

# **A Importância do Treinamento e do Desenvolvimento (T&D) dos Profissionais de Secretariado Executivo Frente às Exigências do Cenário Globalizado: reflexões comparativas entre o passado e o contemporâneo**

Valkiria Heise <sup>1</sup>  
valkirie.heise@yahoo.com.br

## **Resumo**

O objetivo do estudo foi verificar como os programas de treinamento e desenvolvimento podem suprir as necessidades do profissional de secretariado, frente às atuais exigências do mercado, e se este, o profissional, está atento à adequação do perfil ao cargo. A pesquisa contou com a participação de 50 secretárias de empresas da região do ABCD. A escolha das participantes foi aleatória e não é representativa, porém acredita-se que o estudo serve para estimular reflexões sobre a profissão de secretariado executivo e, dessa forma, trazer contribuições no avanço das pesquisas na área. O estudo foi realizado no ano de 2004, portanto os resultados não refletem o contexto atual, mas não deixa de ser um aporte no acompanhamento da evolução da profissão, do seu surgimento aos dias atuais.

**Palavras-chave:** Treinamento, Desenvolvimento, Profissional de Secretariado

## **Introdução**

A proposta da pesquisa foi abordar o treinamento, sua contribuição e o que pode ser considerado adequado para o desenvolvimento e atualização do profissional do secretariado, diante do processo de globalização, que cada vez mais exige capacitação. Algumas características do profissional da época foram exemplificadas através de três descrições de cargo de três empresas reais da região do Grande ABCD, que ainda atuam no mercado, e mostram o conjunto de funções de um profissional de secretariado dentro destas empresas. A pesquisa mostra também o resultado das entrevistas realizadas com 50 profissionais da região que ajudou a mapear se os esforços de treinamento e atualização, diante das exigências do cenário da época, estavam realmente acontecendo, se estavam bem direcionados, e se as empresas davam importância a esta questão. A pesquisa foi realizada no ano de 2004, mas é importante apresentá-la como reflexão, apesar da realidade ter sofrido mudanças. Ao final da pesquisa, através da coleta das informações, pretende-se criar possibilidades de sugestões com a intenção de melhorar a qualidade do desempenho da função. Quanto ao termo “secretária” foi feita uma atualização para “profissional de secretariado” com o objetivo de atingir a todos os profissionais sem distinção de gênero. Porém, em alguns trechos do trabalho o termo “secretária(as)” se mantém para respeitar as entrevistadas (exclusivamente respondidas por mulheres), e também as referências citadas.

---

<sup>1</sup> Especialização em Gestão Empresarial para Secretárias, pela Universidade Metodista de São Paulo (UMESP), Graduação em Letras pela Fundação Santo André, Secretária na Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa da Universidade Metodista de São Paulo (UMESP).

**Profissão Secretária: breve histórico**

Segundo Casimiro<sup>2</sup> (2003, p. 1) a profissão de secretariado tem sua origem marcada nos remotos tempos de Alexandre Magno<sup>3</sup> (300 a.C.) e o desenvolvimento da profissão tem sido bastante significativo até os dias de hoje. Uma pesquisa histórica anuncia a Idade Antiga como sendo a época que deu origem à profissão, iniciada pelos escribas<sup>4</sup> devido às suas funções. A semelhança da profissão de secretariado relaciona-se com a dos escribas, devido à aproximação das tarefas/funções e da postura verificada nestas profissões, conforme se pode observar na seguinte citação: “O escriba oriental é o homem que domina a escrita, faz as contas, classifica os arquivos, redige as ordens, aquele que é capaz de recebê-las por escrito e, que, por conseguinte, é naturalmente encarregado da sua execução.” (MARROU, 1966 apud NATALENSE, 1998, p.4).

Os escribas, na Grécia Antiga, faziam parte de um privilegiado grupo de pessoas, de letrados, mas, segundo Natalense<sup>5</sup> (1998, p. 5) “Com o advento da democracia, que proporcionou ao povo facilidades para aprender a ler e a escrever – instrumentos de liberdade intelectual, de igualdade social e econômica, de progresso e de controles cívicos – seu prestígio sofreu restrições, ou melhor, adquiriu novas roupagens.” (OLIVEIRA, 1993 apud NATALENSE, 1998, p.5). Alguns tornaram-se eruditos, filósofos, etc. Mas, uma outra parte destes escribas teve uma origem não tão privilegiada constituída por prisioneiros de guerra, e daí surgiram os secretários. Outra citação interessante sobre a história dos escribas apresentada por Casimiro (2003, p. 1), era a condição que, na Idade Média, correspondia à luta de espadas nas batalhas contra os inimigos e ao trabalho com a escrita. Este sistema começou a ser combatido por um grupo de escribas que acabaram por adotar o hábito de monges. Por este motivo, em meados do século XIV, surge a classe secretarial dos mosteiros, sendo 70% dos secretários da época, homens. O secretário aparece novamente no cenário profissional, conforme cita Natalense (1998, p. 6), na Revolução Comercial (1400-1700). Esta época é marcada por uma série de mudanças econômicas e continua com a Revolução Industrial, onde sua atuação se instala numa sociedade dominada por grandes empreendimentos industriais na Europa, e com o surgimento da máquina de escrever nos escritórios. No Brasil, com a chegada das multinacionais automobilísticas, a partir dos anos 50, a mulher se insere no mercado de trabalho como secretária.

---

<sup>2</sup> Consultora e ministra cursos para secretárias e executivos.

<sup>3</sup> Alexandre III Magno ou Alexandre, o Grande, rei da Macedônia (336-323 a.C.), conquistador do Império Persa, foi um dos mais importantes militares do mundo antigo.

<sup>4</sup> Na Antiguidade, pessoa encarregada de escrever, como copista, secretário ou redator. Dicionário On Line Português <http://www.dicio.com.br>

### **A evolução da profissão de secretariado**

O desenvolvimento da profissão de secretariado dos anos 50 aos anos 90 é bem descrito por Natalense (1998) em seu livro sobre A Secretária do Futuro. A autora nos apresenta um quadro deste desenvolvimento bastante interessante, que vale à pena ser lido por todos que se interessam pelo histórico da profissão. A autora faz um apanhado minucioso destas décadas que foram marcadas por importantes transformações na história da profissão.

O profissional de secretariado dos anos 50 (na sua totalidade mulheres) possuía uma característica de servente<sup>6</sup>, pois “Ao ingressar na empresa ela não encontrou qualquer modelo de mulher profissional. Assim repetiu o modelo que conhecia, social e familiar, ou seja: da servilidade, da falta de criatividade e decisão. As suas atribuições limitavam-se a datilografia, taquigrafia, arquivo de documentos e atendimento telefônico. E aqui começam as situações que originaram um dos grandes mitos da profissão – a realização de trabalhos particulares para os executivos.” (Natalense, 1998, p.7) . O profissional desta década não tinha um modelo a seguir, e tão pouco fazia parte do plano de cargos e salários de uma organização. Na década de 60, conforme Natalense (1998, p. 8) o profissional surge com uma denominação ainda infeliz, como a de “o cartão de visitas” da empresa. Muitos também se utilizavam da denominação de “secretária” para intitular a profissional empregada doméstica, desvalorizando ainda mais a verdadeira profissional de secretariado. Embora Peter Drucker<sup>7</sup> tenha falado sobre o papel participativo destes profissionais nas organizações, para os gerentes da época que já utilizavam uma formação através de programas de treinamento importados dos Estados Unidos, ter uma “secretária exclusiva” ainda era símbolo de *satus* gerencial. Já nos anos 70, a partir da formação gerencial que inicia a prática das teorias de Peter Drucker e de Alec Mackenzie<sup>8</sup>, como exemplo, uma mudança na profissão é enunciada. A partir

---

<sup>5</sup> Trabalhou como Secretária durante 16 anos; foi Gerente de Recursos humanos, Consultora e Instrutora e autora de vários livros sobre secretariado.

<sup>6</sup> s.m. e s.f. Pessoa empregada para fazer trabalhos que dispensam habilitação profissional especializada; empregado(a) encarregado da limpeza; operário que ajuda o oficial: servente de pedreiro. <http://www.dicio.com.br> Dicionário On Line Português; o termo foi utilizado pela autora para diferenciar o contexto, pois não é o termo utilizado para o profissional de secretariado.

<sup>7</sup> Peter Ferdinand Drucker, (19/11/1909 Áustria a 11/11/2005 EUA), filósofo e economista de origem austríaca, considerado como o pai da administração moderna, sendo o mais reconhecido dos pensadores do fenômeno dos efeitos da Globalização na economia em geral e em particular nas organizações - subentendendo-se a administração moderna como a ciência que trata sobre pessoas nas organizações.

<sup>8</sup> R. Alec Mackenzie – Advogado, Graduado na Universidade de West Point (EUA), importante consultor sobre

desta década, de acordo com Natalense (1998, p. 8) o treinamento para profissionais de secretariado tem seu início, assim como também surgem às associações de classe e a formação superior. Com esta formação, a profissão começa a conquistar o seu verdadeiro espaço. De acordo com pesquisas realizadas em relação aos profissionais da época, Natalense (1998, p. 9) descreve que “somente 20% das profissionais brasileiras eram realmente secretárias”. A profissão contou com a regulamentação a partir dos anos 80, e também foram organizados os respectivos sindicatos. A Lei que regulamenta a profissão de Secretariado é a Lei 7.377/85 de 30/09/85 complementada pela Lei 9.261/96 de 11/01/96. Estas mudanças e conquistas da profissão segundo Natalense (1998, p. 10), contaram muito com o apoio das mudanças dos gerentes que também tiveram que se adequar às exigências promovidas pela reengenharia, pela informática, pela administração participativa e pela qualidade. A partir deste novo cenário, o profissional de secretariado e o gerente passam a formar uma “equipe de dois” caracterizando a administração participativa e a antiga secretária que era a datilógrafa dos 200 toques por minuto e executora de tarefas particulares, já está muito distante do nosso cenário atual. Nos anos 90 extingue-se, então, a prática inadequada da profissão e esta adquire vida própria, função empreendedora, capacidade de produzir resultados e amplia a sua área de atuação. Segundo Natalense (1998, p.10) “a secretária corta o cordão umbilical que a mantinha atrelada ao gerente.”

É importante destacar a consideração feita por Natalense (1998, p. 2) de que alguns paradigmas da profissão acabaram gerando mitos sobre um profissional que não gera resultados e, diante disso, passou-se a cogitar a alteração do nome da profissão, passando a ser assessoria. Mas, estes conceitos estão em desuso, pois a função de secretariar na atualidade está voltada para a qualidade e para a produtividade. Este quadro nos chama a atenção principalmente sobre uma possibilidade futura de que a palavra “secretariar” possa ser substituída por “assessorar” que não se trata de um cargo, pois “Cargo é a posição que traz título, vantagens, ‘benesses’, etc., mas também acarreta o peso de importantes deveres. Função é a obrigação decorrente do cargo.” (SACONNI. 1989 apud NATALENSE, 1998, p.12-13).

Segundo Marras<sup>9</sup> (2001, p. 94-97) cargo é um título atribuído para um conjunto de

---

administração do tempo, e autor do livro “The Time Trap”.

<sup>9</sup> Prof. Dr. Jean Pierre Marras: Doutor em Ciências Sociais pela PUC-SP, Mestre em Administração de Empresas com

atividades/funções. A função é o conjunto de atribuições de um determinado cargo, que pode mudar de empresa para empresa. Para um melhor esclarecimento sobre o que é “cargo” é importante considerar primeiramente o que são tarefas e funções. De acordo com a definição de Zimpeck<sup>10</sup> (1987, p. 29) “As funções que são semelhantes em sua natureza e requisitos são chamadas cargos. Portanto, o termo ‘cargo’ pode ser definido como **‘um grupo de funções idênticas na maioria ou em todos os aspectos mais importantes das tarefas que as compõem.’**”

Através destas definições, é possível entender que a habilidade de assessorar uma equipe, ou até mesmo vários níveis gerenciais, também é uma das funções do profissional de secretariado, e não um cargo almejado por este profissional no futuro, conforme completa Natalense (1998, p. 12). O autor citado anteriormente esclarece que cargo é o nome dado ao conjunto de atividades que se desenvolve na empresa. Já a função corresponde às atividades, às responsabilidades do cargo. É importante que sejam desfeitas as más interpretações que afirmam que a profissão de secretariado pode desaparecer. Muito pelo contrário. No cenário atual, que teve seu início na década de 90 como já citado, podem ser vistas de forma bastante clara, também, as barreiras e/ou paradigmas que já foram quebrados entre o executivo e o/a secretário/a. O mito da servente, da secretária particular citado por Natalense (1998, p. 8) cedeu espaço para uma maior atuação conjunta destes profissionais com o executivo, e pela extinção de uma prática inadequada da profissão.

Maerker<sup>11</sup> (1999, p.16-18) também nos apresenta uma observação muito interessante acerca da antiga forma de trabalho entre o executivo e o/a secretário/a, comparando a forma de trabalho antiga, como a do chefe feudal, ou ao que na administração moderna é considerado como estilo mecanicista. Alguns executivos ainda convivem com esta forma antiga de trabalho, fazendo com que os profissionais não consigam dar nenhum “passo à frente”. Este “passo” que pode ser dado pelos profissionais, se refere ao trabalho em parceria com o chefe como este sendo um agente de mudanças, capaz de fazer com que o potencial dos profissionais seja reconhecido e valorizado.

Os cargos se adéquam ao perfil de cada organização. O que fica claro é que as empresas que estão

---

ênfase em Recursos Humanos pela UMESp. Sócio-fundador da Marras & Associados, consultoria em Administração e RH, Pesquisador e autor de artigos científicos diversos em gestão de pessoas.

<sup>10</sup> ZIMPECK, Beverly Glen :Administrador e Consultor e empresas; Conferencista nas áreas de Cargos e Salários e Avaliação de Desempenho.

<sup>11</sup> Stefi Maerker: *headhunter* e Diretora da SEC Secretary Search & Training.

mais engajadas no processo de qualidade e de rompimento de paradigmas, tendem a se preocupar com o treinamento e o desenvolvimento de seus funcionários, pois o processo de globalização atinge todos os segmentos da sociedade e, direta ou indiretamente as empresas estão envolvidas neste processo. O inverso acontece com as empresas que ainda estão um pouco distantes da realidade do mercado globalizado. Portanto, não pensam no treinamento e nem no desenvolvimento, mas este tópico será apresentado através da realização da pesquisa com as secretárias da região.

As empresas que utilizam adequadamente o potencial dos profissionais de secretariado, como destaca Sabino<sup>12</sup> (2001, p. 1) permitem que o profissional trabalhe ao lado de pessoas que efetivamente tomam as decisões. O artigo Executivo e secretária: por que juntos? <sup>13</sup>, sobre treinamento conjunto de secretárias e executivos escrito pelo consultor Luiz Augusto Costacurta Junqueira<sup>14</sup> - Instituto MVC – Estratégia e Humanismo<sup>15</sup> - atenta para esta forma de treinamento como parte dos planos de desenvolvimento organizacional. No Brasil, segundo Junqueira (2003, p.1) o programa de treinamento conjunto já possui uma grande relevância em função da “administração participativa”. Segundo (Junqueira 2003, p. 3), a iniciativa inovadora do desenvolvimento deste programa de treinamento conjunto de secretárias e executivos, tiveram início em 2002. Na região da Grande São Paulo, cerca de 50 empresas desenvolveram este programa de treinamento proporcionado por esta consultoria. É interessante destacar também uma pesquisa realizada pela SEC Secretary Search & Training<sup>16</sup>, onde a *headhunter* Stefi Maerker traz os resultados da entrevista e aponta as principais dificuldades da secretária executiva. Foram entrevistadas 500 profissionais de todo o Brasil, durante os meses de março e abril do ano de 2003 e, embora esta atuação conjunta seja incentivada, nem todas as empresas estão conscientes da importância do treinamento para suas profissionais. Na pesquisa, 20% das respondentes apontam a falta de treinamentos e benefícios para uma profissional de Secretariado.

### **Adequação ao Cargo – Exemplos de Empresas da Região**

---

<sup>12</sup> Rosimeri Ferraz Sabino: Bacharel em Secretariado Executivo, pesquisadora nas áreas administração e educação, docente com atuação em ensino técnico e qualificação profissional.

<sup>13</sup> Artigo escrito por Luiz Augusto Costacurta Junqueira que propõe treinamento conjunto para executivos e secretárias especialmente nas empresas de grande porte.

<sup>14</sup> Vice-Presidente do Instituto MVC: Consultoria e Educação Corporativa com Foco em Resultados.

<sup>15</sup> Consultoria e Educação Corporativa com Foco em Resultados <http://www.institutomvc.com.br>

<sup>16</sup> Consultoria especializada no recrutamento, seleção e treinamento de secretárias

Como exemplos, estão registradas três descrições de cargos de três profissionais de secretariado – sexo feminino - que trabalham em empresas da região do Grande ABC. Estas descrições demonstram as responsabilidades das secretárias no âmbito de suas tarefas e as diferenças entre uma empresa e a outra. As necessidades de treinamento se assemelham, fazendo assim um ponto importante a ser observado quanto à capacitação para o exercício da profissão. Vale ressaltar, como também já foi citado, que os cargos se adequam ao perfil de cada organização. A capacitação pode ser proporcionada pela empresa em que a secretária atua, bem como ser uma preocupação individual ao seu desenvolvimento.

### **Empresa X**

Ramo: espumas moldadas de poliuretano para bancos de automóveis

Cargo: Secretária Bilíngüe

Setor /Depto. : Corporação

Objetivo da Função: Facilitar o dia-a-dia do executivo e agregar valor à empresa

Responsabilidades: receptor ligações nacionais e internacionais; elaborar correspondências; organizar eventos, reuniões, viagens, etc.; controlar agenda; controlar estoque de materiais de escritório e de informática; assessorar o executivo em suas atividades diárias; fazer traduções

### **Perfil**:

Instrução: superior completo

Experiências: 2 anos

Conhecimentos fundamentais: Inglês fluente e micro-informática

Conhecimentos desejáveis: Espanhol

Raciocínio: verbal e lógico

Características: dinâmica, generalista, facilidade de relacionamento e prestativa.

### **Empresa Y**

Ramo: Químico

Título: Secretária Bilíngüe PL.

Descrição Sumária: Secretariar a diretoria da área e os gerentes/chefes quando solicitado,

coordenando e despachando toda a rotina diária, executando a triagem dos assuntos e mantendo o controle dos compromissos; Redigir e traduzir textos e relatórios (tradução e versão); Manter organizado e atualizado o arquivo do setor; Efetuar e receber ligações nacionais e internacionais; Providenciar viagens; Preparar o relatório de despesas de todo o setor; Preparar gráficos e apresentações; Recepcionar clientes e visitantes nacionais e estrangeiros.

Descrição detalhada: Tarefas contínuas: receber e despachar correspondências e documentos em geral; atender e efetuar chamadas telefônicas nacionais e internacionais, fornecendo informações, anotando recados e transferindo ligações; manter atualizado e organizado o arquivo do setor; controlar os relatórios e documentos pela diretoria.

Tarefas Periódicas: recepcionar visitantes e clientes nacionais e estrangeiros, dando suporte necessário aos mesmos e encaminhando-os à diretoria; preparar gráficos, relatórios e apresentações em geral; providenciar viagens nacionais e internacionais da diretoria e de todo o setor, preparando a documentação necessária, reserva de passagens, hotéis, roteiros e aquisição de moeda estrangeira; preparar relatórios de viagens, calculando despesas e providenciando documentos necessários para encaminhamento à Contabilidade; planejar reuniões, convocando os participantes e reservando o local; redigir textos, manuais e relatórios; controlar o estoque de material, fazendo requisição quando necessário; controlar e organizar materiais e documentos pertinentes ao setor (tais como: posição de férias, circulação de revistas, etc.); providenciar a renovação de assinaturas de jornais e revistas técnicas.

Tarefas ocasionais:

Efetuar o pagamento anual do CRQ da empresa e da diretoria da Divisão Química;

Controlar os alvarás de licença e funcionamento da fábrica e utilização de produtos químicos; auxiliar na preparação de workshops e eventos.

Instrução: superior completo

Idioma: Inglês (avançado)

Experiência: 3 anos

Conhecimentos técnico/específicos: gramática; informática; ortografia

Responsabilidades: Por documentos e/ou informações confidenciais: budget; dados pessoais dos funcionários do setor; especificação dos produtores; movimentação de pessoal da área; negociações em geral

Por patrimônios e/ou valores: Dinheiro utilizado para reembolso de gastos em geral efetuados pela Diretoria; adiantamento de dinheiro para viagens e devolução do excedente da Diretoria e do setor; pagamentos de contas e saque de dinheiro da Diretoria. Por erros: ao emitir relatórios com dados incorretos; erro ao agendar viagem e reservar passagem informando data incorreta; erro ao traduzir textos incorretamente.

Esforço mental/visual:

Mental: ao elaborar relatórios e apresentações; concentração ao conferir o relatório de contas razão geral da Divisão Química; na tradução de textos.

Visual: alto uso de microcomputador.

Esforço físico: não há

Posições: em pé: 20%; sentado: 80%

Classificação hierárquica: Administrativo

### **Empresa Z**

Ramo: Metalúrgica

Secretária Executiva Bilíngüe: secretariar a Diretoria, mediante conhecimento perfeito das normas, rotinas e políticas da empresa; preparar a agenda de reuniões e entrevistas; agir como elemento de ligação entre seu chefe e executivos; receber visitantes importantes e responder a ligações telefônicas em situações que às vezes envolvem contatos persuasivos; redigir em português; ler; traduzir e redigir em outro idioma; arquivar documentos altamente confidenciais; supervisionar um “pool” de secretárias; secretariar reuniões de diretoria e possuir conhecimentos e práticas em taquigrafia.

Secretária Bilíngüe: assessorar a gerência de 1ª linha, coordenando seus compromissos e reuniões com base em sistemas de follow-up, alertando-o sobre datas, assuntos, locais e entregando documentação pendente para sua análise e decisão; efetuar traduções e versões de cartas, documentos, relatórios de caráter técnico e publicações em geral em português e/ou inglês, bem como redigir e digitar correspondências, relatórios, comunicados e outros documentos; coordenar o envio, recebimento, registro, classificação, arquivo e distribuição de correspondências; organizar e atualizar os arquivos de documentos; recepcionar e acomodar visitantes; atender e efetuar chamadas telefônicas nacionais e internacionais, anotando e transmitindo recados.

Secretária Português: executar serviços de secretaria junto a um ou mais executivos em nível de

chefia ou gerência de 2ª linha; redigir e datilografar correspondências em português; organizar arquivo; controlar recepção de correspondência; requisitar e controlar material de expediente; recepcionar visitas; marcar entrevistas, atender chamadas telefônicas que estão relacionadas com seu superior imediato ou a área de influência do mesmo. Estas descrições são parâmetros das mudanças ocorridas.

As informações foram descritas na época de realização da pesquisa, ou seja, no ano de 2004, com a contribuição das secretárias que atuavam em empresas da região e de acordo com a descrição de cargo das próprias empresas.

### **A globalização e a inserção do Profissional de Secretariado**

O processo de globalização atinge todas as organizações e traz aos escritórios uma nova forma de gestão e uma condição de competição em escala mundial, como afirma Lima<sup>17</sup> (2002, p. 447) no seu artigo escrito para o Manual do Secretariado Executivo. O profissional de secretariado, por sua vez, tem acompanhado este processo de mudança desde a implantação, por exemplo, dos computadores em substituição às máquinas de escrever na década de 80. As novas formas de gestão da informação, da administração e da tecnologia requerem deste profissional treinamento específico para atender às necessidades organizacionais. As características do novo perfil do profissional de secretariado do terceiro milênio exigem maior flexibilidade, competência, comprometimento com seu próprio desenvolvimento e aperfeiçoamento, e capacidade empreendedora. Este novo perfil é caracterizado por Sabino (2001, p. 2), como: comprometimento com o todo empresarial; polivalente; negociador; programador de soluções; pró-ativo; postura participativa; conhecedor de técnicas secretariais com excelência.

O profissional de secretariado do século XXI trabalha em parceria com um líder que sabe como delegar tarefas. Trata-se de uma forma mais moderna reconhecida no mundo da administração como estilo holístico. Existe, de acordo com Maerker (1999, p.16-17), um conceito de que é possível distinguir bem um líder de um chefe. O líder moderno, por ter consciência da importância e da necessidade da parceria com o/a secretário/a, é capaz de delegar funções, atinge resultados através das pessoas, e trabalha em parceria. Já o chefe estilo senhor feudal contrata pessoas, formas de trabalho e tira a autonomia dos funcionários em criar e alcançar resultados através de iniciativas próprias e espera que o/a secretário/a apenas concorde com ele e execute o que lhe é determinado.

---

<sup>17</sup> Profa. Solange Ferrari de Lima: Coord. Curso de Tecnologia em Secretariado UNIFIEO – Centro Universitário FIEO

## **A Contribuição do Treinamento e do Desenvolvimento no Processo de Desenvolvimento das Organizações**

Diante dos processos de modernização das empresas, destaca-se a grande importância que deve ser dada às pessoas que nela trabalham. São as pessoas os recursos humanos (eminentemente) vivos, com os quais a empresa pode contar. (Chiavenato, 1997) Em seqüência, a modernização deve chegar às máquinas, equipamentos, processos e métodos. Somente as pessoas possuem uma excelente aptidão para o desenvolvimento profissional que as beneficia e, conseqüentemente, beneficia a empresa segundo afirma Chiavenato (1997, p. 132) destacando que “O impulso alavancador da modernização está nas pessoas, nas suas habilidades e conhecimentos, na sua criatividade e inovação, na sua inteligência e na sua competência.”

O processo de mudança é um processo contínuo do mundo moderno e as organizações estão inseridas neste processo. As mudanças estão cada vez mais rápidas e as organizações, em todos os setores da sociedade, são influenciadas e necessitam acompanhar este processo. Para Chiavenato (2003, p. 89) “A *organização* tem que se adaptar constantemente às condições modificadas pela inovação com o mínimo de tempo e dispêndio em geral.” Ao exemplo, a própria questão do treinamento do profissional de secretariado para o acompanhamento das exigências do mercado, pois Chiavenato (2003, p. 88) acrescenta, também, que “o DO é uma resposta, às mudanças.”

Neste século que está em constante mudanças, uma organização sobrevive, segundo Chiavenato (2003, p. 104), se realmente decidir abraçar este processo. Para que aconteça realmente uma mudança nas organizações é preciso proporcionar às pessoas, segundo Chiavenato (2003, p. 105) possibilidades de: agregar valores; de aprender a conviver com as incertezas do mercado; ampliar a rede de relacionamentos; mudar as expectativas de emprego; adotar novas relações de trabalho; estar atento ao avanço tecnológico etc.; e, principalmente, disposição para romper paradigmas. O processo de adaptação às constantes mudanças necessita do Desenvolvimento Organizacional (DO), a partir da constituição de uma equipe dentro da organização para levar o processo adiante.

O DO parte do pressuposto de que é plenamente possível o esforço para se conseguir que as metas dos indivíduos se integrem com os objetivos da organização, num plano em que o significado do trabalho seja realmente estimulante e gratificante e comporte amplas possibilidades de desenvolvimento pessoal.” (Chiavenato 2003, p. 90)

O processo de desenvolvimento das pessoas faz parte de uma preocupação das empresas na atualidade. Antigamente, as pessoas eram selecionadas pelas empresas com os conhecimentos e habilidades que possuíam. Hoje, as empresas procuram ‘investir’ nas pessoas, pois a cultura de apenas ‘extrair’ e ‘explorar’ o máximo das pessoas, já faz parte de uma cultura ultrapassada. Hoje, existe uma grande ênfase por parte das organizações em agregar valores, conhecimentos, experiências e habilidades às pessoas dentro da organização, pois Chiavenato (2003, p. 105) afirma “É que, ao acrescentar valor às pessoas, as empresas estão enriquecendo seu próprio patrimônio, melhorando seus próprios processos internos e incrementando qualidade e produtividade a suas tarefas, bem como a seus produtos e serviços”.

Uma consideração feita por Chiavenato (1997, p. 132-133) define o treinamento como sendo um aspecto específico do desenvolvimento pessoal, pois este último trata-se de um programa de longo prazo para promover o crescimento profissional. Porém, ainda existem algumas diferenças entre o que era considerado como treinamento por alguns especialistas em RH. Considerava-se que o treinamento adequava uma pessoa a um determinado cargo, mas recentemente, o conceito de treinamento passou a ser ampliado como um meio, não só para preparar uma pessoa para desempenhar melhor as tarefas exigidas em um determinado cargo. Esta nova abordagem do conceito, muito mais elaborada, fica por conta das considerações levantadas por Chiavenato (1999, p.294), afirmando que “Modernamente o treinamento é considerado um meio de desenvolver competências nas pessoas para que elas se tornem mais produtivas, criativas e inovadoras, a fim de contribuir melhor para os objetivos organizacionais, e cada vez mais valiosas”.

Como complemento dos conceitos acerca do Treinamento e do Desenvolvimento (T&D), Chiavenato (1999, p. 295) define ambos como um processo de aprendizagem. Sendo assim, Treinamento e Desenvolvimento (T&D) são considerados como etapas de um processo educacional, que visa a formação profissional.

Considerando este conceito, Chiavenato (2001, p. 494) apresenta o treinamento como parte da

Educação Profissional, constituída por três etapas interdependentes: formação profissional (é a educação profissional que prepara o homem para uma profissão); aperfeiçoamento profissional ou desenvolvimento profissional (é a educação profissional que aperfeiçoa o homem para uma carreira dentro de uma profissão); treinamento (é a educação profissional que adapta o homem para um cargo ou função).

Mas, para que o programa de treinamento tenha sucesso, é importante que haja participação da cúpula, ou melhor, o apoio dos superiores é fundamental para que haja sucesso. Há que se considerar, como concordam Chiavenato (1999, p.299) e Milcovich<sup>18</sup> e Boudreau<sup>19</sup> (2000, p. 342-346), que este apoio é fundamental para que o empregado sinta-se motivado a aplicar os conhecimentos adquiridos, e a desempenhar seu papel já com o comportamento esperado e que foi proporcionado pelo programa do treinamento. As quatro etapas do processo de treinamento, segundo Chiavenato (2003, p. 36-37), são: levantamento de necessidades de treinamento (diagnóstico); programação de treinamento para atender às necessidades; implementação e execução do treinamento e avaliação dos resultados.

Uma pesquisa publicada pela *Training Magazine* na edição de outubro de 1995, citada por Milcovich e Bourdreau (2000, p. 339), aponta o treinamento como sendo um grande investimento. Empresas no exterior, segundo esta pesquisa, fazem um bom investimento em treinamento para seus trabalhadores. Esta pesquisa, por exemplo, nos Estados Unidos empresas com mais de 100 funcionários, na França com mais de 2000 funcionários e no Japão, destinam capital para remunerar profissionais de treinamento. Marras (2001, p. 153) acrescenta que o programa de treinamento é um programa de investimento, e não de despesas e que se for bem gerenciado, proporcionará o retorno que a organização espera, o que representa que o treinamento está para os objetivos/metasp da organização como estas estão para o treinamento. Mas, uma consideração é feita por Chiavenato

---

<sup>18</sup> George T. Milkovich Professor na Cornell University (EUA), pesquisador e consultor de empresas em vários países. Seus estudos abrangem aspectos relacionados aos recursos humanos, incluindo remuneração total, administração da globalização dos recursos humanos, transformações na função de RH e as mudanças sociais das convenções de trabalho. Foi professor em universidades da Europa Ocidental e Central, Ásia, Canadá, México e América do Sul e já recebeu por três vezes o prêmio Best Teacher.

<sup>19</sup> John W. Boudreau: Professor na área de RH da Cornell University (EUA) e pesquisador. Seus trabalhos incluem o processo decisório na administração de RH, sistemas de informação de RH, aplicação das teorias econômicas, financeiras e contábeis às decisões de RH, aplicação da informática às decisões da administração de RH, recrutamento e seleção organizacionais e planejamento estratégico. Recebeu o prêmio New Concept e Scholarly Contribution outorgado pela Academy of Management.

(2001, p. 516) é de que ainda existem empresas que temem investir em treinamento. Muitos empresários ainda consideram o treinamento como uma despesa, e não como forma de redução de custos e aumento da produtividade que pode trazer valiosos retornos para a organização. E muitas empresas muitas vezes, identificam o problema e vem como solução a reposição de um funcionário, que acaba saindo mais caro, do que treiná-lo e melhorá-lo.

Fica claro que, segundo Chiavenato (2003, p. 106-107), é necessária uma contínua preparação das organizações e das pessoas para o futuro e para o destino de ambos, pois diante do processo de desenvolvimento de pessoas é necessário um aprimorado constante. Se a empresa almeja excelência, uma das grandes contribuições é a do treinamento. O trabalho em equipe e a atividade em grupo têm sido valorizados pelos processos de T&D, pois as pessoas aprendem a desenvolver equipes multifuncionais, o que também contribui para o sucesso da empresa.

### **Plano Metodológico**

Os componentes metodológicos do estudo, através do qual se buscou encontrar informações sobre o tema do Treinamento e do Desenvolvimento entre profissionais de secretariado, estão descritos através da coleta de dados utilizando um questionário distribuído entre profissionais do sexo feminino que trabalham em Universidades Particulares, Indústrias Multinacionais, dos ramos químico, metalúrgico, automobilístico e autopeças, Escolas Técnicas, Escolas de Idiomas, um Hospital e uma empresa ligada à atividade de importação e exportação. Todas as empresas estão localizadas na Região do Grande ABCD, principalmente nas cidades de Santo André, São Bernardo do Campo e Diadema. A faixa etária das respondentes corresponde a 31 a 40 anos de idade, representando 40% do total da amostra. O trabalho de coleta de dados junto às respondentes foi iniciado em março de 2004 e concluído em maio do mesmo ano. O projeto desta pesquisa foi aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Metodista de São Paulo (CEP-UMESP) em 26/11/03, sob o Protocolo de nº 45/03. O instrumento usado na coleta de dados foi composto da seguinte forma: conhecimentos sobre treinamento e desenvolvimento; nível de satisfação da secretária em seu trabalho atual; dados complementares; procedimento de coleta de dados; análise de dados de natureza numérica, ou assim codificados, todos realizados através do software Lê Sphinx (Sphinx Plus<sup>2</sup>).

Na distribuição de amostra por estado civil, as “solteiras” correspondem a 52,0% das respondentes, as casadas a 32,0% e as opção “outros” com 8,0%. O grau de instrução que prevalece é o superior

completo com 36,0%, sendo seguido pela Pós-Graduação incompleta com 28,0%. Uma porcentagem significativa de 24,0% das respondentes ainda não terminou o ensino superior. A Pós-Graduação completa ainda corresponde a uma porcentagem muito pequena, com apenas 2,0%. Na distribuição da amostra por tempo de empresa pode ser observado que a maior concentração encontra-se nas respondentes com a variação de 1 a 5 anos de trabalho na organização. Das respondentes, 39,0% trabalham em organizações privadas, e estão subordinadas a mais de um líder em 52,0% dos casos.

## **Resultados e Discussão**

A primeira parte do instrumento de coleta de dados representa os conhecimentos sobre treinamento e desenvolvimento, os programas de treinamento e os cursos, a porcentagem de estímulo e subsídio oferecidos pelas organizações, entre outros dados informados pelas secretárias, bem como a que tipo de liderança estas (as secretárias) estão subordinadas.

Embora haja um número de “não respostas” em algumas questões do instrumento, o resultado demonstra que existe uma maior porcentagem (96,0%) de secretárias respondentes que conhecem a definição de treinamento e a diferença entre treinamento e desenvolvimento.; 42,0% das secretárias respondentes não têm recebido treinamento, portanto fica claro que grande parte das organizações (46,0%), não têm estimulado a participação das profissionais nestes programas. A participação das secretárias em cursos, por outro lado, tem sido um pouco mais estimulada pelas organizações que parecem demonstrar um maior interesse no desenvolvimento das profissionais. Estes números (52,0%), demonstram um dado preocupante no que diz respeito à adequação da profissional às tarefas que fazem parte do cargo. Os cursos oferecidos já estão divididos entre as próprias organizações e outras instituições como subsidiárias, acontecendo com porcentagem bem menor, oscilando entre 40,0% a 60,0%. As porcentagens de programas de treinamento e de cursos subsidiadas pelas organizações, apesar das “não respostas” demonstram que nem todas as organizações têm interesse em subsidiar totalmente os programas de treinamento e de desenvolvimento para suas profissionais. Os programas de treinamento são subsidiados na maior parte com média de 61,0% a 100,0%, enquanto os cursos são subsidiados em menor porcentagem, de 40,0% a 60,0%. Os programas de treinamento, na maior parte, são realizados no horário normal de trabalho, em oposição aos cursos que acontecem após o horário de trabalho, pois cursos como idiomas, informática, graduação e pós-graduação são oferecidos por outros

estabelecimentos/escolas. Os programas de treinamento, dependendo da necessidade e do interesse da organização, podem acontecer no horário de trabalho justamente pela menor duração. Para as secretárias respondentes, o treinamento e o desenvolvimento, em sua maioria (82,0%), agregam conhecimentos. Isto significa que tais programas e/ou cursos contribuem para o desenvolvimento da profissional da atualidade e devem ser motivo de maior atenção das organizações. As respostas que correspondem à existência de um plano de carreira após a participação das profissionais em programas de treinamento ou em cursos, correspondem a um grande número de respostas negativas (32,0%). Infelizmente, constata-se que, apesar das organizações realizarem estes programas, tudo indica que existe uma falha no que diz respeito ao incentivo para que as profissionais possam alcançar um cargo mais elevado nestas organizações.

Entre programas de treinamento e desenvolvimento oferecidos pelas organizações, estão destacados: técnico (40,0%); comunicação e atendimento ao cliente (36,0%); trabalho em equipe (18,0%); postura e etiqueta empresarial (18,0%); marketing pessoal (12,0%). Os programas de treinamento que mais interessam às organizações correspondem ao técnico, a comunicação e atendimento ao cliente. Este resultado representa uma preocupação ainda tradicional e nem tanto inovadora com relação à nova postura e participação da secretária na organização, de forma a adquirir maiores habilidades no desempenho do cargo. O trabalho em equipe, e a multifuncionalidade são considerados como um dos mais atuais modelos de gestão das organizações e possui, neste caso, uma das menores porcentagens de respostas. Quanto ao item “ética”, que possui uma porcentagem bastante baixa (8,0%) , representa um dado também preocupante no que se refere ao desenvolvimento da capacidade da profissional se posicionar diante de questões dilemáticas que possam resultar em maior qualidade de vida e das pessoas que são alvo da organização em que a profissional se insere.

Entre os cursos oferecidos pelas organizações, ainda predominam os cursos de idiomas (58,0%) e informática (44,0%), seguidos de investimento em cursos de graduação (26,0%) e pós-graduação (34,0%), o que representa que as organizações estão atentas com a adequação das profissionais com relação à qualificação não só no nível técnico, mas com relação às exigências legais e trabalhistas para ocupação do cargo. Embora estes últimos dados sejam representativos, ainda não representam a maioria.

As secretárias com um dos menores índices de tempo de trabalho na empresa – de 1 a 5 anos – têm passado por programas de treinamento (61,1%). As profissionais com tempo médio de 11 a 15 anos na organização tem os maiores índices de terem passado por cursos (72,7%). Já as profissionais com os menores índices que não passam por estes programas, são as profissionais que possuem mais de 11 anos de tempo de trabalho na organização (72,7%). As profissionais com mais de 20 anos na empresa não têm passado por cursos (71,4%). Estes dados podem significar que as profissionais, ou as organizações, consideram desnecessários os programas de treinamento e desenvolvimento conforme maior o tempo de atuação na organização. O cenário globalizado, porém, exige que todos os profissionais, em todos os níveis da organização, estejam mais atentos às inovações do mercado de trabalho.

Os ramos de atividade das organizações que mais têm deixado a desejar na realização de programas de treinamento para as profissionais de secretariado, são os ramos industriais (26,0%) e os de prestação de serviços (34,0%). Quanto aos programas de desenvolvimento, a porcentagem de subsídio para as profissionais destes mesmos ramos – industriais (32,0%) e prestação de serviços (34,0%) - corresponde a um índice consideravelmente maior.

As secretárias que trabalham ao lado de líderes participativos em sua maioria com 36,0% de respostas. Este dado corresponde a uma porcentagem de secretárias que trabalham em parceria com um líder que delega tarefas e permite que a profissional colabore com o andamento dos processos, e não apenas execute tarefas. Apesar deste dado, ainda existe um bom número de secretárias (28,0%) trabalhando com um “chefe” cujo estilo de trabalho ainda é centralizador. O estilo de liderança participativa é característico do processo de globalização e tende a aumentar, pois as organizações devem reconhecer que todos os seus profissionais, incluindo a secretária, precisam estar engajados nos processos de mudanças que atingem todos os segmentos sociais.

O maior número de secretárias que estão subordinadas ao estilo de liderança participativa são as profissionais com a média de 6 a 10 anos de tempo de trabalho nas organizações. Este dado demonstra que as secretárias que estão no mercado de trabalho a um tempo relativamente pequeno são as secretárias que possuem o privilégio de trabalhar com profissionais líderes participativos que reconhecem a importância, compartilham o trabalho e as decisões em parceria. As profissionais subordinadas ao estilo de liderança cujo comportamento ainda é tradicional e centralizador, têm

uma porcentagem maior (78.0%) de falta de participação em programas de treinamento. A subordinação ao estilo de liderança descentralizadora já demonstra uma porcentagem (71,0%) de promoção das participação das profissionais em cursos.

A tabela a seguir indica as opções de como as secretárias se sentem em relação ao seu trabalho atual como: *Satisfeita, Insatisfeita ou Indiferente*. Os resultados das respondentes estão demonstrados numa escala de 0 a 100%, considerando as não respostas.

### Nível de Satisfação da Secretária no Trabalho Atual

No meu trabalho sinto-me:					
	Não resposta	Satisfeita	Insatisfeita	Indiferente	Total
variedade de tarefas que realizo	0.0 %	72.0 %	24.0 %	4.0 %	100.0 %
grau de interesse que tarefas despertam	2.0 %	68.0 %	18.0 %	12.0 %	100.0 %
entendimento com o chefe	2.0 %	88.0 %	6.0 %	4.0 %	100.0 %
maneira como o chefe trata	0.0 %	80.0 %	6.0 %	14.0 %	100.0 %
capacidade profissional do chefe	0.0 %	74.0 %	12.0 %	14.0 %	100.0 %
oportunidade de promoção na empresa	2.0 %	20.0 %	66.0 %	12.0 %	100.0 %
espírito de colaboração dos colegas de	2.0 %	62.0 %	22.0 %	14.0 %	100.0 %
desenvolvimento das aptidões	0.0 %	64.0 %	26.0 %	10.0 %	100.0 %
conhecimento adquirido em outras áreas	0.0 %	46.0 %	34.0 %	20.0 %	100.0 %
oportunidade de trabalhar n'outro departam.	4.0 %	22.0 %	32.0 %	42.0 %	100.0 %
realização de cursos proporcionados p/ org.	8.0 %	40.0 %	44.0 %	8.0 %	100.0 %
participação em programas de treinamento	4.0 %	36.0 %	44.0 %	16.0 %	100.0 %
<b>Total</b>	2.0 %	56.0 %	27.8 %	14.2 %	100.0 %

p = <0.1 % ; chi2 = 165.4 ; ddl = 33 (MS)

Fonte: criação própria a partir da aplicação do questionário

Considerados resultados abaixo da média, um número maior de secretárias respondentes indicaram insatisfação com os programas de treinamento e desenvolvimento oferecidos pelas respectivas organizações. Os fatores que indicam maior satisfação no trabalho atual correspondem ao entendimento entre a profissional e seu líder, a maneira como este trata a profissional e sua capacidade profissional. Estes dados informam que pode existir uma parceria entre o líder e a secretária. Já as oportunidades de promoção nas organizações é uma insatisfação entre as respondentes, o que pode significar uma impossibilidade de ascensão profissional, embora empresas estimulem e subsidiem programas de desenvolvimento para as profissionais. A maior porcentagem de indiferença das profissionais corresponde à alternativa de oportunidade em trabalhar em outro departamento que não seja o atual.

## **Considerações finais e recomendações**

O propósito desta pesquisa foi investigar se as exigências do mercado na área secretarial podem ser supridas com um programa de treinamento e desenvolvimento, bem como se as organizações no Grande ABCD têm dado a devida importância ao assunto diante do cenário globalizado em que os profissionais de secretariado estão inseridos. Para tanto, além da pesquisa bibliográfica foi escolhida, também, a pesquisa empírica, pois muitos livros abordam o tema do treinamento e do desenvolvimento, mas não existem registros se as organizações estão, ou não, permitindo que os profissionais recebam treinamento e desenvolvimento como contribuição para o melhor desempenho da função.

Através dos resultados da análise das questões respondidas, foi constatado que, embora as empresas desenvolvam programas de treinamento e de desenvolvimento, não têm nos profissionais de secretariado um foco privilegiado dentro destes programas. Com relação à participação de profissionais em cursos que agregam maiores conhecimentos, as organizações onde trabalham as respondentes têm demonstrado maior interesse, principalmente nos cursos de nível universitário. Este dado demonstra que o profissional da atualidade, em oposição ao profissional dos anos 90, como cita Natalense (1998, p. 10) pode tornar-se um empreendedor capaz de trabalhar em organizações de qualquer ramo, produzindo resultados e atuando como parte da equipe.

Mas, para que o profissional de secretariado possa aprimorar ainda mais suas habilidades e desempenhar melhor a sua função, cabe às organizações, onde estes profissionais atuam, proporcionar melhores programas de treinamento, além do conhecimento formal que as profissionais podem agregar através de cursos de graduação e de pós-graduação. Mas, para que isto aconteça, deve ser levando em conta o apoio da alta administração, como ressalta Milcovich e Boudreau (2000, p. 342-346), pois o mercado exige dos profissionais da atualidade um diferencial competitivo, onde atitudes voltadas para o empreendedorismo, habilidades para desenvolver tarefas e trabalhar em equipe, melhores relacionamento interpessoais, boa comunicação oral e escrita para poder negociar e administrar conflitos, entre outras, também podem ser supridas através de bons programas de treinamento. Como constatado através do resultado da pesquisa empírica, nem sempre é possível concluir que o desenvolvimento (cursos) que as empresas proporcionam aos

profissionais de secretariado, têm a ver com as habilidades identificadas no funcionário, ou até mesmo as habilidades que devem ser aprendidas. É importante identificar estas habilidades e treiná-las para que, ao participar de um programa de desenvolvimento (cursos), o objetivo seja dirigido de acordo com as habilidades identificadas e aprendidas através do treinamento

Em projetos futuros, outras pesquisas podem investigar o modelo sugerido neste estudo, com o objetivo de melhorar a medida que inclua uma maior participação de profissionais que trabalham em organizações do Estado de São Paulo, incluindo a Federação Nacional das Secretárias e Secretários (FENASSEC)<sup>20</sup>, e até mesmo o Sindicato das (os) Secretárias(os) do Estado de São Paulo (SINSESP)<sup>21</sup>. É importante que as organizações que hoje estão diante de um mercado onde nada é estático, implementem estratégias de gestão onde os profissionais de secretariado sejam incluídos como colaboradores e não simplesmente como executores de tarefas. Mas, para que isso aconteça, os gestores das organizações em que os profissionais de secretariado estão inseridas devem implementar, como cita Chiavenato (2003, p.107), programas de treinamento que proporcionem uma contribuição direta e efetiva para o resultado do negócio da organização.

### Referências Bibliográficas

CASIMIRO, Lucia. **História da profissão de secretariado**. Set. 1998. Disponível em: <<http://www.fenassesc.com.br/artigos/art52.htm>>. Acesso em: 16 jun. 2003 – 12h27

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2001. 208 p.

\_\_\_\_\_ **Gestão de pessoas**. 16 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999. 457 p.

\_\_\_\_\_ **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos: como incrementar talentos na empresa**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2003. 170 p.

<sup>20</sup> Federação Nacional das Secretárias e Secretários - Entidade sindical de segundo grau, de direito privado, sem fins lucrativos, representativa da categoria secretarial em todo o território nacional. Legalmente reconhecida pelo Ministério do Trabalho em 07 de março de 1.990 <http://www.fenassec.com.br>

<sup>21</sup> Sindicato das Secretárias (os) do Estado de São Paulo: fundado em 07/12/87 e reconhecido pelo Ministério do Trabalho em 24/12/87, como organização sindical independente, política apartidária <http://www.sinsesp.com.br>

\_\_\_\_\_ **Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a administração participativa.** 3 ed. São Paulo: Makron Books, 1997, 257p.

JUNQUEIRA, Luiz Augusto Costacurta. **Executivo e secretária: por que juntos?** Disponível em: <[http://www.institutomvc.com.br/costacurta/artla53\\_exec\\_secr.htm](http://www.institutomvc.com.br/costacurta/artla53_exec_secr.htm)>. Acesso em 17 nov. 2003 - 13h10

LIMA, Solange Ferrari de. Tendências do mercado: profissão secretariado executivo. In: CARVALHO, Antonio Pires de & GRISSON, Diller (Orgs.) **Manual do secretariado executivo.** 5 ed. São Paulo: Difusão Cultural do Livro Ltda, 2002.587 p.

MAERKER, Stefi. **Secretária: uma parceria de sucesso.** 4 ed. São Paulo: Gente, 1999. 119p

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico.** 4 ed. São Paulo: Futura, 2001. 332 p.

MARROU, Henri-Irénée. **Historia da educação na antiguidade.** Tradução Mário Leônidas Casanova. São Paulo: Herder/Editora da USP, 1966. 640 p.

MILKOVICH, George T. & BOUDREAU, John W. **Administração de Recursos Humanos.** 8 ed. São Paulo: Atlas, 2000. 534 p.

NATALENSE, Maria Liana C. **A secretária do futuro.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998, 104 p.

OLIVEIRA, José Teixeira de. **A fascinante história do livro.** Minas Gerais: Itatiaia, 1993. vol 2. 303 p.

SABINO, Rosimeri Ferraz. Secretária: a multifuncionalidade desde a origem da profissão. **Secretária Executiva**, Curitiba, ano 6, n. 71, p.8-9, set. 2001.

SACCONI, Luiz Antonio. **Gafite – as gafes da atualidade.** São Paulo: Nossa Editora, 1989. vol 3. n.4. 66 p.

ZIMPECK, Beverly Glen. **Administração de Salários: sistemas e métodos de análise e descrição de cargos, pesquisas e escalas salariais, avaliação de desempenho, avaliação de cargos.** 6 ed. Rio de Janeiro: Sindicato Nacional dos Editores de Livros, 1987. 334 p.