *status* para o chefe. Só poderia exercer atribuições básicas, como atender telefone, anotar recados, servir cafezinho (NONATO JÚNIOR, 2009).

Ainda no século XXI, mesmo após sua regulamentação, a profissão secretarial sofre devido a essas questões que enraizaram-se no imaginário social. Terra, Uchimura e Scopinho (2012) constatam por meio de pesquisa junto a profissionais de Recursos Humanos que o estereótipo da secretária como uma bela mulher que recorrentemente é veiculado nos meios midiáticos acaba alimentado no imaginário da sociedade essa visão deturpada e limitada da profissão.

A impossibilidade de definição exata do que tratam as atribuições da profissão secretarial é um fato que está intrinsicamente ligado às questões histórico-sociais que a permeiam. No século XIX, as primeiras secretárias eram muitas das vezes irmãs, filhas, sobrinhas, mulheres que tinham algum parentesco com o dono do escritório, figuras que detinham a confiança do chefe. Esses fenômenos contribuíram para uma vulnerabilidade que é percebida ainda nos dias atuais. A relação de proximidade e dependência dentro do ambiente de trabalho ocasionou uma falta de clareza quanto a delimitação do trabalho secretarial, foram inserindo-se ao contexto da atuação profissional do secretário incumbências de natureza doméstica, como: receber as visitas, servir café, regar as plantas, cuidar da organização e limpeza do escritório, etc., o que aos poucos fomentou a ideia da secretária como uma extensão da representação da esposa, mas para o ambiente de trabalho (PRINGLE, 1989).

Essa dinâmica de fatores contribui para o processo de precarização que atinge o trabalhador em geral, conforme descrito por Alves (2011), não ficando isento o profissional de Secretariado Executivo. Dentro dessa realidade, o secretário executivo pode vir a ser afetado pela insegurança do emprego, por precárias formas de contratação, por ausência de horizontes profissionais de maior longo prazo, por falta de perspectivas de progressão e ascensão profissional.

3.3 Atuação profissional do Secretário Executivo no século XXI

A passagem da sociedade industrial para a sociedade informacional influenciou intensamente na transformação das organizações, principalmente no que diz respeito ao perfil dos profissionais demandado por elas. Com a profissão de Secretariado, essa evolução tecnológica provocou algumas previsões de extinção da profissão (SABINO; ROCHA, 2004), porém o que se viu na prática foi uma grande capacidade de adaptação do Secretariado às novas condições de trabalho. Observando-se a multiplicidade do trabalho secretarial, nota-se que ele “engloba tanto tarefas repetitivas, quanto complexas, onde a secretária exercerá a competência nas relações interpessoais e na análise de resolução de problemas” (SABINO; ROCHA, 2004, p.10).

A profissão de Secretariado não só acompanhou, com mérito, a evolução gradativa da história como criou a sua própria. Isso significa um legado digno de orgulho tanto no cenário brasileiro quanto no mundial [...]. A história secretarial brasileira é feita de muitas conquistas: são mais de 30 anos de organização de profissionais conscientes,

entusiastas, e comprometidos com crescimento, qualificação, organização e valorização da profissão (NEIVA; D'ELIA 2009, p. 15)

Esse fato tem sido influência determinante em relação ao crescimento da profissão no país, sendo inclusive comprovado por meio da pesquisa realizada pelo Radar – Tecnologia, Produção e Comércio Exterior, do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), que aponta a profissão de Secretariado Executivo entre as dez profissões que mais cresceram no Brasil entre o período de 2009-2012, ocupando a 4ª posição no *rankin*, segundo a (D'ELIA; AMORIM; SITA, 2013).

Para acompanhar as mudanças do mercado de trabalho, o profissional secretário teve de ampliar suas competências, agindo com amadurecimento, sabendo que necessita estar em constante aprimoramento e desenvolvimento contínuo, tendo visão holística, pró-atividade, sabendo gerenciar equipes, e responsabilidades suficientes para exercer com criatividade e ética a profissão.

Atualmente, as atribuições do profissional de Secretariado vão muito além de atividades meramente operacionais que estão previstas na lei, pois é necessário que o profissional Secretário seja capaz de entender o processo organizacional, de compreender a automação dos escritórios através do uso de novas tecnologias, de gerir informações, criando e evoluindo com as mudanças globais, sobretudo com capacidade de gerenciar conflitos, promovendo e apoiando o crescimento da equipe com discrição e competência (DURANTE; FÁVERO, 2009).

O perfil do profissional de Secretariado vem destacando-se nas estruturas organizacionais. As técnicas secretariais continuam fazendo parte do cotidiano secretarial, no entanto, são aperfeiçoadas constantemente e agora desenvolvidas com objetivo estratégico, destacando-se a capacidade de gerenciar conflitos deste profissional, promovendo e apoiando o crescimento da equipe com discrição e competência (DURANTE; SANTOS, 2010).

Tal fato pode ser reconhecido por meio do que consta no art. 4º da Resolução nº 03/CES/CNE, de 23 de junho de 2005, do MEC, na qual são elencadas as principais competências e habilidades que o profissional de Secretariado deverá desenvolver durante sua formação, confirmando o perfil de um profissional moderno, adaptado às mudanças do mercado global.

I - capacidade de articulação de acordo com os níveis de competências fixadas pelas organizações; II - visão generalista da organização e das peculiares relações hierárquicas e inter-setoriais; III - exercício de funções gerenciais, com sólido domínio sobre planejamento, organização, controle e direção; IV - utilização do

raciocínio lógico, crítico e analítico, operando com valores e estabelecendo relações formais e causais entre fenômenos e situações organizacionais; V - habilidade de lidar com modelos inovadores de gestão; VI - domínio dos recursos de expressão e de comunicação compatíveis com o exercício profissional, inclusive nos processos de negociação e nas comunicações interpessoais ou inter-grupais; VII - receptividade e liderança para o trabalho em equipe, na busca da sinergia; VIII - adoção de meios alternativos relacionados com a melhoria da qualidade e da produtividade dos serviços, identificando necessidades e equacionando soluções; IX - gerenciamento de informações, assegurando uniformidade e referencial para diferentes usuários; X - gestão e assessoria administrativa com base em objetivos e metas departamentais e empresariais; XI - capacidade de maximização e otimização dos recursos tecnológicos; XII - eficaz utilização de técnicas secretariais, com renovadas tecnologias, imprimindo segurança, credibilidade e fidelidade no fluxo de informações; e XIII - iniciativa, criatividade, determinação, vontade de aprender, abertura às mudanças, consciência das implicações e responsabilidades éticas do seu exercício profissional. (BRASIL, 2015)

O profissional de Secretariado modificou seu perfil nas organizações ao superar as expectativas na execução de seu trabalho, deixando de ser apenas um elemento de apoio ao “chefe” e passando a assumir, com competências próprias, o desafio de introduzir novas metodologias no tratamento da informação, facultadas pelos avanços tecnológicos (CARVALHO; GRISSON, 2002). Portanto pode-se inferir que o secretário é um dos agentes de relacionamento dentro das companhias. Por isso, deve dominar ferramentas, meios e linguagem para atender aos novos perfis de gestão (SABINO; ROCHA, 2004).

Assim, as modificações, no que se refere ao perfil do profissional de Secretariado, revelaram a importância e o diferencial deste para a eficiência das organizações. De acordo com Guimarães (2001, p.37), “A secretária do novo milênio está se envolvendo mais no negócio da empresa. O executivo está delegando mais responsabilidades, exigindo mais da secretária e não se satisfazendo só com seu trabalho operacional”.

A evolução que ocorreu no perfil do profissional de Secretariado Executivo brasileiro foi destaque inclusive internacionalmente, quando, em 30/04/2001, o renomado jornal inglês *The Guardian* publicou um artigo reconhecendo as secretárias brasileiras como as melhores do mundo (NEIVA; D’ELIA, 2009).

Quadro 4 – Perfil do profissional em secretariado

Ontem	Década de 90	Séc XXI
Formação dispersiva, autodidatismo.	Existências de cursos específicos.	Amadurecimento profissional – código de ética.
Falta de qualquer requisito para o aprimoramento.	Cursos de reciclagem e de conhecimentos peculiares.	Constante aprimoramento e desenvolvimento contínuo.

Ausência de política para recrutamento e seleção.	Exigência de qualificação e definição de atribuições e plano de carreira.	Visão holística e trabalho em equipe, consciência profissional.
Organizações burocráticas com tarefas isoladas.	Organizações participativas, tarefas definidas, trabalho com qualidade, criatividade e participação.	Organizações empreendedoras, trabalho em equipe, visão global, metodologia flexível, divisão de responsabilidade.
Tarefas traçadas pela chefia.	Tarefas definidas pelo novo estilo gerencial.	Tarefas globais com autonomia para execução.
Secretário como função.	Secretário como profissão.	Secretário com reconhecimento profissional e comprometido com resultados
Objetivo do trabalho determinado pelo poder da chefia.	Objetivo do trabalho definido como pela necessidade do mercado.	Objetivo do trabalho definido pela equipe empreendedora.
Falta de recursos.	Domínio em informática e outros conhecimentos.	Necessidade constante de aprimoramento e de novos conhecimentos e de visão do negócio.
Chefia.	Executivo.	Parceria.

Fonte: Neiva e D'Elia (2009, p. 37)

Percebe-se que o atual perfil secretarial tem de agregar competências técnicas como: Atendimento ao cliente; Comunicação e Expressão; Logística; Gerenciamento de documentos e informação, como também competências humanas como: ética; resiliência; bom relacionamento interpessoal e intrapessoal; boa comunicação oral e escrita.

De modo a facilitar a percepção referente às modificações pelas quais a profissão Secretarial passou e continua vivenciando, Durante e Santos (2010) relacionaram o traço evolutivo das atividades secretariais referente à atuação dos egressos da Universidade de Passo Fundo no mercado de Trabalho do Rio Grande do Sul, conforme quadro abaixo:

Quadro 5 – Mudanças nas atividades secretariais

O que se fazia antes	Atividades realizadas Meados de 2000	Atividades atuais Levantadas na pesquisa
-----------------------------	---	---

Datilografia	Gerenciamento de sistemas de informação por meio do controle de rotinas automatizadas multimídia (editores de texto, agendas e planilhas eletrônicas, bancos de dados, etc.)	Aquisição, armazenamento, distribuição, tratamento e disponibilização de informações por meio de sistemas de informações gerenciais (SIG) e sistemas de apoio à decisão (SADs). Uso de editores de textos, planilhas, apresentações gráficas, correios eletrônicos, pesquisas virtuais.
Envio e recebimento de correspondências	Coordenação de fluxo de informações e de papéis no departamento, muitas vezes encaminhando-os para uma equipe de apoio.	Coordenação do fluxo das informações e dos documentos, assegurando a circulação adequada das informações.
Provisão de material	Coordenação de compras, cotação de materiais com fornecedores alternativos e administração dos custos do departamento.	Gerenciamento do estoque e dos custos. Levantamento de preços e efetuação de compras.
Coordenação de viagens	(Incluído no segundo item)	Planejamento de viagens, organização da documentação para a viagem.
Atendimento de telefones e visitas	Atendimento com enfoque de qualidade total a clientes internos e externos.	Atendimento aos diversos públicos, conciliando os interesses e visando a satisfação. Faz a ligação entre a empresa e os clientes e entre os superiores e funcionários.
Manutenção de arquivos	Organização de sistemas de dados e informações em arquivos físicos e eletrônicos.	Gestão documental em arquivos físicos e eletrônicos. Gerenciamento eletrônico de documentos (GED)
Agendamento de reuniões	Apoio a reuniões, já que os próprios executivos marcam seus compromissos utilizando sistemas informatizados de comunicação interna.	Planejamento, acompanhamento, registro e apoio em reuniões.
		Gerenciamento da agenda da empresa e dos superiores, buscando otimizar o tempo.
		Controles diversos que orientam a tomada de decisão dos superiores.

		Planejamento, execução e avaliação de eventos internos e externos.
		Identificação e solução de problemas
		Planejamento, organização, direção e controle das suas práticas

Fonte: Durante e Santos (2010, p. 39)

É possível analisar que na percepção mais antiga, as atividades que o profissional Secretário Executivo exercia eram funções simples, tecnicistas; hoje, ele passa a deter um papel mais estratégico, desenvolvendo intelectualmente atividades decisórias de maneira mais autônoma, saindo do setor de atuação básica.

Em relação à literatura secretarial, alguns autores destinaram-se a delimitar, em suas obras, os eixos de atuação da profissão de Secretariado Executivo. Na perspectiva de Bortolotto e Willers (2005, p.47), as principais áreas de atuação para este profissional são:

a) Assessor Executivo – sendo o agente executor e multiplicador mais próximo dos executivos nas organizações; **b) Gestor** – veicular a prática do exercício de atribuições e responsabilidades, das funções de Secretariado Executivo, exercendo as funções gerenciais como: capacidade de planejar, organizar, implantar e gerir programas de desenvolvimento; **c) Empreendedor** – promover as ideias e as práticas inovadoras, com competência para implantar resoluções alternativas e inovadoras, bem como capacidade crítica, reflexiva e criativas; **d) Consultor** – estender à empresa e à sua cadeia produtiva seus objetivos e políticas, trabalhar com a cultura da organização, transformando-as em oportunidades. (GRIFO NOSSO)

Neiva e D’Elia (2009) definem o secretário como um profissional polivalente, devido a sua formação multidisciplinar, podendo atuar como: agente de resultados, agente facilitador, agente de qualidade e agente de mudanças.

Autores como Nonato Júnior (2009) defendem que a atuação do profissional de Secretariado Executivo é estabelecida em quatro eixos: assessoramento, acessorexe, assessorística e assessorab. Sabino e Machelli (2009) corroboram com a perspectiva da profissão secretarial como uma ciência da assessoria e afirmam: “a prática do secretário executivo configura-se como atividade de assessoria com vistas à realização de objetivos organizacionais”. Entretanto os autores reiteram que, na prática, suas atividades vão além, assumindo maiores responsabilidades e trabalhando com mais autonomia (SABINO; MACHELLI, 2009, p. 609).

Pesquisadores da área, como Durante e Fávero (2009); Barros, Braga e Silva (2011), direcionam-se a defender as práticas da Gestão Secretarial. Barros *et al.* (2013) constata em sua pesquisa sobre as competências gerenciais do profissional de Secretariado que este tem, nas suas diversas responsabilidades, contribuído para o alcance de objetivos e metas organizacionais por meio do desenvolvimento de atividades que envolvem o gerenciamento, a participação no planejamento, na condução e no estímulo às pessoas e ao controle. Esse profissional vem superando grandes desafios, ampliando suas competências e seu campo de inserção e contribuindo efetivamente para o bom desempenho organizacional.

Como pode-se observar, é notória a evolução pela qual o perfil do profissional de Secretariado tem passando nos últimos dez anos, entretanto a atuação secretarial ainda está permeada por muitos questionamentos em relação aos seus eixos, aos seus limites e às suas finalidades. Pelo fato de a profissão ainda não ter uma área de conhecimento definida pelo Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), ainda não se tem graduações *strictu sensu* específicas na área de Secretariado, o que está diretamente ligado ao baixo número de professores Mestres e Doutores.

4 METODOLOGIA

Para se obterem respostas que atendam aos objetivos propostos, é de suma importância a realização da pesquisa. Na definição de Gil (2010, p. 17), pesquisa científica é um:

[...] procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos. A pesquisa desenvolve-se por um processo constituído de várias fases, desde a formulação do problema até a apresentação e discussão dos resultados.

Lakatos e Marconi (2010, p.169) fundamentam que a pesquisa científica baseia-se “na observação de fatos e fenômenos tal como ocorrem espontaneamente, na coleta de dados a eles referentes e no registro de variáveis que se presume relevantes, para analisá-los.”

4.1 Classificações da pesquisa

O presente estudo apresenta abordagem de pesquisa qualitativa, pois destina-se à interpretação e avaliação dos dados coletados. Creswell (2010, p.43) define a abordagem qualitativa como sendo “um meio para explorar e para entender o significado que os indivíduos ou os grupos atribuem a um problema social ou humano”. Assim, a pesquisa destina-se a avaliar a problemática referente às atipicidades e incoerências encontradas pelo profissional de Secretariado Executivo no mercado de trabalho de Fortaleza, Ceará e sua RM, a partir da análise de anúncios de emprego ofertados no período de abril de 2011 a dezembro de 2015.

É um estudo descritivo, pois tem como objetivo identificar e descrever as exigências e/ou atipicidades encontradas nos anúncios de vagas para Secretariado. Conforme Gil (2010, p.27), a pesquisa descritiva “tem como objetivo a descrição das características de determinada população”. Tendo em vista poucas publicações acerca da temática, com essa metodologia, a pesquisa visa trazer novos esclarecimentos que poderão servir de subsídios para futuros estudos.

4.2 Estratégia de pesquisa e coleta de dados

A coleta dos dados deu-se por meio de observação indireta não participante. Segundo Lakatos e Marconi (2010), existem diversas modalidades de procedimentos de observação, todas atreladas ao grau de participação do observador. A

classificação de não participante diz respeito ao pesquisador observador que está em contato com o grupo pesquisado, mas não se deixa envolver pelas situações observadas.

Outro conceito similar é o de Gil (2010), no qual o autor afirma que a vantagem principal da observação, em relação às outras técnicas, é a de que os fatos são percebidos, sem qualquer intermediação. Porém o autor distingue duas formas de observação: natural, em que o observador pertence ao grupo que investiga; e a artificial: o observador se integra ao grupo com objetivo de realizar uma investigação.

O processo de coletas dos dados iniciou-se com a captação de vagas dispostas em sítios eletrônicos de empresas de Recursos Humanos, como CMGB, MRH, Studart RH, em canais de busca de empregos, como os sites: Vaga Nordeste, Empregos Fortaleza, INDEED, SINE IDT; em redes sociais, como *Facebook*, *Likedin*, bem como anúncios em jornais. Todas as vagas encontradas nesses canais foram salvas e alocadas em um banco de dados geral, sendo classificadas por data de divulgação, totalizando o número de 514 vagas, entre o período de abril de 2011 a dezembro de 2015. Durante o referido período, foram coletadas vagas ofertadas exclusivamente para o município de Fortaleza, no Estado do Ceará e sua Região Metropolitana. Por atipicidade considerou-se tudo aquilo que se afastava do padrão indicado na lei regulamentadora da profissão, ou do que é conhecido pela literatura existente nos aspectos: formação, atribuições, salário e benefícios.

4.3 População e amostra

A população desta pesquisa foram 514 anúncios de vagas de empregos para profissionais de Secretariado Executivo divulgadas em *sites* de empresas especializadas em captação de pessoas durante o período de abril de 2011 a 31 de dezembro de 2015, dispostos para a cidade de Fortaleza no estado do Ceará e sua RM. A Região Metropolitana de Fortaleza atualmente é composta por 15 municípios: Aquiraz, Cascavel, Caucaia, Chorozinho, Eusébio, Guaiúba, Horizonte, Itaitinga, Maracanaú, Maranguape, Pacajus, Pacatuba, Pindoretama e São Gonçalo do Amarante. Segundo Lakatos e Marconi (2010, p.206):

Universo ou população é o conjunto de seres animados ou inanimados que apresentam pelo menos uma característica em comum” [...] “a delimitação do universo consiste em explicar que pessoas ou coisas, fenômenos etc. serão pesquisadas, enumerando suas características comuns, como, por exemplo, sexo, faixa etária, organização a que pertencem, comunidade onde vivem etc.

Nesse sentido, os aspectos avaliados como critérios para seleção da amostra foram: anúncios que apresentavam incoerência ou atipicidade, considerando-se tudo aquilo que se afastava do padrão indicado na lei regulamentadora da profissão, ou do que é conhecido pela literatura existente nos aspectos: formação, atribuições, salário e benefícios.

Quanto ao primeiro aspecto, foram considerados anúncios que exigiam formação inferior, como nível médio, em andamento, ou em outras áreas, como Administração; atribuições inferiores ou dissonantes do que está disposto no art. 4º da Lei nº 7.377/1985, que regulamenta a profissão secretarial; do que é evidenciado nas pesquisas teórico-práticas da literatura acadêmica em Secretariado Executivo; e faixa salarial inferior ao piso salarial da categoria.

No que concerne ao segundo aspecto estipulado, considerou-se como atipicidade: atribuições ou exigências não pertinentes à profissão de acordo com as atribuições do profissional de Secretariado no contexto atual, expostas na revisão teórica da presente pesquisa.

Dos 514 anúncios que compuseram o universo, 410 apresentaram atipicidades e incoerências referentes aos critérios estabelecidos. Todos os anúncios foram lidos um a um para que fossem selecionados para realização da análise de conteúdo. Em síntese, a amostra foi delimitada por anúncios que apresentaram em comum a presença de exigências e/ou atipicidades em relação à lei de regulamentação da profissão e da literatura acadêmica.

4.4 Análise dos dados

O método de análise dos dados utilizado nesta pesquisa foi a análise de conteúdo, que, segundo Bardin (2009, p.43), pode ser definido como “um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando a obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens”. Para Bardin (2009), os objetivos primordiais da análise de conteúdo podem ser identificados pela necessidade de ultrapassar a incerteza daquilo que é investigado em um primeiro momento por meio de uma análise aprofundada e do enriquecimento da leitura que consiste em extrair ao máximo o significado do objeto pesquisado. Ainda para Bardin (2009), a análise de conteúdo tem uma função heurística e uma função de administração da prova.

A autora explica que para se realizar a análise de conteúdo, é necessário passar por três fases fundamentais que foram desenvolvidas neste trabalho: pré-análise, exploração e

categorização do material. Para o tratamento de resultados, é desenvolvida a análise do conteúdo, a inferência e a interpretação.

Os anúncios coletados durante o período já informado passaram, portanto, pelas três fases principais que constituem a análise de conteúdo. No primeiro momento, durante a pré-análise dos dados, foram observados quais anúncios apresentavam incoerências em relação ao que está disposto na legislação, na literatura e na doutrina da profissão de Secretariado Executivo, como exigência de formação inferior ou diferente daquela estabelecida na lei de regulamentação da profissão; atribuições que não condizem com as que são executadas atualmente; salário inferior ao piso da categoria, entre outras exigências atípicas. Na segunda fase, referente à exploração do material, os dados dos anúncios estereotipados foram tabulados e dispostos em quadros, a fim de facilitar a visualização e a análise.

Por fim, na fase de análise, de inferência e de interpretação, os dados foram interpretados de acordo com a teoria revisada, com foco nos objetivos do presente estudo, constatando as atipicidades e as incoerências recorrentes que as organizações cometem ao fazer a captação de profissionais de Secretariado Executivo.

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Todas as vagas para Secretariado encontradas na cidade de Fortaleza e sua região metropolitana no período de abril de 2011 a dezembro de 2015 foram coletadas e salvas em um banco de vagas segmentado por ano. As vagas que apresentavam incoerência e/ou atipicidades à luz da lei de regulamentação da profissão de Secretariado e da literatura existente foram selecionadas para amostra. Traçou-se um comparativo da sazonalidade de todas as vagas encontradas entre a amostra selecionada durante o período acima citado. A partir da análise da amostra, foram destacadas as principais incoerências e atipicidades encontradas nos anúncios.

5.1 A sazonalidade de oferta de vagas para profissionais de Secretariado Executivo no período de 2011 a 2015 em Fortaleza e sua região metropolitana

Os anúncios foram contabilizados e segmentados por ano com o propósito de verificar a sazonalidade de oferta de vagas para profissionais de Secretariado Executivo na cidade de Fortaleza e sua região metropolitana no período de 2011 a 2015. Os quantitativos das vagas foram coletados e expostos cronologicamente no Quadro 6, logo abaixo.

Quadro 6 - Quantidade de vagas coletadas no período de abril 2011 a dezembro de 2015

Ano	Quant de vagas
2011	73
2012	127
2013	95
2014	114
2015	105
Total	514

Fonte: pesquisa de campo.

O ano de 2011 contou com o menor número de vagas, contudo o período de coleta iniciou-se a partir do mês de abril, mês de início do projeto de pesquisa ao qual este estudo está vinculado, reduzindo quatro meses de coleta em relação aos demais períodos. No ano de 2013 nota-se uma grande redução no número de vagas, fato que pode estar associado a distintas questões, que não se tem como medir, pois não fazem parte do foco deste trabalho. Em 2014 há um pequeno aumento no número de vagas em relação a 2013, contudo os números ainda são

menores que os dos anos de 2012, constatando-se que os anos de 2012 e 2015 foram os anos que mais ofertaram vagas

Após a coleta de todos os anúncios e da segmentação ano a ano, iniciou-se a análise de conteúdo, em que cada anúncio foi lido separadamente e aqueles que apresentaram incoerências ou atipicidades em relação à Lei 7.377/85 ou à literatura existente foram selecionados para amostra e também contabilizados anualmente, conforme Quadro 7 (sete) abaixo.

Quadro 7 - Distribuição de vagas selecionadas para amostra para a análise no período de abril 2011 a dezembro de 2015

Ano	Quant de vagas
2011	61
2012	111
2013	73
2014	86
2015	79
Total	410

Fonte: Dados pesquisa (2016).

É possível observar que o número de vagas encontradas com incoerências ou atipicidades é consideravelmente alto tendo em vista que representa quase 80% do total de vagas coletadas. Tal fato sinaliza para uma situação alarmante no cenário da profissão na cidade de Fortaleza e sua região metropolitana, uma vez que a desvalorização da profissão por parte do mercado de trabalho é considerada um dos fatores que pode corroborar com a desmotivação de discentes e profissionais da área, sinalizando também uma possível precarização do trabalho do secretário, conforme os parâmetros de Alves (2011).

Em pesquisa, na temática de análise do mercado de trabalho para Secretariado, Araújo, Guedes e Araújo (2014) também detectam que a falta de reconhecimento profissional, inclusive salarial acarreta desmotivação entre os profissionais fazendo com que muitos imigrem para outras áreas, portanto, é necessário que se conheçam os motivos que levam a ocorrência desses equívocos, de modo que sejam tomadas providências a fim de que essa realidade seja modificada

Analisando, anualmente, a diferença entre vagas gerais e vagas com atipicidades é bem parecida, destacando-se o ano de 2012, no qual houve mais ofertas de vagas, sendo a maioria anúncios com incoerências. Um dos fatores que contribui para esse grande número de

vagas incorretas é também a precariedade dos anúncios, pois são em maioria muito pobres de informações a respeito da vaga, inibem a faixa salarial, não descrevem atribuições.

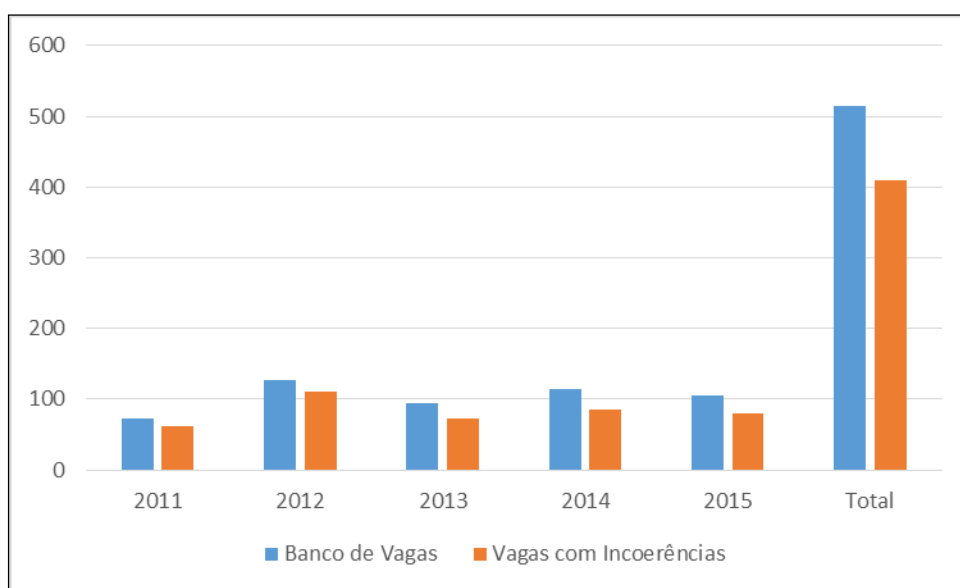
Ressalte-se que esse fato não acomete somente a profissão secretarial, pois ainda é uma herança da cultura organizacional taylorista, na qual a desvalorização dos recursos humanos é constante (ALVES, 2011). Ainda com relação ao aspecto de precariedade dos anúncios, evidencia-se que a maioria partiu de empresas de pequeno a médio porte.

Conforme contextualizado no capítulo dois, desta monografia, o processo de captação de pessoas é dispendioso e complexo e para que seja eficiente é necessário que a empresa disponha de uma estrutura de cargos e salários bem definida, que conheça as necessidades de cada setor. Atrair e manter pessoas são os grandes desafios que as organizações enfrentam atualmente. O início deste desafio está em atrair pessoas qualificadas para ocupar o cargo com a qual ela se identifica, onde irá desempenhar um bom trabalho caso seja o cargo compatível com o seu perfil. Quando isso ocorre, as pessoas contribuem para o crescimento da empresa, com criatividade e motivação, pois fazem aquilo que sabem e que ao mesmo tempo gostam de fazer (CHIAVENATO, 2010).

As organizações perdem vantagem competitiva ao não aplicarem a devida importância ao processo de captação de pessoas, portanto perdem sua potencialidade de otimizar seus resultados e de se manter viva no atual mercado globalizado.

No Gráfico 1, abaixo, buscou-se traçar um mapa da sazonalidade do total vagas ofertadas em comparação ao tal de vagas contendo atipicidades ou incoerências, durante o período já informado. Nas primeiras colunas, da esquerda para a direita, constam o volume de vagas separadas anualmente, as duas últimas colunas apresentam o total geral somando-se todos os anos.

Gráfico 1 - Comparativo da sazonalidade de vagas totais ofertadas e vagas ofertadas contendo atipicidades na cidade Fortaleza e sua região metropolitana de abril e 2011 a dezembro de 2015.



Fonte: Dados da pesquisa (2016).

No Gráfico 1 é possível observar que a acentuação, nos anos de 2011 e 2012, dos números de vagas com incoerências ou atipicidades em relação ao total das vagas é maior do que a dos anos de 2013 a 2015, o que pode ser compreendido com uma possível evolução quanto ao reconhecimento da profissão secretarial por parte das empresas.

A diferença do total geral de vagas entre as selecionadas para amostra é de 104, que foram analisadas inicialmente e descartadas por estarem em total coerência com a Lei de regulamentação da profissão e aos demais critérios observados na pesquisa, como atribuições e faixa salarial. Tendo em vista que, no período de abril de 2011 a abril de 2013, foram encontradas apenas 41 vagas com total coerência, conforme pesquisa de Landim (2013), subtraindo-se 41 de 104, resta o total de 63 vagas, que foram selecionadas durante o período de maio de 2013 a dezembro de 2015, corroborando com a evolução percebida no Gráfico 1 acima.

Com relação à delimitação geográfica que restringiu a coleta de dados, às vagas de emprego ofertadas para a cidade de Fortaleza, Ceará e aos municípios que compõem sua região metropolitana, observou-se a predominância de oferta para a cidade de Fortaleza, contando com algumas vagas para os municípios de Pacajus, Maracanaú, Eusébio e Caucaia. Tais municípios concentram maior número de organizações dos ramos de indústria e comércio.

5.2 Exigências atípicas ou incoerentes para contratação de profissionais de Secretariado Executivo no período de 2011 a 2015 em Fortaleza e sua Região metropolitana

A partir da exploração do conteúdo das vagas, foram destacadas as exigências atípicas ou incoerentes mais recorrentes nos anúncios, sendo dispostas no Quadro 8 abaixo, apresentando cada item de forma ranqueada e segmentada por ano.

Quadro 8 - **Exigências atípicas ou incoerentes encontradas na amostra de vagas analisadas**

Atipicidade/Incoerência	2011	2012	2013	2014	2015	Total
Formação Nível Médio	27	39	20	23	20	129
Formação em Secretariado ou Administração	18	35	28	39	32	152
Formação em outros Cursos	5	8	10	11	15	49
Remuneração inferior ao piso da categoria	6*	14*	4*	7*	7*	0
Atribuições incompatíveis com a profissão	10	27	15	12	11	75
Exigência por profissional do sexo feminino	1*	2*	0	1*	1*	5
Total	61	111	73	86	79	410

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

No quesito formação, a análise dos dados revela que, até o ano de 2012, a grande maioria dos anúncios estão incoerentes com relação à legislação que regulamenta a profissão, tendo em vista requisitarem apenas o nível médio ou formações em outro cursos para as vagas com título de secretária, quando o que determina a Lei nº 7.377/1985, é que só poderá exercer a profissão aquele que possuir diploma de formação superior em Secretariado e que obtenha o devido registro profissional na DRTE. A partir de 2013, há um aumento no número de vagas com título de Secretária Executiva; muitas delas requisitam a formação superior em Secretariado ou outras áreas, como: Administração, Ciências Contábeis, Biblioteconomia, Direito, ou até mesmo mencionam qualquer formação superior, o que se contrapõe ao que é determinado na referida lei. Contudo, o que pode ser constatado é que há um número muito pequeno de vagas que requisitam qualificações a nível estratégico e que estas em geral são vagas oriundas de organizações de grande porte.

Ressalte-se, porém, que a análise feita neste estudo apropria-se da literatura relacionada especificamente à área secretarial e à Lei de regulamentação da referida profissão, podendo haver outras proposições teóricas que defendam a multifuncionalidade profissional, que, em virtude da multidisciplinaridade, aceitem a assunção de cargos por formações diversas como tendência de mercado. Como tais proposições não são exploradas neste estudo, as vagas

são denominadas incoerentes conforme critério já explicitado anteriormente. A seguir são apresentados exemplos de vagas coletadas.

Figura 1 – Vaga Secretária 18.12.2015

Recepcionista/**Secretaria**
 01 Vaga
 REQUISITOS:
 2º GRAU COMPLETO;
 INFORMÁTICA BÁSICA;
 Funções: Atuar com gerenciamento de correspondências, comunicações internas e externas, recebimento e direcionamento de ligações. Organizar viagens e agenda de reuniões. Manter as agendas organizadas. Fornecer suporte administrativo aos gestores.
 Mais informações na entrevista
 HORÁRIO:
 08:00 Às 18:00 (seg à Sex)
 SALÁRIO:
 R\$ 880,00. + V.T + V.R
 LOCALIZAÇÃO: Escritório Comercial Localiza na Torre Corporate do Shopping Pátio Dom Luis
 EMPRESA: GHIA Soluções em Comércio Exterior
 Os interessados nas vagas devem enviar currículo para o e-mail
 contato@ghiasolucoes.com ATÉ O DIA

Fonte: Grupo de Empregos na Rede Social *Facebook*.

Figura 2 – Vaga Secretária 15.08.2014

Secretária Executiva

REQUISITOS:

- SUPERIOR COMPLETO OU EM ANDAMENTO (ADMINISTRAÇÃO OU AFINS)
- CONHECIMENTO DO PACOTE OFFICE
- ORGANIZADA
- IDADE À PARTIR DE 35 ANOS
- POSSUIR CNH
- EXPERIÊNCIA COMO SECRETARIA

SEGUNDA À SEXTA – 09:00 ÀS 18:00H
 SALARIO A COMBINAR

INICIO IMEDIATO

Atividades: As atividades a serem realizadas pelo profissional devem ser com total responsabilidade, eficiência e qualidade.

Fonte: *Site MRH*

Com relação às atribuições, alguns anúncios apresentam atipicidades, como a exigência de que o profissional possua veículo próprio, para realizar atividades externas, tratar

de assuntos pessoais e de saúde, faça gestão da manutenção e utilização de avião/helicóptero, tenha conhecimento e habilidade com *softwares*, como: *photoshop* e *coreldraw*, realize atividades do ramo imobiliário, faça captação de clientes, realize fluxo de caixa, entre outras. A maioria dos anúncios limitou-se a definir atribuições meramente operacionais, como: atendimento, recepção, anotar recados, organizar arquivo, entre outras, revelando que as empresas erram em atribuir atividades de baixo nível instrucional aos profissionais de Secretariado, e que se contrapõem ao que é constatado em pesquisas realizadas com profissionais formados e atuantes na profissão, como Santos e Durante (2010); Barros, Braga e Silva (2011); Barros *et al.* (2013), os quais identificam que os profissionais de secretariado vêm assumindo cada vez mais atribuições e responsabilidades de nível estratégico.

Analisando o quesito remuneração, com base nas Convenções Coletivas estabelecidas entre o Sindicato das Secretária do Estado do Ceará (SINDISECE) e a Federação do Comércio do Ceará, identificou-se que, no período de 2011, quando o piso salarial da categoria Técnico em Secretariado estava R\$ 802,50 e o de Secretário Executivo estava R\$ 911,50, de sete vagas que especificaram o valor do salário, seis apresentaram valor inferior ao piso salarial da época. Dos anúncios de 2012, quando os pisos salariais das categorias acima especificados estavam R\$ 858,70 e R\$ 975,30 respectivamente, 14 ofereceram salários inferiores ao piso das categorias. Na convenção de 2013/2014, os pisos foram estabelecidos em R\$ 918,80 e 1.043,60, e para 2015/2016, em R\$ 1081,60 e R\$ 1228,52. Durante os três últimos anos, poucos anúncios informavam o valor salarial, e desses, 18 estavam abaixo do piso, com uma média salarial de R\$ 800,00 a R\$ 1000,00. Ferreira Lima, Santana e Santos (2011) afirmam que o salário não é o fator que mais influencia a satisfação dos secretários, contudo se estiver associado a outros fatores, como desvalorização ou falta de reconhecimento profissional, podem acarretar desmotivação e desinteresse pela profissão.

Figura 3 – Vaga Secretária 02.06.2015

Secretária Administrativa
Fortaleza · Tempo Integral · BRecruit
Vagasdeemprego

exp. com a área **administrativa**; com excel; das 07:30h às 17:20h de segunda-feira a sexta-feira.o valor a ser reajustado posteriormente para r\$840,00. vt + cesta básica + plano odontológico + convênios com farmácia e livraria. cv: selecao@advancegestao.com.br no assunto o título: secretária administr...

Fonte: Site Vagas de Emprego

É possível constatar que o estereótipo de “profissão feminina” ainda está muito presente no sensu comum dos contratantes, praticamente todos os 514 anúncios, com algumas exceções, intitulam a vaga como: Secretária; Secretária Recepcionista; Secretária administrativa; Secretária Executiva. Alguns anúncios apresentam, inclusive, a exigência de que o profissional seja do sexo feminino, como mostram as Figuras 4 e 5, abaixo.

Figura 4 – Vaga Secretária 09.12. 2015



Fonte: Classificados do Diário do Nordeste de 09/12/2015.

Figura 5 – Vaga Secretária 11 de novembro de 2014

Fonte: Grupo de emprego da Rede Social Facebook.

Desde o início do processo de feminização da profissão, como foi explanado anteriormente, no referencial desta pesquisa, as organizações priorizavam o fator boa aparência como um critério determinante para a seleção de secretárias. Paim e Pereira (2010) identificaram, em pesquisa realizadas com estudantes de Secretariado da Universidade Federal

da Bahia, que estes percebem e sofrem com a existência de critérios étnico-raciais nos processos seletivos para inserção profissional ainda nos dias atuais.

Essas incoerências revelam que ainda há bastante não observância por parte do mercado de trabalho no que tange às Leis que regulamentam a profissão de Secretariado, às Diretrizes Curriculares que estruturam os cursos de nível superior em Secretariado Executivo, o que remete a questionamentos, como: o que conduz a estas inobservâncias por parte das empresas? Será que o erro é só das empresas e dos seus departamentos de Recursos Humanos, que não estão atualizados o suficiente, ou ainda é consequência dos fatores histórico-sociais que influenciaram e influenciam no reconhecimento da profissão? Qual o efeito dessas incoerências sobre a classe secretarial?

Estes questionamentos poderão ser respondidos por meio de uma análise mais profunda e específica com essas empresas acerca de seus conhecimentos sobre a profissão de Secretariado Executivo. Contudo, não se pode descartar a hipótese que, de fato, os desafios para o reconhecimento da profissão secretarial ainda estão longe de acabar, sendo uma luta constante, que requer mais união por parte dos profissionais para criação do Conselho Federal de Secretariado.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Mesmo após trinta anos de regulamentação da profissão, em Fortaleza e em sua RM, ainda são ofertadas vagas cujas especificações diferem da realidade proposta para o secretário executivo. Não há como determinar os motivos que influenciaram este cenário. Acredita-se que muitas ofertas estão nomeadas erroneamente, pois na realidade as atribuições são de outras funções, como recepcionista ou auxiliar de escritório, por exemplo, sendo este, outro *locus* de pesquisa: o possível glamour que é associado ao nome secretária.

O conhecimento acerca das atipicidades e das incoerências de vagas ofertadas para Secretariado no município de Fortaleza e região metropolitana foi alcançado por meio na análise de conteúdo, apontando como incoerências e/ou atipicidades recorrentes: Formação Nível Médio; Formação Superior em Secretariado ou Administração; Formação Superior em outros cursos; Remuneração inferior ao piso da categoria; Atribuições incompatíveis com a profissão; Exigência por profissional do sexo feminino.

Os objetivos específicos do presente estudo foram alcançados por meio do diagnóstico e do mapeamento de anúncios, a partir dos quais foi possível responder à questão norteadora da pesquisa, identificando as principais incoerências e atipicidades cometidas pelas organizações ao captarem profissionais de Secretariado, dentre elas, a mais recorrente refere-se ao quesito formação; a grande maioria das vagas selecionadas requisitavam apenas nível médio. Não foram notadas mudanças quanto as exigências atípicas ou incoerentes durante o período de abril de 2011 a dezembro de 2015. Entretanto a partir de 2013, observou-se um grande aumento de vagas requisitando formação em Secretariado, Administração ou áreas afins; outras vagas nem sequer mencionavam um curso superior específico. O critério de análise, a partir do que dispõe a Lei nº 7.377/1985, de regulamentação da profissão, aumentou significativamente a quantidade da amostra, já que a grande maioria dos anúncios permitiam formação em outras áreas, ou mesmo só a formação técnica.

Diante desse cenário, é possível inferir que ainda há o desuso da formação de nível superior específica para o exercício da profissão. Esse comportamento por parte dos empregadores pode ser resultante de diversos fatores que não foram analisados, dentre eles, um possível desconhecimento ou o preconceito. Ressalte-se também que a não exigência da formação na área pode ser uma forma reducionista de se perceber o secretário e implicar em limitações quando da sua atuação prática. Todos esses aspectos, por não serem abordados nesta pesquisa, permanecem com uma lacuna, que poderá ser preenchida por meio de outros estudos.

O presente estudo teve como limitação a forma de coleta dos dados para análise, pois restringiu-se aos anúncios dispostos na *internet*. O fato de a amostra limitar-se às ofertas de vagas para apenas uma cidade e sua região metropolitana refletem as condições de um cenário geográfico específico, podendo ser replicada em outros municípios ou mesmo ampliada no mesmo perímetro por meio de outras fontes de dados. Nestas condições, as inferências são restritas à amostra em questão, sugerindo-se pela de continuidade da pesquisa em novas delimitações geográficas a fim de que se possam comparar os resultados encontrados.

Por fim, recomenda-se a continuidade da observação e exploração, a fim de uma análise mais profunda e específica com essas empresas acerca de seus conhecimentos sobre a profissão de Secretariado Executivo ou por meio de estudos que comparem as ofertas de vagas entre diferentes cidades e regiões, bem como a análise das atribuições exigidas com o estabelecimento de outros critérios para seleção da amostra. Essas podem ser algumas propostas. Contudo, não se pode descartar o fato de que os desafios para o reconhecimento da profissão secretarial ainda estão longe de acabar; é uma luta constante por meio da adoção de medidas e posturas por parte dos atores envolvidos, ou seja, todos aqueles que, de alguma forma, se relacionam com a área, sejam estudantes, profissionais, professores, entre outros.

REFERÊNCIAS

- ABRIL, Revista. **55% das empresas usam o Facebook para recrutar profissionais**. 2011. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/carreira/noticias/quase-90-das-empresas-usam-o-linkedin-para-recrutar-profissionais>>. Acesso em: 18 de outubro de 2015.
- ALMEIDA, Walnice. **Captação e seleção de talentos**. São Paulo: Atlas, 2004.
- ALVES, Giovanni. Trabalho, subjetividade e capitalismo manipulatório - O novo metabolismo social do trabalho e a precarização do homem que trabalha. **Revista da RET: Rede de Estudos do Trabalho, Marília, ano**, v. 5, p. 1-31, 2011.
- ANTUNES, Ricardo. **O caracol e sua concha**: ensaios sobre a nova morfologia do trabalho. São Paulo: Boitempo / Coleção Mundo do Trabalho, 2005.
- _____. **Os sentidos do trabalho**: ensaios sobre a afirmação e negação do trabalho. São Paulo: Boitempo, 1999.
- ARAÚJO, L. de A.; GUEDES, J. X.; DE ARAÚJO, R. M. Formação e empregabilidade: a percepção do egresso do curso de bacharelado em secretariado executivo. **Revista Uniabeu**, v. 7, n. 16, p. 259-285, 2014.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2009.
- BARROS, C. de M. P.; SILVA, J. S. da; LIMA, G. A. de; BRITO, D. G.. As competências gerenciais desenvolvidas pelos secretários executivos. **Revista de Gestão e Secretariado - GeSec**, São Paulo, v. 4, n. 2, p 25-47, jul./dez. 2013.
- _____, C.; BRAGA, M.; SILVA, J.. As competências gerenciais na atuação do secretário executivo no nível estratégico. **Revista Expectativa**, América do Sul, 2011. Disponível em: <<http://e-revista.unioeste.br/index.php/expectativa/article/view/6096>> Acesso em: 07 de jan. de 2016.
- BERTALANFFY, Ludwig. von. **General System Theory. Foundations, development and applications**. New York: George Braziler, 1968.
- BRASIL. Lei no 7.377, de 30 de setembro de 1985. **Dispõe sobre o Exercício da Profissão de Secretário, e dá outras Providências**. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 1 out. 1985. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L7377consol.htm>. Acesso em 17 outubro de 2015.
- _____. Lei no 9.261, de 10 de janeiro de 1996. **Altera a redação dos incisos I e II do art. 2º, o caput do art. 3º, o inciso VI do art. 4º e o parágrafo único do art. 6º da Lei nº 7.377, de 30 de setembro de 1985**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9261.htm 1966>. Acesso em 17 outubro de. 2015.
- _____. Conselho Nacional de Educação. Diretrizes Curriculares Nacionais para os cursos de graduação em Secretariado Executivo. **Resolução nº 03**, de 23 de junho de 2005.

Disponível em: <<http://www.metodista.br/secretariado/curso/diretrizes-do-curso-de-secretariado>>. Acesso em 17 outubro de 2015.

BORTOLOTTO, M.; WILLERS, E. Profissional de Secretariado Executivo: Explicação das principais características que compõem o perfil. **Revista Expectativa**, v. 1, n. 4, 2005. Disponível em <<http://e-revista.unioeste.br/index.php/expectativa/issue/view/105/showToc>>. Acesso em: 19 de novembro de 2015.

BRANDÃO, H.P.; GUIMARÃES, T.A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo? **Revista de Administração de Empresas (RAE)**, São Paulo, v.41, n.1, p.08-15, jan./mar. 2001.

CARVALHO, A.V.; NASCIMENTO, L. P. do. **Administração de recursos humanos**. V. 1. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2004.

CARVALHO, A. P. de; GRISSON, Dillers (orgs). **Manual do secretariado executivo**. 5. ed. rev. e atual. São Paulo: D'livros Editora, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**: O novo papel dos recursos humanos nas organizações- 3ª ed. - Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CRESWELL, J. W. W. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

DURANTE, D. G. [et al.] Atuação e ascensão profissional a partir da formação em secretariado executivo: levantamento com egressos da UPF/RS. **Revista de Gestão e Secretariado**, [S.l.], v. 2, n. 2, p. 170-193, mai. 2012. ISSN 2178-9010. Disponível em: <<http://www.revistagesec.org.br/ojs-2.4.5/index.php/secretariado/article/view/76/105>>. Acesso em: 21 outubro de 2015.

DURANTE, D. G.; SANTOS, M. dos. Profissão Secretarial: Enfoque na atuação estratégica. **Revista Expectativa**, v. 9, n. 9, p. 25-42, 2010.

_____. D. G; FÁVERO, A. A. **Gestão Secretarial**: formação e atuação do profissional. Passo Fundo: Ed. UPF, 2009.

DUTRA, J. S. (2004). **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas.

D'ELIA, M. E. S.; AMORIM, M.; SITA, M. **Excelência no Secretariado**: a importância da profissão nos processos decisórios. São Paulo: Editora Ser Mais, 2013.

FAYOL, Henry. **Administração industrial e geral**. Tradução portuguesa de Irene de Bojano e Mário de Sousa. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1958. Originalmente publicado sob o título Administration industrielle et générale. Paris: Dunod, 1916

FERREIRA LIMA, Maria do Carmo; SANTANA, Marina; SANTOS, Tatiane Ribeiro dos. Retenção de talentos na profissão de secretariado. **Revista de Gestão e Secretariado**, [S.l.],

v. 2, n. 1, p. 101-130, out. 2011. ISSN 2178-9010. Disponível em:
<<http://www.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/46>>. Acesso em: 22 jan. 2016.

FISCHER, A. L. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: Fleury, M.T.L. **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

FLEURY, M. T. L. FLEURY, A. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. São Paulo: Atlas, 2001.

GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa/Antônio Carlos Gil. 5ª. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

_____. **Gestão de pessoas. Enfoque nos papéis profissionais**. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GODOY, A. S. ... [et al.]. **Gestão do fator humano: uma visão baseada nos stakeholders**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

GUIMARÃES, M. E. **O livro azul da secretária moderna**. 19 ed. São Paulo: Érica, 2001.

IVANCEVICH, J. M. **Gestão de recursos humanos**. 10. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.

LAMDIM, D. V. **As competências exigidas do profissional de secretariado executivo para o seu ingresso no mercado de trabalho**. Monografia apresentada ao curso de Secretariado Executivo da Universidade Federal do Ceará. Fortaleza, 2013.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 14. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2010.

McLAGAN, P.A. **Competencies: the next generation**. Training and Development, v. 51, p. 40-47, 1997.

MAYO, Elton. **The Human Problems of Industrial Civilization**. New York: MacMillan, 1933.

MÜNSTERBERG, Hugo. **Psychology and industrial efficiency**. New York: The Riverside Press Cambridge, 1913.

NATALENSE, M. L. C. **Secretária executiva: manual prático**. São Paulo: IOB, 1995.

NEIVA, E. G.; D'ELIA, M. E. S. **As novas competências do profissional de secretariado**. – 2. ed. - São Paulo, IOB, 2009.

NONATO JÚNIOR, Raimundo. **Epistemologia e teoria do conhecimento em secretariado executivo: a fundação das ciências da assessoria**. Fortaleza: Expressão Gráfica, 2009.

PAIM, A. S. **Aparência física, estereótipos e inserção profissional: um estudo sobre a profissão de Secretário Executivo segundo a percepção das estudantes de Secretariado.** Salvador, 2007. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal da Bahia (UFBA).

PONTES, B. R. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal** - 6ª ed. – São Paulo: Ltr, 2010.

PORTELA, K. C. A.; MESQUITA, D. da S.; RODRIGUES, J. da S. A Profissão de Secretário Executivo na Cidade de Cuiabá – Mato Grosso. **Revista de Gestão e Secretariado**, [S.l.], v. 4, n. 1, p. 90-103, jun. 2013. ISSN 2178-9010. Disponível em: <<http://www.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/136>>. Acesso em: 14 fev. 2016.

PRINGLE, R. **Secretaries Talk: Sexuality, Power and Work.** London: Verso, 1989.

PRAHALAD, C. K., & HAMEL, G. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã.** Rio de Janeiro: Campus, 1995.

SABINO, R. F.; ANDRADE JÚNIOR, J. A. F. de. Secretariado: formação e mercado no estado de Sergipe. **Revista de Gestão e Secretariado**, [S.l.], v. 2, n. 1, p. 6-31, out. 2011. ISSN 2178-9010. Disponível em: <<http://www.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/44>>. Acesso em: 14 fev. 2016.

SABINO, R. F.; MARCHELLI, P. S. **O debate teórico metodológico no campo do secretariado: pluralismo e singularidades.** Cadernos EBAPE.BR, Rio de Janeiro, v. 7, 2009, n 4, 607- 621, dez. 2009.

SABINO, R. F.; ROCHA, F. G. **Secretariado: do escriba ao *webwriter*.** Rio de Janeiro: Brasport, 2004.

SNELL, Scott; BOHLANDER, George. **Administração de recursos humanos.** 14. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2013.

TERRA, E. F.; UCHIMURA, Juliana; SCOPINHO, R. A. A exposição de estereótipos do secretário executivo veiculados pela mídia. **Linguagem Acadêmica**, v. 2, n. 1, p. 73-91, 2012.